



II Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009

Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku

**Marketing wewnętrzny
i zarządzanie zasobami ludzkimi
w bibliotece**

*II Ogólnopolska Konferencja Naukowa
Białystok, 24-26 czerwca 2009*

Biblioteka Uniwersytecka
im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku

Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece

*II Ogólnopolska Konferencja Naukowa
Białystok, 24-26 czerwca 2009*

**Praca zbiorowa
pod redakcją Haliny Brzezińskiej-Stec
i Jolanty Kudrawiec**



Białystok 2010

Komitet organizacyjny:

Halina Brzezińska-Stec

Danuta Albowicz

Jolanta Kudrawiec

Mirosława Roszczyc

Katarzyna Puksza

Recenzent naukowy:

dr hab. Wanda Pindłowa, prof. Uniwersytetu Jagiellońskiego

Redakcja:

Halina Ławnicka, Jolanta Kudrawiec

Autor zdjęcia na okładce:

Jolanta Kudrawiec

Korekta:

Jolanta Kudrawiec

Redakcja techniczna i skład:

Bartosz Kozłowski

© Copyright by Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2010

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
15-097 Białystok, ul. M. Skłodowskiej-Curie 14
<http://wydawnictwo.uwb.edu.pl> e-mail: ac-dw@uwb.edu.pl

ISBN 978-83-7431-240-0

Druk i oprawa: TOTEM.com.pl

SPIS TREŚCI

<i>Wanda Pindłowa</i> Wprowadzenie do konferencji	9
--	---

**SESJA PIERWSZA
ZARZĄDZANIE BIBLIOTEKĄ**

<i>Małgorzata Dąbrowicz</i> Ocena okresowa pracowników w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece	15
<i>Hanna Andruszko</i> Total Participation Management – kolejna moda w zarządzaniu biblioteką?	29
<i>Alina Łagodzińska</i> Zarządzanie kompetencjami kadr bibliotecznych	51
<i>Maria Garczyńska</i> Polityka personalna w bibliotece akademickiej na przykładzie Biblioteki Głównej AGH w Krakowie	63
<i>Krystyna Michniewicz-Wanik</i> Bariery i wady organizacji jako czynnik hamujący rozwój zawodowy pracownika	78

**SESJA DRUGA
MARKETING WEWNĘTRZNY W BIBLIOTECE**

<i>Jadwiga Kotulska</i> Postmodernistyczna analiza roli i znaczenia marketingu wewnętrznego w bibliotece akademickiej	93
<i>Beata Żołędowska-Król</i> Koncepcja i narzędzia marketingu wewnętrznego w bibliotece	110
<i>Ryszard Bania</i> Czy Michael Porter byłby dobrym dyrektorem biblioteki – próba marketingowej analizy instytucji non-profit	121
<i>Agata Bożek, Lena Kamińska-Mazur</i> Employer i internal branding w bibliotece naukowej – budowanie wizerunku organizacji przez i wśród bibliotekarzy	131

SESJA TRZECIA

MOTYWACJA I SATYSFAKCJA PRACOWNIKÓW

<i>Aldona Chlewicka, Katarzyna Domańska</i> Motywatory pozapłacowe w bibliotekach	149
<i>Henryk Suchojad, Karolina Gabryś</i> Motywowanie i otwarty styl zarządzania na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach	163
<i>Marcin Pędich</i> Kontekst kulturowy a motywowanie pracowników bibliotek. W oparciu o teorię wymiarów kultury Geerta Hofstede	180

SESJA CZWARTA

WIZERUNEK BIBLIOTEKI I BIBLIOTEKARZA

<i>Beata Leder-Niewola, Gabriela Waliszewska</i> Związek między skuteczną komunikacją w bibliotece naukowej a satysfakcją pracowników w świetle badań ankietowych. Marketing wewnętrzny Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego	193
<i>Anna Wolnowska, Agnieszka Komorowska, Zbigniew Wardal</i> Kreowanie wizerunku bibliotekarza poprzez jakość usług świadczonych w bibliotece	218
<i>Jadwiga Wojtczak</i> Nowe pokolenie bibliotekarzy – oczekiwania a możliwości	233
<i>Elżbieta Skubała, Anna Kazan</i> Satysfakcja pracowników Biblioteki Politechniki Łódzkiej a wizerunek współczesnego bibliotekarza	249

SESJA PIĄTA

ZESPOŁY PRACOWNICZE I DOSKONALENIE KADR

<i>Małgorzata Szymańska</i> Inteligencja emocjonalna w budowaniu zespołu w bibliotece (na przykładzie oddziału opracowania)	277
<i>Joanna Kamińska</i> Wykorzystanie mentoringu i coachingu w bibliotece jako uczącej się organizacji	290

<i>Karolina Popławska</i> E-learning w doskonaleniu zawodowym bibliotekarzy. Z doświadczeń w Polsce	301
<i>Maja Wojciechowska</i> Dobór i ocena efektywności szkoleń pracowników biblioteki	315
<i>Krzysztof Ziolo</i> Wykorzystanie typologii MBTI w bibliotece	325
<i>Ewa Sadowska</i> Metodologia badań rynku wewnętrznego organizacji	343

SESJA POSTEROWA

<i>Katarzyna Mazur-Kulesza, Dorota Wierzbicka</i> Idea klienta wewnętrznego a jej realizacja na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Opolskiego	357
<i>Joanna Mądra</i> Następstwa kultury organizacyjnej dla funkcjonowania biblioteki	372
<i>Paweł Pioterek</i> Analiza ról pełnionych w zespole	386
<i>Wiesława Łapuć</i> Próba określenia wizerunku bibliotekarza na przykładzie bibliotekarzy Biblioteki Głównej Politechniki Szczecińskiej	398
<i>Iwona Taborska</i> Nowoczesny bibliotekarz biblioteki wydziałowej	410
<i>Lidia Wolanin, Urszula Jadczak</i> Marketing wewnętrzny biblioteki jako element efektywnego zarządzania jakością	420
<i>Jadwiga Sadowska</i> Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece – kilka uwag na zakończenie	430

WPROWADZENIE DO KONFERENCJI

Jego Magnificencjo, Pani Dyrektor, Koleżanki i Koledzy! Czuję się zaszczycona zaproszeniem do udziału już w drugiej konferencji organizowanej przez Bibliotekę Uniwersytecką im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku i chcę tytułem wstępu do konferencji powiedzieć kilka zdań.

Wraz z pojęciem **społeczeństwo wiedzy** weszło do słownictwa, zarówno bibliotekoznawstwa, jak i nauki o informacji, wiele nowych określeń pochodzących w większości z nauk ekonomicznych, a ściślej – z nauk o zarządzaniu.

Wyraźnie usłyszymy to w referatach przygotowanych na rozpoczynającą się dziś konferencję, a jeszcze wyraźniej widać to w bibliografiach załącznikowych do tych referatów. Nauka o informacji nie wstydzi się tego, ponieważ ma ona charakter interdyscyplinarny. Służy całej nauce i jej rozwojowi, a także poszczególnym jej dyscyplinom, więc aby się porozumiewać z nimi, musi rozmawiać ich językiem.

Biblioteki od dawna zwane były skarbnicami wiedzy i zajmowano się nimi widząc przede wszystkim ich zbiory kryjące mądrość świata zapisaną na różnych nośnikach, począwszy od glinianych tabliczek i papirusu do zapisów cyfrowych. Niezależnie więc w jakim to było czasie, interesowano się zwykle na pierwszym miejscu zasobami bibliotek. Nie znaczy to, że nie dostrzegano pracowników tych instytucji, czy, mówiąc właśnie językiem ekonomicznym, organizacji. Pracownicy pozostawali jednak zawsze jakby na drugim planie. Jeśli dzisiaj mówimy o przedsiębiorstwach opartych na

wiedzy, nazywając je często organizacjami, to także nazwę tę przenosimy na instytucje kultury, czyli biblioteki. Jeśli zaś mówimy o kapitale intelektualnym potrzebnym do zarządzania przedsiębiorstwem czy organizacją, to wyraźnie wskazujemy tu również ludzi, ponieważ oni właśnie tworzą kapitał intelektualny.

Biblioteki od zawsze były związane z wiedzą i można powiedzieć, że bibliotekarze byli w tym przypadku prekursorami, ponieważ pierwszymi organizatorami bibliotek byli właśnie uczeni. Poczynając od Kallimacha w Bibliotece Aleksandryjskiej, poprzez uczonych mnichów, pisarzy i ludzi, którzy lubili przebywać wśród książek i znajdowali je nie według katalogów, ale po prostu według swej wiedzy. Potrafili wskazać, gdzie znajduje się ta właściwa informacja poszukiwana w danej chwili przez czytelnika. Nie istnieją już obecnie bibliotekarze-omnibusy. Czasy te minęły bezpowrotnie, bo zmienił się świat, gospodarka, nośniki, na których informacja jest zapisana, a także usługi informacyjne. Do wielu informacji, szczególnie umieszczonych w sieci, użytkownik może sam trafić, ale wciąż jest potrzebny organizator zbiorów, ten, który informacje zapisuje, opisuje, wprowadza do takiego, czy innego systemu. Inna też wiedza jest potrzebna dzisiejszym pracownikom bibliotek. Nie muszą i nie mogą znać tych informacji, które zapisane są w zbiorach, ale muszą je umieć odpowiednio selekcjonować, opracowywać i odnaleźć, aby odpowiedzieć na pytanie użytkownika. Wiedza współczesnych bibliotekarzy poszerzyła się o sprawy techniczne, znajomość programów komputerowych, by informacje zapisać lub odczytać, umiejętność posługiwania się komputerem, internetem itp.

Tak więc nie może dzisiaj obsługiwać wielkiej, a nawet średniej, biblioteki jeden człowiek (naturalnie nie definiujemy, o jaką wielkość tu chodzi). Wiedza, którą zgromadzono na przestrzeni wieków w różnych materiałach, czasem nigdy przez nikogo nieprzeczytanych, jest olbrzymia i każdy z nas wie, że znajduje tylko jej częśćkę i tą się zadowala, ponieważ przeczytanie wszystkiego, co się ukazało na dany temat, jest już w tej chwili w każdej dyscyplinie niemożliwe.

Biblioteki stanęły więc także przed problemem zarządzania zasobami ludzkimi, dobierania osób na odpowiednie stanowiska, patrzenia nie tylko

na ich wykształcenie, ale i umiejętności, na ich charaktery i możliwość współpracy w grupie. Czasem bowiem nawet jeden człowiek z trudnym charakterem może zepsuć efekty jakiegoś przedsięwzięcia, ponieważ nie nadaje się do współpracy. Obecne czasy charakteryzują się także tym, że wiele prac prowadzi się zespołowo, a jedna źle działająca śrubka może zepsuć cały mechanizm.

Dyrektorzy bibliotek zatem muszą zamienić się w prawdziwych menedżerów, znających się na ludzkich charakterach, poszukujących ludzi mających duszę inicjatorów, innowatorów, dających rękojmiej, że będą się zmieniali wraz ze zmianami zewnętrznymi i wewnętrznymi, a nie będą takimi, którzy w bibliotekach poszukują jedynie spokoju i niechętnie patrzą na nowości wprowadzane do wykonywanej przez nich pracy.

Metody i doświadczenia, jakimi się posługują dzisiaj menedżerowie bibliotek, będą przedmiotem rozważań i dyskusji. Myślę, że temat obrany jako główny w tej konferencji jest interesujący, świadczy o tym także fakt, że wiele osób zgłosiło swój akces i napisało prace. Skorzystajmy więc z tej okazji, aby się czegoś nowego nauczyć.

Wanda Pindłowa

SESJA PIERWSZA
ZARZĄDZANIE BIBLIOTEKĄ

mgr Małgorzata Dąbrowicz
Biblioteka Uniwersytecka UAM w Poznaniu
maldabro@amu.edu.pl

OCENA OKRESOWA PRACOWNIKÓW W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W BIBLIOTECE

PERIODIC STAFF REVIEW IN THE SYSTEM OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE LIBRARY

Abstract

Human resources management in the library is an ongoing process that includes the following stages and activities: planning and organization, staff recruitment and selection, professional adaptation, creation of workgroups, assessment of work results of individuals and the evaluation of their further development and participation in management as well as issues of work motivation and remuneration.

Periodic staff review evaluation system (Polish: SOOP) is a complete and extensive tool that occupies the central place in the system of human resources management in the library. The article discusses the goals of evaluation and assessment essential from the human resources management perspective and the use of the evaluation results for decision facilitating process in current and future decisions concerning staff and wage policies of the library.

Wstęp

Nikt nie ma chyba wątpliwości, że potencjał ludzki należy do najcenniejszych zasobów organizacji. To poprzez ludzi zarządza się wszystkimi innymi zasobami. Umiejętne stosowanie odpowiednich praktyk zarządzania ludźmi ma zatem fundamentalne znaczenie dla powodzenia działania każdej organizacji.

Rzeczywistość ta dotyczy również współczesnych bibliotek, stających się w coraz większym stopniu organizacjami opartymi na wiedzy. O sukcesie biblioteki decyduje kapitał ludzki – wiedza, umiejętności, kompetencje,

innowacyjność zatrudnionych pracowników, a także zdolność do wydobywania, kreowania i wykorzystywania tych zasobów. Dlatego jednym z najważniejszych obszarów całego systemu zarządzania biblioteką jest podsystem zarządzania zasobami ludzkimi.

Z idei zarządzania zasobami ludzkimi wynika nie tylko traktowanie ludzi jako cennego kapitału, ale także bezpośrednie powiązanie rozwoju organizacji z procesami strategicznego rozwiązywania jej problemów. Służy temu właściwy klimat i kultura organizacyjna, a także oparta na jasnych i przejrzystych procedurach spójna polityka personalna, gwarantująca optymalne wykorzystanie potencjału intelektualnego i zawodowego pracowników oraz realizacji ich osobistych aspiracji i ambicji zawodowych przy pełnej identyfikacji z celami organizacji¹.

Realizacja tego zadania wspomagana jest przez system ewaluacji pracy, uwzględniający ocenę przeszłych efektów i rozwój umiejętności w celu sprostania przyszłym potrzebom. Szczególne znaczenie w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi mają sformalizowane oceny pracownicze przeprowadzane według z góry ustalonych procedur i technik z wykorzystaniem arkuszy ocen. Ocena okresowa pracowników jest także istotnym czynnikiem urzeczywistnienia strategii personalnej organizacji. Powinna być ściśle związana z rozwojem pracowników, ponieważ w wymiarze strategicznym pomaga przygotować zatrudnionych pracowników do realizacji długoterminowych celów biblioteki.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece

W literaturze przedmiotu można znaleźć bardzo wiele różnych definicji zarządzania zasobami ludzkimi. Do chwili obecnej istnieją znaczne rozbieżności dotyczące zarówno sposobów pojmowania całego systemu, jak i treści poszczególnych jego obszarów. Brak także spójnego systemu metod i narzędzi badania podsystemów składowych. Nie wchodząc w szczegóły terminologiczne i nie podejmując polemiki ze specjalistami zajmującymi się tą problematyką, można przyjąć, że **zarządzanie zasobami ludzkimi** polega na podejmowaniu decyzji, a później działań zmierzających do efektywnego wykorzystania potencjału ludzkiego, a dzięki temu do efektywnego wykorzystania pozostałych zasobów w celu zapewnienia organizacji długo-okresowego rozwoju, przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb i aspiracji pracowników².

Główne etapy (nazywane też często funkcjami rodzajowymi, elementami lub podsystemami) procesu zarządzania zasobami ludzkimi to³:

- ustalenie potrzeb kadrowych,
- rekrutacja – nabór pracowników,
- selekcja – dobór pracowników,
- adaptacja społeczno-zawodowa,
- rozwój zawodowy pracowników,
- kształtowanie (rozwój) kariery i sukcesja,
- kształtowanie postaw i zachowań pracowników,
- kształtowanie stosunków pracy,
- ocenianie pracowników,
- wynagradzanie pracowników,
- zwalnianie i odejścia pracowników.

W każdym z wymienionych etapów procesu zarządzania zasobami ludzkimi powinny być realizowane cztery podstawowe, regulacyjne **funkcje zarządzania**, które w odniesieniu do personelu można przedstawić następująco⁴:

- planowanie, w tym dobór zawodowy,
- organizowanie (formowanie), czyli tworzenie zespołów pracowniczych i koordynowanie działalności zespołowej,
- motywowanie, czyli pobudzanie do działania, stymulowanie kształcenia i rozwoju pracowników,
- kontrolowanie, czyli ocenianie, nagradzanie i awansowanie pracowników (promowanie ich karier).

Realizacja tych funkcji sprowadza się ostatecznie do podejmowania racjonalnych decyzji w obrębie każdego z etapów procesu zarządzania zasobami ludzkimi i zapewnienia ich pełnego urzeczywistnienia. Szczególnie istotnym aspektem tego procesu jest prowadzenie racjonalnej i spójnej polityki personalnej, znajdującej odbicie w realizacji każdego z tych etapów. Powinna ona splecać wszystkie elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi w jedną kompleksową i zharmonizowaną całość⁵.

¹ Z. Ścibiorek, *Ludzie: cenny kapitał organizacji*, Toruń 2004, s. 11-12.

² *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, red. H. Bieniok, Katowice 2006, s. 14.

³ Ibidem, s. 19.

⁴ Z. Ścibiorek, op. cit., s. 16.

⁵ *System zarządzania zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 20.

Miejsce oceny okresowej w systemie zarządzania zasobami ludzkimi

Istotnym elementem procesu zarządzania zasobami ludzkimi jest ocenianie pracowników, będące podstawą podejmowania racjonalnych decyzji personalnych i zarazem czynnością wchodzącą w zakres funkcji kierownika.

Wykorzystywana w procesie zarządzania **ocena** jest sądem wartościującym, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań, czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca (standardu). **Ocena okresowa** ma charakter sformalizowany i jest dokonywana w ustalonych odstępach czasu przy zastosowaniu określonych zasad, metod, narzędzi i procedur, które mają utrwalony i powtarzalny charakter. Służy kompleksowej ocenie pracy, obejmuje bowiem całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, elementy oceny jego wiedzy, umiejętności, zdolności oraz postaw⁶.

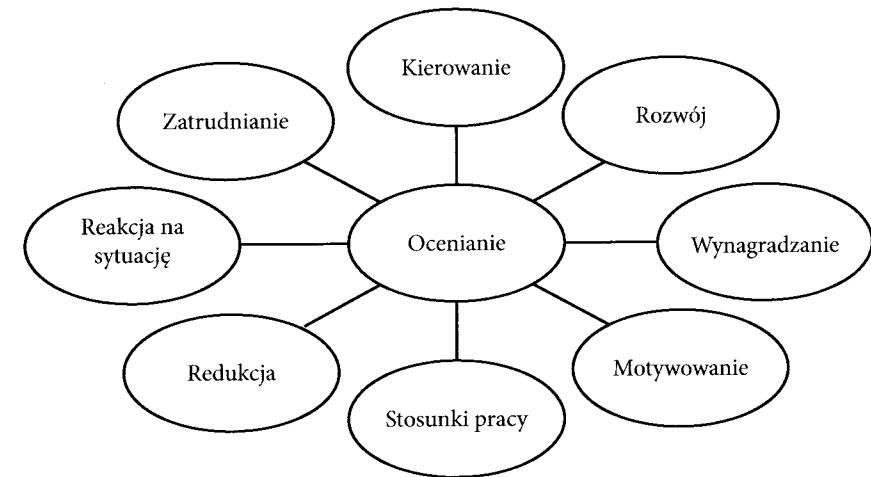
Ocenianie pracowników jest skuteczne i użyteczne wówczas, gdy nie odbywa się akcyjnie i przypadkowo, lecz stanowi starannie przemyślany i poprawnie funkcjonujący, spójny system dostosowany do specyfiki biblioteki, jej kultury organizacyjnej i zadań stawianych przed pracownikami. Gdy spełnione są warunki doboru i wzajemnych powiązań między elementami wykorzystywanymi przy ocenianiu pracowników, mówimy o systemie ocen okresowych.

System ocen okresowych pracowników (SOOP) jest to zbiór celowo dobranych i wzajemnie powiązanych elementów, mających na celu zwiększenie efektywności bieżącego i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście misji i celów organizacji. Elementy **SOOP** stanowią: cele, zasady, kryteria, podmiot i przedmiot, metody i narzędzia, częstotliwość oraz procedura oceniania⁷.

System ocen okresowych pracowników powiązany jest z systemem zarządzania organizacją. Te wzajemne relacje znajdują swoje odzwierciedlenie przede wszystkim w procesie decyzyjnym, realizowanym w ramach funkcji personalnej. **SOOP** jest kompleksowym narzędziem, zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, może

bowiem być wykorzystywany praktycznie we wszystkich jego obszarach⁸. Przedstawia to poniższy rysunek.

Rysunek 1. Ocenianie w systemie zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: A. Pocztowski, op. cit., s. 225.

Większość decyzji personalnych podejmowanych w organizacji powinna opierać się na wynikach dokonanych ocen. Potencjalny zakres tych decyzji jest szeroki i obejmuje cały proces zarządzania zasobami ludzkimi, tj. przede wszystkim: planowanie zasobów ludzkich, pozyskiwanie personelu, przemieszczanie, motywowanie, szkolenie i rozwój pracowników⁹.

Wyniki systemu ocen stanowią ważny wkład w inne podsystemy zarządzania zasobami ludzkimi, a jakość ich wzajemnych powiązań wpływa na efektywność całego systemu. Wynikają stąd dwa istotne wnioski: aby system zarządzania zasobami ludzkimi był sprawny, powinien opierać się na aktualnych wynikach oceny; aby z kolei system ocen okresowych był skuteczny, powinien być silnie powiązany z innymi podsystemami zarządzania zasobami ludzkimi¹⁰.

⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, wyd. 2 zm., Warszawa 2007, s. 224.

⁹ A. Ludwiczynski, op. cit., s. 311.

¹⁰ K. Kmiotek, D. Lewicka, A. Wziątek-Staško, *System ocen pracowniczych jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego*, W: *Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. 1, red. S. Lachiewicz, Łódź 2007, s. 441.

⁶ A. Ludwiczynski, *Ocenianie pracowników*, W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2007, s. 275-276.

⁷ Ibidem, s. 276.

Cele i funkcje systemu ocen okresowych pracowników

Podstawowym celem systemu ocen pracowniczych jest wspieranie realizacji strategii organizacji poprzez odpowiednie kształtowanie i rozwijanie pożądanych postaw i umiejętności pracowników¹¹. Inaczej mówiąc, system ocen służy kompleksowej ocenie wyników pracy uczestników organizacji pod kątem realizacji jej celów. Z punktu widzenia pracodawcy najważniejsze jest w nim przewidywanie wykorzystania istniejącego potencjału dla realizacji celów organizacji. Z punktu widzenia pracownika jest to ocena jego wyników pracy, kompetencji i możliwości¹². W takim rozumieniu system ocen jest również zbiorem pewnych informacji nieodzownych do dalszego postrzegania pracownika, głównie pod kątem jego dalszej pracy i szans rozwoju¹³.

Szczegółowe cele oceniania można ujmować w różny sposób i klasyfikować w zależności od potrzeb konkretnej organizacji. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele ich typologii. Jedną z najbardziej znanych jest klasyfikacja opracowana przez Douglasa McGregora, który zaproponował trzy kategorie celów oceniania: administracyjne, informacyjne i motywacyjne¹⁴.

Cele administracyjne oznaczają możliwość wykorzystywania wyników oceniania do prowadzenia polityki personalnej w zakresie zatrudniania, przemieszczania i wynagradzania pracowników. **Cele informacyjne** dostarczają przełożonym danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom – informacji o ich mocnych i słabych stronach. **Cele motywacyjne** realizowane są w wyniku uzyskiwania przez pracowników informacji zwrotnej o efektach pracy i pożądanych zachowaniach, co powinno ich motywować do bardziej efektywnej pracy i rozwoju zawodowego.

Kolejną klasyfikacją celów oceniania jest ich podział na: korekcyjne, stabilizujące i rozwojowe. Powinno się je uwzględniać w miarę możliwości w jednakowym stopniu¹⁵.

Cele korekcyjne pozwalają uzyskiwać informacje niezbędne do wykrywania błędów i niedociągnięć w pracy w celu ich eliminowania i unikania w przyszłości. **Cele stabilizujące** służą zachęcaniu ocenianych do kontynuowania tego, co robią dobrze, utwierdzają ich w słuszności działań realizowanych poprawnie i bez zarzutu. **Cele rozwojowe** określają cele i kierunki, do których oceniani powinni zmierzać w przyszłości.

Polska literatura przedmiotu najczęściej ujmuje szczegółowe cele oceniania w dwa cele główne: organizacyjny i psychospołeczny¹⁶.

Cel organizacyjny oceniania sprowadza się do uzyskania informacji niezbędnych do podejmowania bieżących i przyszłych decyzji personalnych. **Cel psychospołeczny** sprowadza się do kształtowania postaw i zachowań pracowników przez regularne dostarczanie im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz szansach rozwoju zawodowego.

Powyższe cele można analizować w dwóch ujęciach: retrospektywnym (stan dotychczasowy) i prospektywnym (pożądany stan przyszły)¹⁷. Ocena pracowników spełnia więc dwie funkcje: ewaluacyjną i rozwojową.

Funkcja ewaluacyjna (retrospektywna) jest to ocena bieżącego poziomu pracy, jej jakości, stopnia wywiązywania się z powierzonych obowiązków, stopnia przydatności na zajmowanym przez pracownika stanowisku. Z punktu widzenia tej funkcji wyniki oceny mogą być wykorzystywane do podziału wynagrodzeń, przeprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia lub do oceny posiadanego systemu selekcji i rekrutacji. **Funkcja rozwojowa (prospektywna)** to ocena potencjalnych umiejętności, możliwości i chęci współpracy pracownika, wskazanie kierunków jego rozwoju w celu poprawy efektywności pracy w przyszłości. Z punktu widzenia tej funkcji ocena może pełnić funkcję motywacyjną (oferując informację zwrotną dla pracownika), ukierunkowywać przyszłe zachowania pracowników na cele organizacji, może też zapewnić dane umożliwiające planowanie kształcenia i rozwoju pracowników¹⁸.

Ważniejsze cele oceniania w powiązaniu z funkcjami systemu oceniania ewaluacyjną i rozwojową przedstawia poniższa tabela.

11 H. Czubasiewicz, *Ocenianie pracowników*, W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Czubasiewicz, Warszawa 2001, s. 66; B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001, s. 174.

12 M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Kraków 2000, s. 15.

13 Z. Ścibiorek, op. cit., s. 67.

14 A. Poczowski, op. cit., s. 226.

15 *Praktyka kierowania: jak kierować sobą, innymi i firmą*, red. D. M. Stewart, przeł. A. Ehrlich, Warszawa 1997, s. 250.

16 A. Poczowski, op. cit., s. 225-226.

17 A. Ludwiczynski, op. cit., s. 280.

18 M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1997, s. 70.

Tabela 1. Układ celów i funkcji oceniania

Cele organizacyjne	Wyniki pracy Przydatność pracownika Przeniesienia Nagrody i kary Zwolnienia	Obiektywny wymiar kariery Sukcesja Awansowanie Szkolenia
Cele psychospołeczne	Informacja zwrotna o wynikach pracy pracownika Uznanie Poczucie własnej wartości Modyfikacja zachowań	Informacja zwrotna o potencjale rozwojowym pracownika Subiektywny wymiar kariery Rozwój zawodowy Poprawa klimatu
	Funkcja ewaluacyjna	Funkcja rozwojowa

Źródło: opracowano na podst.: A. Poczowski, op. cit., s. 227.

Konstruowanie celów oceniania wymaga odpowiedzi na pytanie, które z nich uznajemy za podstawowe (główne), a które za dodatkowe (uzupełniające). Brak hierarchii ważności prowadzi często do skupienia działań na tych celach, które są mniej istotne z punktu widzenia potrzeb realizowanych w organizacji polityki personalnej¹⁹.

Precyzyjnie opracowane i starannie sformułowane cele oceniania są warunkiem powodzenia prac nad zaprojektowaniem całego systemu ocen. Decydują bowiem o pozostałych elementach **SOOP** oraz bezpośrednio wskazują na obszary i sposób wykorzystania wyników ocen, czyli kształtują efektywność całego systemu²⁰.

Wykorzystanie systemu ocen okresowych pracowników

Wykorzystywanie ocen w każdej organizacji powinno polegać na dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych w fazie projektowania celów oceniania. Sposób wykorzystania wyników ocen powinien być zgodny z założeniami polityki personalnej, przyjętej i realizowanej przez kierownictwo organizacji²¹.

SOOP pozwala na systemowe – a nie doraźne – podejście do najistotniejszych problemów zarządzania zasobami ludzkimi. Dokonywane oceny pracownicze mają decydujące znaczenie dla racjonalizacji polityki personalnej, a odpowiednio opracowane wyniki ocen stanowią cenne źródło informacji dla kierownictwa organizacji o bieżących i przyszłych problemach z tego obszaru²². Podejmowanie decyzji w oparciu o wnioski płynące z oceny daje przy tym gwarancję, że poszczególne działania w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi nie są wzajemnie sprzeczne ani też nie realizują celów połowicznie²³.

Korzyści, wynikające z prawidłowo zaprojektowanego i skutecznie wdrożonego systemu ocen okresowych, można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia – korzyści dla ocenianych pracowników oraz dla przełożonych i organizacji – biblioteki.

Wbrew pojawiającym się często opiniom, większość pracowników oczekuje oceny swej działalności, chce wiedzieć, jak jest oceniana ich praca i zaangażowanie. Pracownicy pragną otrzymywać informację zwrotną o tym, jak są postrzegani na tle innych i jak wyniki ich działań (postawy, dążenia, intencje) są odbierane przez zwierzchników²⁴.

Systematyczne ocenianie jest więc dla pracowników źródłem informacji o uzyskiwanych wynikach, zachowaniach i postawach z punktu widzenia wykonywanej przez nich pracy, a także informacji dotyczących stopnia spełniania oczekiwań przełożonych, jak również współpracowników i klientów (odbiorców usług)²⁵. **SOOP** dostarcza także informacji o mocnych i słabych stronach pracowników, dając im przy tym możliwość poszukania sposobów przezwyciężenia niedociągnięć lub rozwijania osiągnięć. Ocena okresowa zapewnia zwłaszcza pomoc w zidentyfikowaniu popełnianych dotychczas błędów oraz w stworzeniu warunków, w których możliwa będzie ich naprawa²⁶.

Tego typu informacje zwrotne od osoby oceniającej są skutecznym sposobem utrzymywania wysokiego poziomu motywacji do codziennej pracy²⁷. Poprawnie skonstruowany system ocen wpływa pobudzająco na efektywność zawodową pracowników, którzy starają się osiągać lepsze

19 A. Ludwiczynski, op. cit., s. 281.

20 B. Chomątowska, *Czynniki warunkujące użyteczność ocen pracowniczych*, W: *Sukces w zarządzaniu: problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, red. T. Listwan, S. Witkowski, Wrocław 2001, s. 107-108.

21 A. Ludwiczynski, op. cit., s. 310-311.

22 Ibidem.

23 M. Rapacka, J. Mrzygłód, T. Rostkowski, *System ocen okresowych pracowników*, W: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Warszawa 2004, s. 136.

24 W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Warszawa 2005, s. 90.

25 M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 23.

26 W. Ratyński, op. cit., s. 90; M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 23.

27 B. Wiernek, op. cit., s. 174.

wyniki. **SOOP** motywuje ich do podejmowania działań pożądaných oraz do eliminowania zachowań i postaw niepożądanych²⁸.

Pracownicy mają także możliwość określenia perspektyw swojego rozwoju w organizacji, a także przedyskutowania z przełożonym własnych odczuć na temat posiadanego potencjału rozwojowego. Powinno to motywować ocenianych do dalszego rozwoju zawodowego, gdyż stwarza możliwość identyfikacji potrzeb szkoleniowych, a w dłuższej perspektywie czasowej zaplanowania kariery zawodowej²⁹.

Znając oczekiwania pracodawcy i stawiane im w związku z zajmowanym stanowiskiem wymagania, pracownicy mają większe szanse na odniesienie sukcesu³⁰. Dzięki znajomości reguł oceniania mogą przewidywać konsekwencje swoich zachowań. Mają też lepszą znajomość celów i zadań na swoim stanowisku pracy, a także celów i zadań całej organizacji³¹.

Prawidłowo prowadzone ocenianie sprzyja zaspokojeniu ważnych potrzeb pracowników, czyli potrzeby wiedzy, uznania, rozwoju, bezpieczeństwa³². Podstawowe potrzeby i oczekiwania pracowników to jasno określone kryteria oceny oraz procedury kładące kres dotychczasowej subiektywności decyzji podejmowanych przez przełożonych. Pracownicy mogą poczuć się pewniej, wiedząc, że ich praca jest oceniana przez pracodawcę według obiektywnych kryteriów, a także dlatego, iż znają oczekiwania wobec nich ze strony organizacji. Czują się także dowartościowani możliwością podzielenia się z przełożonym swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi organizacji, zespołu oraz własnymi oczekiwaniami, wiedząc przy tym, że będzie to poważnie potraktowane³³.

Ocena okresowa stanowi dla pracowników dowód docenienia ich wysiłków i wkładu w realizowanie zadań organizacji. Przynosi im informację o tym, w jakim stopniu przyczyniają się do sukcesu organizacji – jest potwierdzeniem bądź korektą ich samooceny³⁴.

Funkcjonowanie **SOOP** w praktyce organizacyjnej zarządzania personelem zapewnia kierownictwu organizacji znajomość efektów pracy i posiadanego potencjału pracowniczego. Pozwala na zdobycie i weryfikację informacji o możliwościach i sposobach doskonalenia efektów pracy. Dostarcza także dokładnej wiedzy o stanie zasobów ludzkich, czyli przynosi infor-

macje o wiedzy, umiejętnościach, możliwościach i wynikach pracy zatrudnionych pracowników³⁵. Pomaga w rozpoznaniu mocnych i słabych stron pracowników w celu lepszego wykorzystania ich możliwości lub podjęcia działań uzupełniających kwalifikacje.

Dzięki systemowi ocen przełożeni mogą ocenić styl pracy swoich podwładnych. Otrzymują obiektywne narzędzia oceny, dzięki którym mogą porównać wyniki tego samego pracownika w czasie oraz pracowników między sobą³⁶. **SOOP** wzbogaca zatem narzędzia kierowania i pozwala kierownikowi argumentować ocenę pracownika. Ocenianie jest przy tym najwłaściwszym sposobem korygowania i utrwalania pożądanego sposobu funkcjonowania ludzi w organizacji³⁷.

System ocen okresowych zapewnia także partnerski dialog przełożonych z podwładnymi, ukierunkowany na wyzwalanie twórczego potencjału jednostkowego i zespołowego. W tym względzie ocena okresowa ma znaczący charakter motywacyjny i wpływa pozytywnie na relacje przełożony – pracownik³⁸. Dzięki **SOOP** kierownicy liniowi mają możliwość regularnych spotkań z podwładnymi, podczas których mogą porównywać i konfrontować swe wzajemne oczekiwania, co wpływa na poprawę komunikacji między nimi³⁹.

Korzyści dla organizacji – biblioteki – to przede wszystkim⁴⁰:

- wzrost stopnia identyfikacji ocenianych z biblioteką i jej celami,
- zwiększenie efektywności zarządzania biblioteką,
- poprawa efektywności pracy poszczególnych pracowników i zespołów zadaniowych,
- tworzenie nowych zespołów zadaniowych,
- zmniejszenie rotacji pracowników,
- zastąpienie subiektywnych – często przypadkowych – opinii obiektywnymi kryteriami oceny wyników pracy, a także zmniejszenie liczby wynikających na tym tle konfliktów,

35 Ibidem.

36 K. Atamańczuk, *Ocena pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, Olsztyn 2001, s. 57.

37 *System zarządzania zasobami ludzkimi...*, op.cit., s. 289.

38 K. Atamańczuk, op. cit., s. 58.

39 M. Rapacka, J. Mrzygłód, T. Rostkowski, op. cit., s. 118, 120.

40 W. Ratyński, op. cit., s. 90; J. Łucewicz, *Ocenianie pracowników*, W: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, wyd. 2, Warszawa 2004, s. 222; M. Rapacka, J. Mrzygłód, T. Rostkowski, op. cit., s. 120; K. Atamańczuk, op. cit., s. 53; H. Czubasiewicz, op. cit., s. 80; M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 16.

28 W. Ratyński, op. cit., s. 90.

29 A. Ludwicyński, op. cit., s. 311; M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 23.

30 H. Czubasiewicz, op. cit., s. 80.

31 A. Ludwicyński, op. cit., s. 311.

32 W. Ratyński, op. cit., s. 90.

33 H. Czubasiewicz, op. cit., s. 80.

34 M. Rapacka, J. Mrzygłód, T. Rostkowski, op. cit., s. 120; M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 23.

- uzyskanie informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej,
- dobra znajomość potencjału kadrowego i wykorzystywanie go zgodnie z planowanym kierunkiem rozwoju biblioteki,
- ustalenie stopnia przydatności pracowników na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy,
- wytypowanie pracowników do rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze i wysoko specjalistyczne,
- dokonanie racjonalnych przemieszczeń (pionowych, poziomych) pracowników zgodnie z potrzebami biblioteki,
- określanie potrzeb szkoleniowych i planowanie szkoleń pracowniczych,
- identyfikacja potencjału rozwojowego poszczególnych pracowników i planowanie indywidualnych ścieżek rozwoju,
- dostosowanie wynagrodzenia pracowników do ich kwalifikacji, zaangażowania i efektów pracy,
- zwiększenie poziomu motywacji pracowników i ich silniejsza integracja z biblioteką,
- kontrola i ocena funkcji personalnej,
- doskonalenie komunikacji w bibliotece,
- poprawa klimatu organizacyjnego biblioteki,
- budowanie spójnej, jednorodnej kultury organizacyjnej, mającej swe korzenie w misji, strategii i związanych z nimi wartościach wyznawanych w bibliotece,
- budowanie pozytywnego wizerunku biblioteki jako pracodawcy.

W procesie wykorzystywania wyników ocen szczególnie ważna jest ich trafność, rozumiana jako zgodność oceny z rzeczywistymi efektami pracy, zachowaniami czy też możliwościami ocenianego pracownika. Nieprecyzyjne czy wręcz nietrafne oceny nie pozwalają podejmować racjonalnych decyzji personalnych i w konsekwencji mogą przynieść więcej negatywnych skutków społecznych, aniżeli pozytywnych.

Ważną kwestią jest również konsekwentne wykorzystywanie ocen pracowniczych w bieżącej i przyszłej polityce personalnej organizacji. Zaniechanie wykorzystywania wyników ocen okresowych w procesie podejmowania decyzji personalnych lub niekonsekwentne ich wykorzysty-

wanie deprecjonuje wartość ocen jako instrumentu zarządzania zasobami ludzkimi i stawia pod znakiem zapytania zasadność jego stosowania⁴¹.

Podsumowanie

Rola oceny pracowniczej wzrasta w miarę pojawiającego się zapotrzebowania na nowoczesne i skuteczne narzędzia zarządzania personelem w bibliotece. Wdrożenie systemu ocen pozwala bowiem efektywnie i kompleksowo zarządzać zasobami ludzkimi w bibliotece, a poprzez odpowiednie kształtowanie i rozwijanie pożądanych postaw i umiejętności pracowników wspiera realizację jej celów strategicznych⁴². Ma również wpływ na efektywność funkcjonowania całej biblioteki.

Najbardziej oczywiste jest przełożenie wyników systemu oceniania na realizację celów zarządzania zasobami ludzkimi. Warto jednak również podkreślić bardziej wszechstronne oddziaływanie tego systemu, bowiem korzyści z jego wprowadzenia nie kończą się jedynie na sprawach czysto personalnych.

SOOP jest układem otwartym, powiązany zarówno z pozostałymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi, jak i dostosowanym do strategii, struktury i kultury organizacji. Zależności pomiędzy tymi elementami zarządzania organizacją a ocenami okresowymi są wzajemne, co oznacza, że system ocen wpływa na projektowanie i realizację strategii organizacji, zwłaszcza jej strategii personalnej, kształtuje więzi organizacyjne, a więc modeluje strukturę organizacyjną, a także wnosi nowe zwyczaje, wartości i normy zachowań, czyli przyczynia się do kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej⁴³.

Funkcjonowanie systemu ocen ma ogromne znaczenie dla kształtowania pozytywnych stosunków międzyludzkich w bibliotece. Dodatkowym atutem jest możliwość wypowiedzania się ocenianych pracowników, co buduje ich zaangażowanie i poczucie wpływu na funkcjonowanie biblioteki. Rzetelne i skuteczne przeprowadzanie oceny przyczynia się ponadto do tworzenia sprzyjającego klimatu pracy i współpracy oraz możliwości rozwoju i awansu dla pracowników, którzy w istotnym wymiarze partycypują w osiągnięciu celów biblioteki.

„Nie istnieje coś takiego, jak nieomylna ocena ludzi. Istnieje jednak pewna liczba menedżerów, którzy poważnie traktują decyzje personalne

41 A. Ludwiczynski, op. cit., s. 312.

42 M. Rapacka, J. Mrzyglód, T. Rostkowski, op. cit., s. 118.

43 A. Ludwiczynski, op. cit., s. 311; H. Czubasiewicz, op. cit., s. 69.

i poświęcają im trochę pracy” (Peter F. Drucker). Koncentracja uwagi na funkcji personalnej zarządzania biblioteką jest zatem potrzebna i w pełni uzasadniona. Nieodzowne jest również ustawiczne badanie i doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi, będącego siłą motoryczną organizacji⁴⁴. Umiejętne zarządzanie ludźmi i traktowanie ich jako cennego kapitału jest współczesną filozofią postrzegania pracowników, która odpowiada potrzebom dzisiejszym bibliotek i ich najbliższej przyszłości.

Bibliografia

1. Atamańczuk K., *Ocena pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, Olsztyn 2001.
2. Chomątowska B., *Czynniki warunkujące użyteczność ocen pracowniczych*, W: *Sukces w zarządzaniu: problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, red. T. Listwan, S. Witkowski, Wrocław 2001, s. 105-114.
3. Czubasiewicz H., *Ocenianie pracowników*, W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Czubasiewicz, Warszawa 2001, s. 61-83.
4. Kmiotek K., Lewicka D., Wziętek-Staśko A., *System ocen pracowniczych jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego*, W: *Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. 1, red. S. Lachiewicz, Łódź 2007, s. 439-449.
5. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1997.
6. Ludwicyński A., *Ocenianie pracowników*, W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Warszawa 2007, s. 275-314.
7. Łuciewicz J., *Ocenianie pracowników*, W: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Warszawa 2004, s. 204-225.
8. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, wyd. 2 zm., Warszawa 2007.
9. *Praktyka kierowania: jak kierować sobą, innymi i firmą*, red. D. M. Stewart, przeł. A. Ehrlich, Warszawa 1997.
10. Rapacka M., Mrzygłód J., Rostkowski T., *System ocen okresowych pracowników*, W: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Warszawa 2004, s. 117-136.
11. Ratyński W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Warszawa 2005.
12. Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Kraków 2000.
13. *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, red. H. Bieniok, Katowice 2006.
14. Ścibiorek Z., *Ludzie: cenny kapitał organizacji*, Toruń 2004.
15. Wiernek B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001.

mgr Hanna Andruszko
Biblioteka Uniwersytecka UAM w Poznaniu
hanna@amu.edu.pl

[...] metafizyka okazuje się tą głębią myśli,
w której tkwią korzenie wszelkich nauk¹.

TOTAL PARTICIPATION MANAGEMENT – KOLEJNA MODA W ZARZĄDZANIU BIBLIOTEKĄ?

TOTAL PARTICIPATION MANAGEMENT – A LIBRARY MANAGEMENT’S NEW FASHION?

Abstract

The personalistic character of the idea of Total Participation Management (TPM), having its roots in the theory of participation worked out by Karol Wojtyła, appeals primarily to the permanence and irrevocability of the employee’s rights and the notion of the employee as a transcendent human being. This human entity’s action, in a long-term combined effort for the common good, eventually effects in harmony of one’s personal goals with those of the organization. This co-operation can, to a large degree, begin to originate in informal structures, i.e. in team work eliciting the so-called tacit knowledge. Both internal and external diverse relations (paradoxically enough, internal marketing should be an open system) cause the traditional methods of recruitment and dismissal of employees to go through considerable changes. What is then the new role destined for those making decisions in organizations?

The present article attempts to provide the answer to the above question. Additionally, the author presents a questionnaire template that helps to evaluate the degree of employee’s participation in a library. In her considerations, the author refers to the achievements of the new approach represented by Managerial Cognition.

¹ K. Wojtyła, *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, red. T. Styczeń [et al.], wyd. 3, Lublin 1994, s. 113.

⁴⁴ *System zarządzania zasobami ludzkimi...*, op.cit., s. 14.

Partycypacja

Partycypacja pracownicza to udział pracowników w zarządzaniu. Wywodzi się ona z nurtu neoklasycznego, zwanego szkołą stosunków międzyludzkich (*human relations*)². W zależności od strategii i kultury organizacji przybiera różne formy:

Informacyjna. Kierownik dopuszcza możliwość uzyskiwania informacji od pracowników i prezentowania przez nich własnych pomysłów, jednak decyzje podejmuje samodzielnie.

Konsultacyjna. Kierownik wykorzystuje informacje świadomie pozyskiwane od pracowników, konsultuje decyzje, które sam podejmuje.

Decyzyjna. Kierownik przekazuje część pola decyzyjnego wraz z odpowiedzialnością pracownikom.

Finansowa (*profitsharing*), zwana także partycypacją w korzyściach (*gainsharing*). Pracownicy mają udziały w zysku lub w majątku firmy³. Jest to taki system zmiennego wynagrodzenia, który buduje zaangażowanie pracowników poprzez nagradzanie członków zespołu za poprawę wyników pracy⁴.

2 Por. K. Zimmewicz, *Podstawy zarządzania*, Poznań 2001, s. 16-20. M. Follett zwróciła uwagę na to, że człowiek rozwija się również w grupie. Dopuszczała więc partycypację podwładnych w decyzjach, gdyż decyzje składają się z poleceń przełożonych i opinii osób wykonujących te decyzje. Jest to ciągły proces wspólnego podejmowania decyzji. Podwaliny pod szkołę neoklasyczną położył także Ch. Barnard, który dostrzegł tzw. równowagę organizacyjną pomiędzy stosunkami formalnymi, jak i nieformalnymi (kanały informacji, kooperacja, wspólne podejmowanie decyzji i delegowanie uprawnień). Dopiero badania E. Mayo doprowadziły do odkrycia fenomenu grupy nieformalnej i tego, że pracownik nie kieruje się wyłącznie motywami ekonomicznymi, ale możliwością współpracy z kolegami i przełożonymi. Dalsze badania nad dynamiką grup prowadzili m.in.: K. Lewin, J. Moreno, C. Likert, A. Maslow, H. Simon, L. Coch, J. French. Współcześnie analizuje się zarządzanie jako proces (H. Koontz i C. O'Donnell), kontynuuje się badania nad stosunkami międzyludzkimi. Przedmiotem tych badań jest bardziej indywidualny człowiek niż grupa ludzi (McGregor, Herzberg). Znane są także prace na pograniczu psychologii i socjologii, odnoszące się do zachowań ludzi w organizacji. Do teorii decyzji wprzęgnięta została nawet matematyka. Warto wspomnieć jeszcze o podejściu sytuacyjnym (relatywna i pragmatyczna ocena działania, które zależy od konkretnych warunków) i systemowym. W podejściu systemowym wszystkie obiekty, procesy i zdarzenia należy badać łącznie z otoczeniem. Wzajemne oddziaływania należy wyrazić w postaci sprzężeń zasileniowych, informacyjnych, szeregowych, równoległych oraz sprzężeń zwrotnych dodatnich i ujemnych. Takie przedsiębiorstwo charakteryzuje holizm, synergia, homeostaza i entropia. Według W. Deminga, twórcy TQM, myślenie systemowe powinno być obowiązkowe w miejscu pracy.

3 *Leksykon zarządzania*, red. A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak, Łódź 2005, s. 140.

4 E. Beck-Krala, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą: nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Kraków 2008, s. 141.

Omówione, zinstytucjonalizowane formy partycypacji, bywają najczęściej narzucane pracownikom z góry i przyczyniają się do alienacji pewnej grupy osób. W Polsce nie przeprowadzono jeszcze tego typu badań, lecz na podstawie danych ASTD (*American Society for Training and Development*) stwierdzono, że 65% amerykańskich pracowników nie angażuje się odpowiednio ani w wykonywaną pracę, ani w jakiegokolwiek działania związane z jej usprawnieniem⁵.

Nawet w organizacjach stosujących *Human Performance Improvement* (HPI) mówi się jedynie o partycypacji częściowej. Z inicjatywy pracowników konsultanci HPI podejmują działania rozwojowe poprzez: modyfikację struktur, łączenie jednostek na bazie procesów, wdrażanie MBO, pracę zespołową etc. Choć tego typu zarządzanie przyczynia się do zwiększenia elastyczności i zdolności adaptacyjnych organizacji oraz podwyższenia kwalifikacji pracowników, to jednak skoncentrowane jest ono tylko na efektach, a nie na osobach. „Nie jestem tu żeby pracować”, lecz „jestem tu, aby osiągać założone wyniki”⁶.

W bibliotekarstwie można dostrzec różne formy zinstytucjonalizowanej partycypacji bezpośredniej (np. wybór elektorów, przedstawicieli do Rad Bibliotecznych, społecznego inspektora pracy, udział w zespołach zadaniowych) i pośredniej (np. reprezentacja pracowników bibliotek naukowych w różnych gremiach uczelnianych w formach parytetowych, komisjach problemowych, związkach zawodowych)⁷. Bibliotekarze jednak nie mają np. żadnego wpływu na wybór swoich bezpośrednich przełożonych.

Mówimy więc tylko o partycypacji częściowej, gdyż człowieka nie traktuje się jako osoby, która świadomie dokonuje wyborów, określa swoje cele i wspólnie z innymi dąży do ich osiągnięcia.

Ontologia pełnej partycypacji

Podejście pełnej partycypacji w zarządzaniu (*Total Participation Management – TPM*⁸) wyrasta z kierunków *human relations*, lecz i jakościowo, i ontologicznie znacząco się od nich różni. Zorientowane jest na osobę i nie traktuje jej w sposób instrumentalny. Wykracza poza znane dotąd metody

5 G. Filipowicz, *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Kraków 2008, s. 237.

6 Ibidem, s. 238.

7 Por. J. P. Lenzion, A. Stankiewicz-Mróż, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Kraków 2005, s. 109-111.

8 B. S. Graham, P. S. Titus, *The amazing oversight: total participation for productivity*, Nowy Jork 1979.

i techniki zarządzania. Opiera się z pozoru tylko na prostych założeniach, ale powoduje to głębokie i ogromne konsekwencje. **Zasadniczą cechą tej koncepcji jest afirmowanie wolności człowieka i jego potencjału, przejawiającej się także wszechobecnością uczestnictwa w procesie pracy.**

Prekursorem teorii pełnej partycypacji jest Karol Wojtyła, autor bodaj swego najważniejszego dzieła filozoficznego – *Osoba i czyn...* (1969). Sięgając do antropologii filozoficznej wykazał głębokie zrozumienie człowieka, posiadającego w odróżnieniu od zwierząt wolną wolę i zdolność do postrzegania siebie jako jednocześnie podmiotu i przedmiotu⁹. Zastosowana przez niego metoda fenomenologiczna całkowicie odwraca analityczne podejście tradycyjnej metafizyki. Zamiast wyprowadzania wniosków na temat działania osoby z badania jej struktury ontologicznej, Wojtyła nie zaczyna od osoby, lecz stopniowo do niej dochodzi. Poprzez badanie ludzkiego działania ujawnia osobę.

Właściwym podmiotem działania powinien więc być **człowiek – osoba** (*humanus, personae*), który dzięki **wolnej woli** (*actus voluntarius*) może dokonywać wyborów opartych na wartościach. To **czyn** (*praxis*) ujawnia osobę, a nie jego zachowanie, jak chcą koncepcje **ZZL**. Charakter czynów zakorzeniony jest w charakterze osobowym, a nie na odwrót. Dlatego mówimy o czynie spełnionym przez osobę, iż ma on wartość osobową, personalistyczną.

Wartość personalistyczna czynu wyprzedza wszelkie wartości etyczne oraz je warunkuje. Aby określić wartość moralną czynu należy ustalić sprawczość (możliwość wywierania wpływu na rzeczywistość), samostanowienie (prawo decydowania o własnym losie) i odpowiedzialność. Działanie jest autentycznym samostanowieniem, gdyż realizuje się w nim **transcendencja** (rozwój) osoby w czynie.

Dopiero jednak dzięki działaniu wspólnie z innymi, czyli **uczestnictwu** (*participatio*), człowiek zachowuje to wszystko, co wynika ze wspólnoty działania, a równocześnie urzeczywistnia wartość personalistyczną własnego czynu¹⁰. Łatwo zrozumieć, że spełniając czyn osoba spełnia siebie. Natomiast zdolność do uczestnictwa trzeba budzić, aktualizować, kształtować i wychowywać.

Indywidualizm różni się jakościowo od personalizmu tym, że dobro jednostki jest dobrem naczelnym i należy podporządkować mu wszelką wspólnotę. Osoba skoncentrowana na własnym dobru, w izolacji od dobra innych ludzi i dobra wspólnego, nie może spełnić siebie w działaniu wspólnie z innymi. Totalizm jest indywidualizmem *à rebours*. Dobro wspólne powstaje kosztem ograniczeń jednostki. Celem komunizmu, uosabiającego najlepiej totalizm, jest ideał abstrakcyjnej równości, a celem indywidualizmu jest abstrakcyjna wolność¹¹. Wolność samowoli.

Dobro wspólne nie może być utożsamiane z dobrem doraźnym i powierzchownym i powinno być określane w relacji do działających osób. Nie jest nim też tylko cel działania, ale przede wszystkim to, co warunkuje i wyzwala uczestnictwo w osobach współdziałających, kształtując podmiotową wspólnotę działania. **Każdy człowiek oczekuje, że we wspólnocie ugruntowanej na dobru wspólnym będzie mógł wybierać to, co wybierają inni i dlatego, że wybierają inni jako dobro, służące spełnianiu jego własnej osoby. Jednocześnie człowiek chce, by jego własne czyny służyły wspólnocie, podtrzymały ją i wzbogacały**¹².

Naturalną konsekwencją tego, że człowiek bytuje i działa wspólnie z innymi, jest **solidarność**. Człowiek znajduje siebie w dopełnianiu innych. Solidarność nie wyklucza postawy sprzeciwu. Słuszny **sprzeciw** nie tylko ma prawo obywatelstwa, ale także skuteczność, jakiej domaga się dobro wspólne wraz z prawem uczestnictwa¹³. Sprzeciw może utrudniać współżycie i współdziałanie ludzi, ale nie powinien ich psuć ani uniemożliwiać. Dialog wydobywa w tej sytuacji to, co słuszne i prawdziwe, pozostawiając na boku subiektywne nastawienia. Należy prowadzić go, według Wojtyły, bez względu na trudności.

Postawy autentyczne pogłębiają osobę i bogacą wspólnotę, która jest źródłem dobra dla ludzi. Niestety w życiu społecznym obecne są także postawy nieautentyczne: konformizm i unik. **Konformizm** rodzi się wobec braku zasadniczej solidarności i unikania sprzeciwu¹⁴. Gdy ludzie zewnętrznie dostrajają się do kogoś dla spokoju i uniknięcia przykrości – zarówno osoba jak i wspólnota ponoszą niepowetowane straty. Jest to sytuacja zaprzepaszczenia osobowej transcendencji w czynie i zrealizowania personalistycznej wartości czynu w harmonii z osiągnięciem dobra

9 Do tej pory nauki o organizacji i zarządzaniu, socjologia i psychologia postrzegały człowieka jako istotę społeczną, podlegającą prawom ogólnym. Nadal jednak mają one trudności z wyraźnym rozróżnieniem człowieka i zwierzęcia. A przecież o ile stawiając stado wilków na tylnych nogach, nie uczynimy z nich grupy pracowników, o tyle z zespołu ludzi pracujących w niesprzyjających warunkach łatwo uczynić stado wilków (*homo homini lupus*).

10 K. Wojtyła, op. cit., s. 309.

11 T. Gadacz, *O ulotności życia*, Warszawa 2008, s. 55.

12 K. Wojtyła, op. cit., s. 322.

13 Ibidem, s. 325.

14 Ibidem, s. 327.

wspólnego. Człowiek nie tworzy wspólnoty, lecz pozwala się nieść i jest pasywny. Powstaje jednolitość, a nie jedność.

Drugą, według Wojtyły, postawą nieautentyczną jest **unik**. Polega ona na wycofaniu się z uczestniczenia dla dobra wspólnego, przy braku wiary w możliwość sprzeciwu. Jeśli unik można usprawiedliwić, to jest to oskarżenie dla wspólnoty. W przypadku konformizmu istnieje dbałość o pozory, natomiast unik nie dba o nie. Z człowieka wyrwane zostaje coś bardzo istotnego.

Pojęcie **bliźni** pozwala na realizację autentycznych więzi. W tym znaczeniu **bliźni** to pojęcie uniwersalne, świadczące o człowieczeństwie i odwołuje się do najszerzej płaszczyzny wspólnoty. Rdzeniem wszelkiego uczestnictwa jest uczestniczenie w samym człowieczeństwie każdego człowieka. Bliźni – dynamiczna właściwość uczestnictwa zyskuje osobową głębię i wymiar uniwersalistyczny. Służy ono spełnieniu nie tylko tej czy owej osoby, ale służy spełnieniu każdej osoby we wspólnocie i poprzez nią.

Przykazanie „będziesz miłował” kształtuje wspólnotę i czyni ją w pełni ludzką. To właśnie kształtuje prawdziwą głębię uczestnictwa. System odniesienia „bliźni” ma znaczenie podstawowe wśród wszelkich układów płynących ze wspólnoty ludzkiej, wszystkie przewyższa pod względem prostoty, zakresu i głębi. Prawidłowa hierarchia wartości systemu odniesienia „bliźni” mówi o przyporządkowaniu wszystkich ludzi do siebie na zasadzie samego człowieczeństwa. Chroni to wspólnoty przed alienacją. Jeśli jakkolwiek wspólnota ludzka upośledzi ten system odniesienia, wówczas skaże się na zanik pełni uczestnictwa, a pomiędzy osobą a wspólnotą pogłębi się przepaść obojętności i zniszczenia. Zagraża ono szybciej osobie niż wspólnocie, ale poprzez osobę dotyka także wspólnoty. Taka jest, według koncepcji Wojtyły, istota „społecznej natury człowieka”.

Przykazanie miłości określa równocześnie właściwą miarę zadań i wymagań, jakie muszą sobie postawić wszyscy ludzie-osoby oraz wspólnoty, aby całe dobro działania i bytowania „wspólnie z innymi” mogło się prawdziwie urzeczywistnić¹⁵.

Pełna partycypacja w zarządzaniu (TPM)

Pojęcie **pełnej partycypacji** zostało wprowadzone przez Bena S. Grahama i Parvina S. Titusa¹⁶, którzy dostrzegli znaczenie wszechobecnego uczestnictwa w procesie pracy. Partycypacja nie była opcją, lecz cechą

charakterystyczną organizacji, dotyczącą wszystkich pracowników, nie tylko kadry zarządzającej.

Uznanie wolności człowieka i jego dynamicznego potencjału dostrzegł także Jack Stack, jeden z twórców systemu jawnego zarządzania¹⁷. Pierwsza pełna publikacja na ten temat, która ukazała się w Polsce, to bezprecedensowa publikacja Ryszarda Stockiego, Piotra Prokopowicza i Grzegorza Żmudy¹⁸, zwiastująca prawdziwy przełom w podejściu do zarządzania i jego demokratyzacji. Omawiana koncepcja mieści się we współczesnym nurcie poznania organizacyjnego (*organizational cognition*).

Jak już wspomniano, założenia ontologiczne znanych koncepcji zarządzania nie są na ogół wyrażone wprost i trzeba je odkrywać na podstawie słów, które je charakteryzują. Szczególnie wyraźnie można to zauważyć w przypadku określania w nich statusu pracowników. Poniżej zestawiono aspekty znanych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (**ZZL**) z rekomendowanym podejściem pełnej partycypacji zarządzania (**TPM**):

STATUS PRACOWNIKA

ZZL W pojęciach: zasób organizacji, siła robocza, kapitał intelektualny, kadry, zasoby ludzkie, pracownicy jako nośnicy kompetencji, instrumenty, „aktywa” korporacyjne, czynnik ludzki, widać raczej przedmiotowy niż podmiotowy stosunek do ludzi¹⁹. Określenia z zakresu pragmatyki zawodu bibliotekarza odnoszą się tylko do kilku aspektów wykonywanego zawodu (awans uzależniony od czasu pracy, kwalifikacji formalnych, w małym stopniu od dokonanych czynów i wywieranego przez nich wpływu).

TPM Osoba w pełni uczestnicząca. Człowiek – osoba ma wartość podstawową.

CEL DZIAŁANIA

ZZL Organizacja pracy sprzyjająca realizacji celów merytorycznych. Cele wyznaczone przez kadrę kierowniczą mogą jednak być niespójne z punktu widzenia całości. Na przykład dotyczy to maksymalizacji wyników w ramach systemu (np. **MBO**), dążenie do osiągnięcia satysfakcji

¹⁷ J. Stack, B. Burlingham, *The great game of business*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Nowy Jork 1994.

¹⁸ R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu: tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Kraków 2008.

¹⁹ Np. K. M. Bartol, D. C. Martin, *Management*, Nowy Jork 1991 – „zarządzanie różnymi aktywnościami, którego zadaniem jest poprawa efektywności siły roboczej firmy w osiąganiu celów organizacyjnych”.

¹⁵ Ibidem, s. 335.

¹⁶ B. S. Graham, P. S. Titus, op. cit.

klientów poprzez maksymalizację jakości (TQM), z pominięciem zadowolenia z pracy pracowników.

TPM Organizacja, w której istniejące systemy pozwalają na pełne uczestnictwo we wszystkich aspektach działalności. Jej efektem jest kreatywność i innowacje, pozwalające na ulepszenie systemu. Cele określane poprzez szeroką debatę. Upublicznienie sensu poszczególnych procesów prowadzi do integracji wszystkich pracowników wokół problemów występujących w organizacji (np. bibliotece). Powstaje stały nawyk myślenia kategoriami całości, radzenia sobie z ciągłą niejednoznacznością i generowania innowacji.

RELACJE MIĘDZYLUDZKIE

ZZL Wyniszczająca wewnętrzna (i dodatkowo zewnętrzna) konkurencja, rywalizacja indywidualna i zespołowa. Mentalność „tunelowa” – skupianie się pracowników tylko na własnych obowiązkach, jednym punkcie widzenia, jednym aspekcie etc.

TPM Współpraca w oparciu o filozofię dopełniania się. „Drużyna” mająca wspólny cel, działająca w warunkach równego dostępu do informacji, równych praw i obowiązków. Myślenie o organizacji jako całości. Jawne zarządzanie poprzez cotygodniowe spotkania, w których mogą wziąć udział wszyscy zainteresowani (on-line, z możliwością udziału w realu). Zmiana mentalności z: „co mam robić?” na: „za co jestem odpowiedzialny?”²⁰. Każdy jest odpowiedzialnym, twórczym i lojalnym „szefem” na swoim stanowisku pracy. Dbą także o jakość pracy, rozwój własnych kompetencji i jest nastawiony na użytkowników. Posiada prawo testowania własnych pomysłów. Gwarantami innowacyjności są właśnie wolność i możliwość podejmowania odważnych decyzji. Charakterystyczna jest też rotacja stanowisk i praktyki, pozwalająca na korzystanie z doświadczeń innych pracowników. Efektami pracy w warunkach pełnego uczestnictwa jest także radość i satysfakcja. Pracownicy powinni być dostrzegani i nagradzani, a sukcesy należy wręcz celebrować. W drużynie, która ma wspólny cel, osoby nieuczciwe i nierzetelne nie mają racji bytu.

²⁰ J. Case, *The open-book revolution*, „Inc. Magazine”, 1995, nr 6, s. 26-43.

Efekt Hawthorne’a polega na tym, że bez względu na wprowadzane nowe systemy zarządzania, osiągnięto tylko na krótką metę poprawę organizacji. Zwiększona produktywność okazała się funkcją samego tylko poświęcenia większej uwagi pracy robotników i menedżerów. Eksperyment przeprowadzono w latach 20. w Stanach Zjednoczonych.

ZARZĄDZANIE

ZZL Różne metody i techniki, stosowane przez „wtajemniczonych” (np. TQM, MBO, LM). Niespójność, wycinkowość metod i alienacja zarządzających.

TPM Zarządzanie „bez zarządzania”, oparte na pełnej partycypacji, godności osoby ludzkiej i wartościach. Stosowanie niezbędnych metod i technik zarządzania w drodze konsensusu wszystkich pracowników. Zniesienie aury tajemniczości i przeznaczenia tylko dla wybranych. Dzięki systematycznym badaniom zadowolenia pracowników i poziomu satysfakcji użytkowników, osiągnięcie prawdziwej sztuki zarządzania. Tylko tyle i aż tyle.

PODEJMOWANIE DECYZJI

ZZL Tylko menedżerowie, kierownicy. Na przykład w TQM pracownicy nie podejmują żadnych ważnych decyzji, mają ograniczoną odpowiedzialność.

TPM Tylko osoby kompetentne w danym obszarze. Nadawanie sensu procesom, dzieje się w ujęciu całościowego sensu życia każdego pracownika.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

ZZL Za siebie i za swoje zadania.

TPM Pełna odpowiedzialność pracowników za siebie, za swoje zadania, za zespół, za całą organizację. Pracownicy powinni mieć wpływ na to, co się dzieje. Zamiana pracownika w „szefa” nie dzieje się z dnia na dzień, wymaga czasu, wysiłku i uwagi.

ZAUFIANIE

ZZL Ograniczone zaufanie pracowników do przełożonych i odwrotnie. W skrajnych przypadkach bywa, że „wszyscy kłamią, ale nie ma to znaczenia, ponieważ i tak nikt nikomu nie wierzy”.

TPM Otwartość, jawność i wolność budują zaufanie pracowników do szefów i odwrotnie.

REKRUTACJA I ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

ZZL Zatrudnia się osoby o określonych kompetencjach (zbiór wiedzy, umiejętności i postaw), które w gospodarce opartej na wiedzy szybko się

dezaktualizują. Brak konsultacji dotyczących indywidualnego rozwoju pracowników może doprowadzić do przeoczenia ich potencjału, niewykorzystania energii i osobistych ambicji pracownika.

TPM System zatrudniania uwzględnia fakt, że wobec dynamicznych przemian coraz mniej liczy się to, co pracownicy wiedzą i potrafią zrobić teraz, od tego, czego będą w stanie nauczyć się w przyszłości i jak tę wiedzę zastosują. System sprzyja realizacji personalistycznej wartości czynu i uczestnictwa.

RELACJA PRACA-DOM

ZZL Zachowanie równowagi ze względu na efektywność pracy.

TPM Zachowanie równowagi ze względu na osobę. Elastyczne formy pracy.

AWANS

ZZL Konieczny do wzrostu wynagrodzenia.

TPM Opcjonalny, zależny od chęci rozwoju i realizacji własnych ambicji.

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW

ZZL Zakłada chęć uzyskiwania nagród i unikania kar oraz to, że pracownicy mają rozbieżne cele z organizacją, gdyż dążą do realizacji celów cząstkowych. W praktyce system motywacyjny jest tożsamy z systemem wynagrodzeń. To, co demotywuje ludzi do pracy, to brak rzeczywistego wpływu na funkcjonowanie organizacji (np. biblioteki).

TPM Zakłada się, że głównym motywem działania nie są pieniądze, lecz samorealizacja pracowników i dobro firmy. Samorealizacja oparta na rozumieniu sensu własnej pracy, odpowiedzialności, sprawczości, decyzyjności i możliwości poznania rezultatów własnych działań. Motywowanie dzięki *empowerment*, czyli zwiększaniu odpowiedzialności, tworzeniu ścieżek indywidualnego rozwoju zawodowego. Dążenie do osiągnięcia spójności celów organizacji i jednostek, szybkiego dostarczania informacji zwrotnych o stopniu ich realizacji. W organizacjach zarządzanych przez **TPM** jest tyle miar sukcesu, ilu pracowników. Kontrola jest wszechobecna na wszystkich etapach pracy, ale nie ma charakteru zewnętrznego. Weryfikacja określonych zadań dokonywana jest w ramach samokontroli na bieżąco. Dzięki rozmowom ze współpracownikami znane są rezultaty pracy i poziom realizacji celów, będących również ich celami osobistymi. Stan, w którym praca nad zadaniami wymagającymi odpowied-

niego stopnia kompetencji, z których płynie szybka informacja zwrotna, został nazwany przez Mihály Csikszentmihályi „stanem przepływu” (*state of flow*). Z prawdziwą motywacją mamy do czynienia nie wtedy, gdy osoba jest stale stymulowana z zewnątrz, lecz wtedy, gdy sama chce to działanie podjąć. Dlatego oprócz zapewnienia bezpieczeństwa, promuje się pracę zespołów, gwarantuje udział w sukcesie organizacji, umożliwia stanie się współwłaścicielem (prawo do własności psychologicznej i intelektualnej w przypadku bibliotek), stymuluje innowacyjność.

EDUKACJA I ROZWÓJ

ZZL Rozwój zależny tylko od interesów organizacji. Edukacja niezbędna do poprawy wykonywania zadań i utrzymania efektywności indywidualnej, portfel kompetencji²¹.

TPM Zrównoważony rozwój indywidualny i interesów firmy. Najpełniejsza edukacja we wszystkich obszarach i poziomach ekspertyzy (ang. *expertise* – wiedza specjalistyczna). W pojęciu tym mieści się stała konieczność podnoszenia poziomu wiedzy i umiejętności związanych z daną dziedziną²² oraz różnorodność pozyskiwanej wiedzy²³. Bycie ekspertem w danej dziedzinie

21 G. Hamel, C. K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, T. 68, nr 3 (1990), s. 79-91. Długofalowa strategia organizacji opierająca się na kluczowych kompetencjach ignorujących zmiany wiedzy i ambicji pracowników.

22 Por. R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, op. cit., s. 134-136. Ignorant nie zna reguł oraz nie posiada wiedzy z zakresu danej dziedziny ekspertyzy. Opiera się na wiedzy stereotypowej i zdroworozsądkowej. Ocenia dziedzinę przez pryzmat odbiorcy. Przecenia swoją wiedzę i umiejętności. Może się wypowiadać autorytatywnie, uchodząc za eksperta pośród innych ignorantów. Nowicjusz posiada podstawową, ogólną i rozproszoną wiedzę. Ponieważ przejście do stanu świadomej niekompetencji stwarza niebezpieczeństwo utraty wiary we własne możliwości, należy stworzyć mu warunki umożliwiające uczenie się zasad i reguł danej dziedziny ekspertyzy. Adept wykonuje prace proste i rutynowe, naśladować osoby bardziej zaawansowane. Pracuje szybko, lecz popełnia dużo błędów. Praktyk charakteryzuje się wiedzą i umiejętnościami dalekimi od wiedzy ekspertów, ale poziom wykonanych przez niego zadań jest dobry. Działa zgodnie z normami, bez większych odchyień od standardów. Błędy popełnia w sytuacjach nietypowych. Specjalista stosuje nabytą wiedzę w nietypowych, złożonych sytuacjach. Kładzie duży nacisk na elastyczność i kreatywność w działaniu. Ekspert działa z pełną świadomością w zmieniających się i bezprecedensowych warunkach, z jasnym poczuciem celu. Może wnieść coś całkiem nowego do potrzeb swojego czasu. Robi coś więcej niż wykonuje pracę. Poziom wykonania jest szybki, bezbłędny i bardzo wysoki. Bardzo dobrze wykorzystuje czas i nie trzyma się sztywnych reguł. Wiedza i doświadczenie pozwala na odstępnie od sztywnych standardów, a nawet stworzenie nowych, gdy zajdzie potrzeba.

23 Por. R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, op. cit., s. 132-133. 1. Poziom wiedzy ogólnej. Uniwersalne dziedziny wiedzy i umiejętności, dotyczące relacji międzyludzkich, emocji, zarządzania sobą, efektywnego uczenia się, myślenia analitycznego, systematycznego i systemowego. Taką dziedziną jest też TPM, które można wykorzystać w różnych branżach, a także róż-

nie wynika z talentu czy wrodzonej zdolności, choć często idzie to w parze, gdyż najważniejsza jest praktyka i doświadczenie. Według badań, ludzie, którzy zostali ekspertami w swojej dziedzinie, praktykowali przeciętnie 10 lat po 4 godziny dziennie²⁴. Procesy w bibliotece mogą być rozumiane jako dziedziny wiedzy, w których doskonalą się pracownicy. Wybór dziedziny ekspertyzy powinien być decyzją strategiczną dla pracownika i dla organizacji. Częste zmiany specjalizacji nie są korzystne dla nikogo – pracownikom odbierają szanse na czerpanie korzyści i satysfakcji z osiągnięcia wysokiego poziomu ekspertyzy, biblioteki narażają na obniżenie jakości pracy wywołane chaotycznym i kosztownym przystosowywaniem się do zmian. Ekspertyza jest najtrudniejszym do skopiowania elementem systemu organizacyjnego.

SYSTEM WYNAGRODZEŃ

ZZL Wysokość płac w bibliotekarstwie zależy od stażu pracy, indywidualnego, formalnego poziomu wykształcenia, odbytych praktyk. Problemem często jest nie tylko wysokość pensji, premii czy innych dodatków, ale także sprawiedliwość i przejrzystość ich ustalania. „Skoro się coś ukrywa, to oznacza, że musi być coś do ukrycia”. Organizacja pokazuje, że nie ufa własnym pracownikom. Taka sytuacja sprawia, że niewspółmiernie wzrasta zainteresowanie płacami.

TPM System płac wypracowuje się w dialogu. Jawność wynagrodzeń umożliwia budowę systemu wykorzystującego uczciwe, zrozumiałe i sprawiedliwe miary, pomaga budować kulturę opartą na zaufa-

nym typach bibliotek. 2. Poziom bibliotekarstwa. Doświadczenie w zakresie organizacji i zarządzania bibliotekami, ekonomiki i organizacji bibliotek, zarządzania procesami, pozwala na swobodny transfer wiedzy z biblioteki o jednym typie do innej. 3. Poziom branży. Bibliotekarz znający funkcjonowanie bibliotek akademickich (np. system Horizon) będzie mógł zastosować swoją wiedzę w bibliotekach pracujących w tym systemie, ale będzie miał problemy w bibliotekach pracujących np. w systemie Aleph. 4. Poziom organizacji biblioteki. Wiedza charakterystyczna dla danej biblioteki. Znajomość jej misji, strategii, struktur i procesów wewnętrznych. Wiedza ta jest rozproszona we wszystkich działach, a jej udany transfer między zespołami i członkami jest elementem kluczowym dla pełnej partycypacji. 5. Poziom działu (zespołu). Wiedza szczegółowa. Znajomość procedur i narzędzi dotyczących wyjątkowego charakteru pracy zespołu. Transfer wiedzy między zespołami jest dość trudny. 6. Poziom zadania. Poziom o najniższym stopniu ogólności. Wiedza poszczególnych osób dotycząca konkretnych procedur, celów, projektów i zadań. Wynik osobistych doświadczeń, lektur i realizacji indywidualnych planów rozwoju. Wiedzę tę najtrudniej przenieść do innych domen, gdyż dotyczy jednostkowych obszarów pracy.

²⁴ E. J. Landy, J. M. Conte, *Work in The 21st Century: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Londyn 2006.

niu. Należy go wprowadzać stopniowo (kryteria i widełki). Warto dodać, że system obejmuje nie tylko wynagrodzenie finansowe, lecz także możliwość rozwoju, udział w podejmowaniu decyzji, większą odpowiedzialność, różnorodność czynności, nagrody zespołowe. Indywidualne wynagrodzenie ustalane jest w zależności od sukcesów organizacji.

INFORMACJA ZWROTNA

ZZL Stosowana rzadko. Wskazuje, co pracownik zrobił źle lub dobrze. **Co** zmienić? (TQM).

TPM **Dlaczego** zmienić? Służy budowaniu sensu wspólnej pracy – indywidualnej i w zespołach, na wszystkich poziomach organizacji. Kładzie nacisk na doskonalenie i rozwój. Nie ma też związku z systemem ocen i wynagrodzeń. Nieformalny *feedback* opiera się na sprawczości, odpowiedzialności i wolności. Umożliwia maksymalnie skupienie się na sukcesie, ponieważ nie karze za błędy (często wynikające z twórczego eksperymentu). Stanowi nową jakość w zarządzaniu, ponieważ umożliwia rozwój osobisty, wspomaga doskonalenie procesów w organizacji i ułatwia zrozumienie najważniejszych aspektów złożonego, dynamicznego otoczenia.

SYSTEM OCEN

ZZL Jest podstawą dalszego rozwoju, powiązaną z systemem nagród i wynagrodzeń. Zaburza ducha współpracy, a nawet może przyczyniać się do zachowań nieetycznych, jak fałszowanie wyników pracy. Według Williama Edwardsa Deminga jest jedną ze śmiertelnych chorób zarządzania. Służy do tworzenia zbędnych zajęć, kultywuje fikcję rozwoju pracownika, przyczynia się do pogłębiania klimatu nieufności. Ponadto w coraz częściej występujących strukturach macierzowych (podległości pracowników wobec wielu kierowników) ocena może być niesprawiedliwa, jednostronna. Jak wynika z nazwy, ocena jest dokonywana okresowo, a terminy są ustalane arbitralnie i sztywno (mowa tu o „płaskich” systemach ocen: **SOOP** i 360°).

TPM Życie przynosi wiele niespodziewanych okoliczności i jest ze swej natury zmienne, dlatego ocena powinna być elementem na stałe wplecionym w pozostałe systemy zarządzania (ocena „przestrzenna” – 4π²⁵). Pracownik powinien stale otrzymywać informację zwrotną, pokazującą, na jakim etapie rozwoju się znajduje, jakie znaczenie ma jego praca, jak

²⁵ R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, op. cit., s. 313.

postrzegany jest przez innych współpracowników. Nigdy nie stosuje się ocen indywidualnych, lecz weryfikuje się je przez oceny zewnętrzne, ewentualnie oceny grupowe wyrażone w liczbach krytycznych. Pracownicy nie boją się częstych konfrontacji, gdyż większość informacji pochodzi z przejrzystego systemu zarządzania, poczucia odpowiedzialności. Wszyscy powinni mieć na uwadze sukces całej organizacji i jej realne osiągnięcia. Z porażek można wyciągnąć dla systemu więcej nauczek niż z sukcesów. Pracownicy oceniają swoich szefów, a nawet samodzielnie ich wybierają. Przeciwdziała to pomyłkom podczas awansowania. System opiera się na faktach, a nie na myśleniu życzeniowym, uprzedzeniach czy stereotypach.

WŁASNOŚĆ PSYCHOLOGICZNA

ZZL Pracownicy, jak nazwa wskazuje, są zasobem – bardziej przedmiotem niż podmiotem. Trudno więc mówić o jakiegokolwiek własności.

TPM Pełne wykorzystanie potencjału pracowników wymaga nadania owocom pracy pracowników charakteru własności, w przypadku bibliotek – własności intelektualnej. Na fundamencie tej własności budowane są procesy. W zależności od kultury organizacyjnej pracownicy muszą wiedzieć, jakie są korzyści z takiej własności, konsekwencje i obowiązki. Jest to część systemu zarządzania biblioteką, która sprawia, że pracownicy mogą poczuć się współwłaścicielami. Praktyka dowodzi, że niewiele osób chce odejść z instytucji zarządzanych partycypacyjnie i jest naprawdę lojalna wobec instytucji.

LICZBY KRYTYCZNE

ZZL Koncentracja na wypełnianiu norm przewidzianych na danym stanowisku pracy.

TPM Podejmowanie się zadań będących najważniejszym celem w konkretnym momencie rozwoju biblioteki. Chodzi tylko o te kluczowe – „ostateczne miary sukcesu”. Najczęściej jest to określony cel lub wynik wykonania, będący odpowiedzią na największą słabość organizacji w danym okresie²⁶. Potrzebna jest wieloletnia edukacja pracowników w zakresie podstawowych wskaźników działalności, umożliwiająca dostrzeżenie szerokiej perspektywy funkcjonowania biblioteki, kontekstu podejmowanych decyzji i działań, zaangażowanie wszystkich pracowników

w wyznaczaniu liczby krytycznej, połączone z długotrwałym planowaniem rezultatów. Należy zapewnić stały dostęp do informacji i koordynować nieustanną pracę działów, zespołów i pojedynczych pracowników, prowadzącą do osiągnięcia celów wyznaczonych przez liczby krytyczne. W TPM „problemów nie zamiata się pod dywan”. Problemy wewnętrzne i informacje płynące z zewnątrz traktowane są jako wyzwania i stanowią podstawę uczenia się organizacji. Proces poszukiwania jednej lub kilku liczb krytycznych przypomina poszukiwanie kamienia filozoficznego. Dla ułatwienia można skorzystać z modelu SMART (specific – określone, measurable – mierzalne, achievable – możliwe do osiągnięcia, realistic – realistyczne, time-bound – określone w czasie). Liczby krytyczne nie oznaczają maksymalizacji parametru, ale jego optymalizację – wielkość wynikającą z aktualnej analizy organizacji. Najczęściej stosuje się następujące kategorie liczb krytycznych: podstawowe (np. liczba czytelników, zakupionych zbiorów), kryzysowe (np. zapewniające przetrwanie, budżet roczny na zakup podręczników, średnia liczba czytelników zapisujących się do biblioteki akademickiej w przeliczeniu na jedną osobę pracującą w wypożyczalni w październiku), eliminujące słabości (np. zbyt mały zakup nowości, niska rotacja książek), wykorzystujące mocne strony (np. skrócenie czasu realizacji książek z magazynu). Każdy powinien zdecydować, jakie liczby krytyczne monitorować, dopasowując procesy do potrzeb – „jeśli ludzie nie widzą rezultatów swojej pracy, przestają się nimi przejmować”.

RELACJE Z OTOCZENIEM

ZZL Półprzepuszczalne granice, bez pełnej partycypacji stron. Ograniczone zaufanie, przy założeniu konfliktu interesów.

TPM W pełni otwarte i trwałe relacje, budowane na lojalności oraz całkowitej partycypacji stron. Zaufanie oparte na jawności i rzetelnej współpracy. Użytkownicy krok po kroku stają się integralną częścią organizacji. Biblioteka mająca często znacznie większą wiedzę na temat własnych usług dzieli się nią z użytkownikami i wspólnie wypracowuje najlepsze rozwiązania. Zrozumienie potrzeb i postaw użytkowników to podstawa budowania trwałych i obopólnie korzystnych relacji. Oprócz wiedzy niezbędna jest także empatia i bezpośredni z nimi kontakt. W kulturze TPM tak samo, jak docenia się podmiotowość pracowników, uznaje się potencjał twórczy i kompetencje użytkowników, prowadząc z nimi prawdziwy dialog. Zbudowanie trwałych relacji z partnerami wymaga sporo wysiłku i jest czasochłonne.

²⁶ J. Stack, B. Burlingham, *A stake in the outcome: building a culture of ownership for the longterm success of your business*, Nowy Jork 2003.

ROLA DYREKTORÓW

ZZL Rozdział zadań i szczegółowa kontrola ich wykonania.

TPM Szczegółowe problemy rozwiązują pracownicy bez udziału dyrekcji, której zadaniem jest wytyczanie strategii ogólnych i długoterminowych. Dbają oni ponadto o to, by dyskutować o problemach, czuwają nad poprawnym przepływem informacji, wspierają procesy uczenia się i twórczego rozwiązywania problemów. Są prawdziwymi wizjonerami na podstawie zebranej wiedzy o organizacji, opartej na najbardziej naturalnej współpracy talentów, ekspertów. Nade wszystko jednak zajmują się poszukiwaniem niestandardowych rozwiązań oryginalnych strategii rozwoju, wypracowanych przez ogół pracowników. W nowej sytuacji mają więcej czasu na doskonalenie procesów, planowanie i realizację inwestycji, organizowanie różnorodnej współpracy z mediami, instytucjami i władzami, a także pracę choćby nad zmianami dotychczasowego ustawodawstwa bibliotecznego. Dla niektórych dyrektorów nowa rola jest mniej prestiżowa, choć inni uważają, że bardziej kreatywna.

WDRAŻANIE TPM

Wdrażanie **TPM** to długotrwały proces, odbywający się w **dialogu strategicznym**. Właściwy dialog powinien zacząć się od przywołania wizji i marzeń. Praca nad **wizją** musi mieć także wizję. Kompetentni pracownicy, mający wiedzę na temat działań biblioteki i chcący brać udział w usprawnianiu, powinni orientować się w gąszczu dokumentów, dotyczących misji, analizy **SWOT**, strategii. Jest to zintegrowana wiedza organizacyjna ułożona w spójną i przejrzystą całość. Schemat dokumentu strategicznego powinien być zrozumiały i znany wszystkim uczestnikom dialogu. Następnie należy przeanalizować, na jakim gruncie tę wizję można realizować (dane liczbowe, konkretne miary).

Opracowywanie **strategii** w dialogu strategicznym trwa od 1 do 2 lat. Odbywa się ono stopniowo: od cotygodniowych spotkań, powiązanych dobrą wolą pracowników z szefem zespołu, poprzez budowanie struktury organizacyjnej sprzyjającej przepływowi informacji w organizacji. Najbardziej efektywne w tym względzie i odporne na przekłamania są organizacje o strukturach kołowych, gdzie całe zespoły dzielą się informacją. Najtrudniejsze do określenia są strategie długookresowe i uwzględniające najbardziej złożone systemy. Dla uproszczenia uzgadnia się cząstkowe strategie ze strategią całości. W dojrzałej organizacji dobra strategia powinna godzić to,

co wykonywane jest najlepiej i najszybciej (wszelkie automatyzmy) z tym, co nieszablonowe, unikatowe i twórcze. Projekt strategii, przygotowany przez wyspecjalizowany zespół, powinien być poddany społecznym konsultacjom w różnych gremiach i oddziałach. Ten dialog nigdy się nie kończy, jest stałym elementem zarządzania.

Problemy i procesy najlepiej przedstawić w postaci graficznej, za pomocą mapowania (*mind mapping*). Schemat obrazujący wszystkie obszary i powiązania pozwala zobaczyć pracownikom swoje miejsce w procesie pracy. Można też zastosować schemat blokowy, który jest na tyle prostym narzędziem, że pozwoli na komunikację ludzi o różnym stopniu przygotowania do rozwiązywania problemów organizacyjnych²⁷.

Kolejnym etapem jest wyznaczenie **procesu głównego**. Należy zwrócić uwagę na trafność procesu („Czy to, co robimy, jest odpowiednie?”) i jego rzetelność („Czy to, co robimy, robimy wystarczająco dobrze?”). W złożonych procesach pewne grupy osób będą pracowały nad podprocesami. Najlepiej jeśli problem rozwiązywany jest w tej części organizacji, której dotyczy, a delegacja władzy musi następować oddolnie, nie zaś odgórnie. Jeśli jest to możliwe, to analizą problemu powinni zająć się wszyscy pracownicy, szczególnie, gdy dotyczy on całej organizacji. Jeśli nie jest to możliwe z punktu widzenia logistycznego, to pracownicy powinni sami wyznaczyć osoby najbardziej kompetentne i najlepiej zorientowane. Na przykład taki przegląd może dotyczyć procesu głównego, jakim jest droga książki. Należy szukać odpowiedzi na pytania: czy wszyscy wiedzą, jaki jest przebieg procesu głównego, co wchodzi w jego skład, a co nie, które etapy przyczyniają się najbardziej do zaspokojenia potrzeb użytkowników. Patrząc na schemat blokowy można wskazać, które elementy procesu można wyeliminować, przestawić, połączyć, uprościć, zastąpić działaniami szeregowymi równoległymi itp. Szczególnie należy zwrócić uwagę na działania, które są wyjątkowo wartościowe z punktu widzenia użytkowników. Inne można nawet eliminować (nadmierne raportowanie, biurokrację).

Następnie bada się obszary krytyczne, tzw. **wąskie gardła** (spiętrzenia obowiązków, opóźnienia, wysokie koszty, problemy z jakością, wrażliwość na ryzyko, czas operacji, szybkość, częstość błędów, zużycie materiałów itp.). Są to kluczowe elementy obniżające znacząco efektywność całego systemu. W organizacji mamy do czynienia najczęściej z kaskadą wąskich gardeł, które są często skutkiem największego spiętrzenia problemów. Analizy przyczyn i skutków można dokonać za pomocą znanych technik (burzy

²⁷ Por. *Business Literacy Institute*. Tryb dostępu: <http://www.business-literacy.com/moneymaps/index.html> [25 marca 2009].

mózgów, diagramu Ishikawy, schematu blokowego itp.). Wdrażanie zmian należy wprowadzać, biorąc pod uwagę koszt, jakość, relacje z użytkownikami i czas. Ważny jest koszt standardowy, który trzeba ponieść, by zapewnić odpowiedni poziom usług. Każdy koszt powinien przekładać się na jakość. Pozostałe koszty traktowane są jako marnotrawstwo lub strata. Należy więc zwiększać te koszty, które są oczekiwane przez użytkowników!

Przykładem poszukiwania lepszych rozwiązań w TPM jest próba oceny dotychczasowej sytuacji za pomocą badań ankietowych. Można zrobić to kompleksowo lub zadać tylko kilka pytań (zob. wzór kwestionariusza). Następnie, zgodnie ze schematem działania Deminga, reorganizację należy zaplanować, wykonać (eksperymentalnie), zbadać efekty zmiany i zastosować nowe rozwiązania, wypracowane w trakcie analizy procesu.

Systemy organizacyjne należy zmieniać stopniowo, lecz systematycznie. Dzięki temu zmiany można obserwować w czasie rzeczywistym w innych elementach systemu. Ogromną wartością drobnych, stałych zmian jest możliwość elastycznego dostosowywania się pracowników do nich. Wdrożenie zmian jest najistotniejszym kluczem do sukcesu TPM. I to jest dopiero skuteczna realizacja strategii, i tego nie można skopiować od innych. Na tym polega sztuka pełnej partycypacji.

Podsumowanie

Ważkim argumentem przemawiającym za wprowadzeniem TPM do bibliotek jest przełom technologiczny, który przyczynia się do zacieraania granic pomiędzy organizacjami a partnerami zewnętrznymi. Web 2.0, nazwany tak przez Tima O'Reilly'ego, opiera się przecież na uczestnictwie wszystkich użytkowników w tworzeniu zawartości różnorodnych stron internetowych. Ekspertyza pracowników w zakresie zasobów bibliotek oraz możliwości otoczenia pozwalają nie tylko na udoskonalenie, czy powstanie nowych usług (to jest nie do przecenienia), lecz także na doświadczenie współpracy. Współtworzenie bowiem powstaje w wyniku interakcji między użytkownikiem, grupą użytkowników i biblioteką, siecią bibliotek itd. Tworzy się w ten sposób korzystne warunki do zaistnienia sprawczości, czyli wolnego, potencjalnego mechanizmu wywierania wpływu na rzeczywistość. Bez sprawczości (w warunkach spętania woli, swoistego współczesnego niewolnictwa) nie może istnieć zaangażowanie i odpowiedzialność. TPM niejako naturalnie, organicznie, eliminuje ślepy, nieefektywny i nieludzki autokratyzm. Sprzyja tworzeniu samorządności i przyjaznego środowiska pracy, w którym ludzie czują się komfortowo, a mniejszy stres sprzyja kreatywności i rozwojowi instytucji. W TPM uwaga skupiona

jest na tym, kim człowiek może się stać, a nie kim jest (lub był). Potęguje to poczucie możliwości rozwoju osobistego i zawodowego, dodaje skrzydeł. Wzmacnia wzajemne zaufanie pracowników wobec kierownictwa i odwrotnie. To jedna drużyna, działająca w oparciu o te same reguły dla wszystkich.

Pracownicy są dumni ze swojej biblioteki, identyfikują się z celami i kierunkami działalności, czują się współgospodarzami. Wiedzą, że są niezbędną częścią większej całości, mając poczucie „wszystko-wszędzie-zawsze”. Nietaktem wręcz jest przypominanie im, że muszą znać swoje miejsce w szeregu, ponieważ są współodpowiedzialni za powodzenie całości. Otwartość i jawność sprawiają, że w firmach zarządzanych przy pełnym uczestnictwie nie ma miejsca na nieuczciwość. Jest to kultura zdobywania wiedzy i rozwijania ekspertyzy na rzecz dobra wspólnego. Sprzyja ona ponadto osiągnięciu pełnego rozwoju i zachowaniu człowieczeństwa w miejscu pracy.

Pełna partycypacja w zarządzaniu jest zmianą w sposobie postrzegania innych i ich roli w organizacji. Jest to zmiana inspirowana dziełem Karola Wojtyły *Osoba i czyn...*, studium czynu, który ujawnia osobę. Dopóki ta perspektywa nie zostanie zrozumiana przez liderów i zespół wdrożeniowy, nie można w organizacji nic zmienić. Ważne jest więc zdystansowanie się wobec siebie, przezwyciężanie stereotypów i złych nawyków. Ponadto trzeba się skupić nie tylko na jakości produktów, usług i procesów w bibliotece, lecz także na jakości doświadczeń współtworzenia. Wszystko to sprawia, że pełna partycypacja jest elitarnym sposobem zarządzania²⁸.

Bibliografia

1. Bartol K. M., Martin D. C., *Management*, Nowy Jork 1991.
2. Beck-Krala E., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą: nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Kraków 2008.
3. *Business Literacy Institute*. Tryb dostępu: <http://www.business-literacy.com/moneymaps/index.html> [25 marca 2009].
4. Case J., *The open-book revolution*, „Inc. Magazine”, 1995, nr 6, s. 26-43.

²⁸ Por. J. P. Lenzion, A. Stankiewicz-Mróż, op. cit., s. 16-17. Organizacje, w których stopień partycypacji jest wysoki można rozpoznać już po krótkim pobycie. [...] Dziś filozofia stawiania na pierwszym miejscu dobra pracowników determinuje wszystkie nasze poczynania. Filozofia ta kształtuje nasze relacje z dostawcami, strategiczne dla nas relacje z klientami, a nawet ma pozytywny wpływ na nasze życie rodzinne. Wszyscy dookoła chcą pracować w takiej atmosferze, jaka panuje u nas. Nasi ludzie są zadowoleni, czują się spełnieni zawodowo i osiągają świetne wyniki – i to widać. Klienci są zadowoleni ze współpracy z naszym zespołem i dają temu wyraz.

5. Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Kraków 2008.
6. Gadacz T., *O ulotności życia*, Warszawa 2008.
7. Graham B. S., Titus P. S., *The amazing oversight: total participation for productivity*, Nowy Jork 1979.
8. Hamel G., Prahalad C. K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, Vol. 68, no 3 (1990), p. 79-91.
9. Landy F. J., Conte J. M., *Work in The 21st Century: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Londyn 2006.
10. *Leksykon zarządzania*, red. A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak, Łódź 2005.
11. Lenzion J. P., Stankiewicz-Mróż A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Kraków 2005.
12. Stack J., Burlingham B., *A stake in the outcome: building a culture of ownership for the longterm success of your business*, Nowy Jork 2003.
13. Stack J., Burlingham B., *The great game of business*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Nowy Jork 1994.
14. Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu: tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Kraków 2008.
15. Wojtyła K., *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, red. T. Styczeń [et al.], wyd. 3, Lublin 1994.
16. Zimniewicz K., *Podstawy zarządzania*, Poznań 2001.

WZÓR KWESTIONARIUSZA poziomu pełnej partycypacji

Proszę odpowiedzieć na poniższe pytania, zakreślając odpowiedzi w skali 1-5. Po zsumowaniu wyników należy obliczyć procent pełnej partycypacji.

Ile procent pracowników...	-1%	1-5%	6-10%	11-30%	30-60%	60%-
1. rozumie podstawowe dane zawarte w sprawozdaniu rocznym biblioteki?	0	1	2	3	4	5
2. zna rzeczywistą sytuację biblioteki?	0	1	2	3	4	5
3. rozumie swoje miejsce w sieci powiązań organizacyjnych?	0	1	2	3	4	5
4. zna wyniki oceny stopnia zadowolenia użytkowników biblioteki?	0	1	2	3	4	5
5. otrzymuje nagrody wynikające z najkorzystniejszych wyników zawartych w sprawozdaniu rocznym?	0	1	2	3	4	5
6. wie, co jest największą aktualną troską dyrekcji?	0	1	2	3	4	5
7. dostrzega związek pomiędzy swoją pracą a osiągnięciami całej biblioteki?	0	1	2	3	4	5
8. zgłosiło w ostatnim roku propozycje zmian i innowacji na swoim stanowisku pracy?	0	1	2	3	4	5
9. wie, jakie są najsłabsze strony biblioteki?	0	1	2	3	4	5
10. zna największe atuty biblioteki?	0	1	2	3	4	5
11. wie, które usługi biblioteczne są najbardziej potrzebne?	0	1	2	3	4	5
12. zna podstawową ofertę i główne problemy innych bibliotek?	0	1	2	3	4	5
13. czuje się odpowiedzialnymi za efekty pracy biblioteki?	0	1	2	3	4	5

14. uczestniczyło w jakiegokolwiek formie tworzenia strategii biblioteki?	0	1	2	3	4	5
15. brało udział w pracy zespołu problemowego?	0	1	2	3	4	5
16. co tydzień uczy się czegoś nowego w związku z wykonywaną pracą w bibliotece?	0	1	2	3	4	5
17. co tydzień uczy inne osoby czegoś nowego w związku z wykonywaną pracą w bibliotece?	0	1	2	3	4	5
18. w ostatnim roku wypowiedział się w ankiecie dot. satysfakcji z wykonywanej pracy?	0	1	2	3	4	5
19. ma zaufanie do współpracowników?	0	1	2	3	4	5
20. ma zaufanie do przełożonych?	0	1	2	3	4	5

Przykładowe pytania pozwalające na ocenę stopnia pełnej partycypacji.

Można zastosować ankietę za pośrednictwem poczty elektronicznej i zbadać tylko jeden lub kilka aspektów (jedno lub tylko kilka pytań).

mgr Alina Łagodzińska

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

alina.lagodzinska@handlowa.eu

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI KADR BIBLIOTECZNYCH

LIBRARY STAFF COMPETENCES MANAGEMENT

Abstract

The competencies of library staff management are considered to be some characteristics of workers, who managed, developed and tended in the workplace contribute to the achievement of company strategic business planning. The library is the entity to act as a service by the human factor. The effectiveness and accuracy of “knowledge workers”, that is, librarians actions is particularly important in a knowledge development including a lifelong learning. The purpose of this article is to assess the potential application of the competence management in the library and try to answer the question, what skills and qualifications are in the most desirable.

Wprowadzenie

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej aktywnie uczestniczą tylko te organizacje, które rozumieją potrzebę ciągłych zmian oraz dążą do ich wdrażania. Siłą sprawczą przeobrażeń w organizacji są ludzie w niej pracujący. To w dużej mierze od ich zaangażowania, posiadanej wiedzy, inteligencji, talentów i predyspozycji osobistych zależy realizacja wszystkich przedsięwzięć. Pracownicy wyznaczają również kierunki rozwoju instytucji.

W związku z tym, że rola kadr w każdej organizacji jest tak istotna, jej doboru oraz kształtowania nie można pozostawić przypadkowi. Rozpoznanie predyspozycji pracowników oraz zarządzaniu nimi służy system oparty na kompetencjach.

Pojęcie kompetencji, ich rodzaje, cechy i źródła

W klasycznym rozumieniu kompetencje ujmowane są jako zakres uprawnień organizacyjnych, które w sposób formalny zostały przypisane do określonego stanowiska pracy¹.

Za jedną z pierwszych najbliższych problematyce zarządzania personelem uznawana jest **definicja kompetencji** Claude'a Lévy-Leboycera z 1996 roku, która mówi, że „kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa”².

„**Ludźmi kompetentnymi** są ci, którzy uzyskują oczekiwane wyniki pracy, gdyż potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągnąć cele i spełnić standardy przypisane ich rolom”³.

RODZAJE KOMPETENCJI

Jedną z propozycji całościowych ujęć **kompetencji** jest systematyka Tadeusza Rostkowskiego, który zaliczył do nich: uzdolnienia, umiejętności i zdolności, wiedzę, kompetencje fizyczne, style, osobowość, zasady i wartości oraz zainteresowania⁴. I tak według tego autora, **uzdolnienia** przyczyniają się do możliwości rozwoju, posiadanie ich pozwala na pozyskanie nowych kompetencji. **Umiejętności i zdolności** dotyczą cech, które są niezbędne dla odniesienia sukcesu w pracy nad konkretnymi zadaniami. Do tej kategorii Rostkowski zalicza kompetencje: umysłowe, komunikacyjne, interpersonalne, organizacyjne, techniczne, businessowe, kierowania personelem oraz samozarządzanie, nastawienie na potrzeby klienta, stosunek do wykonywanej pracy/zadań, umiejętności przywódcze. **Wiedza** to to, czego pracownik nauczył się do tej pory, co może zastosować w swoich działaniach „do wykonywania konkretnej pracy (...) Wiedza

może dotyczyć faktów, wydarzeń, procedur czy wreszcie teorii”⁵. **Kompetencje fizyczne** wiążą się z fizycznymi wymaganiami na stanowisku pracy i zaliczamy do nich: sprawność fizyczną, wyczulenie zmysłów, zdolności psychofizyczne. **Style** dotyczą sposobu osiągnięcia celów i podzielone są na menedżerskie oraz pracownicze. Według Tadeusza Rostkowskiego, **osobowość** decyduje o zorientowaniu na współpracę i realizację celów, na emocje oraz doświadczenie. **Zasady i wartości** „pozwalają na określenie motywów działania (...) mają wpływ na dokonywane wybory”⁶. Nie należy również lekceważyć **zainteresowań** pracowników. Mogą one wskazywać na „preferencje dotyczące pracy, zadań, środowiska pracy. Mają one znaczący wpływ na efektywność, zwłaszcza kiedy rodzaj pracy jest w pełni zgodny z rodzajem zainteresowań pozazawodowych pracowników”⁷.

Inny podział kompetencji proponuje Tadeusz Oleksyn⁸. Autor ten wyróżnia kompetencje: organizacyjne, zawodowe, stanowiskowe, rzeczywiście posiadane i możliwe do uzyskania przez pracowników. **Kompetencjami organizacyjnymi** są: kompetencje zarządcze, kompetencje pracowników i współpracowników, wiedza i pamięć zbiorowa, kompetencje przyjęte z zewnątrz, np. licencje i patenty, kompetencje dotyczące kształtowania produktów i technologii, kompetencje społeczne związane z budowaniem współpracy w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz z etyką. Do **kompetencji pracowników** autor zaliczył: zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i umiejętności praktyczne, wewnętrzną motywację, postawy i zachowania istotne w pracy zawodowej, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, kompetencje decyzyjne na danym stanowisku, wartości i zasady etyczne⁹.

Ponadto Tadeusz Oleksyn dzieli też kompetencje m.in. na **uniwersalne** (identyczne dla wszystkich członków organizacji, nazywane też korporacyjnymi) oraz **specyficzne** (przypisane konkretnemu stanowisku oraz osobie), a także kompetencje **kluczowe** (najważniejsze) i **uzupełniające** lub, inaczej mówiąc, drugorzędne (dość ważne), trzeciorzędne (mniej ważne na danym stanowisku)¹⁰.

1 S. Stańczyk, *Kompetencje na miarę organizacji przyszłości*, W: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S. A. Witkowski, T. Listwan, Warszawa 2008, s. 433-434.

2 A. Orlińska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, W: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegiem-Maciąg, Kraków 2006, s. 169, cyt. za: C. Lévy-Leboycer, *Kierowanie kompetencjami – bilanse doświadczeń zawodowych*, przekł. M. Egeman, Warszawa 1997, s. 19.

3 A. Orlińska-Gondor, op. cit., s. 170-171.

4 T. Rostkowski, *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, W: *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2006, s. 162-163.

5 Ibidem.

6 Ibidem, s. 163.

7 Ibidem.

8 T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*, Kraków 2006.

9 Ibidem, s. 39.

10 Ibidem, s. 38.

CECHY KOMPETENCJI

Do najważniejszych **cech kompetencji** należą: **proefektywnościowy charakter, zmienność** oraz **mierzalność**.

„Kompetencje są pomostem, który pozwala przenieść stawiane na stanowisku cele, wiedzę, umiejętności poprzez pełnione role w organizacji (...) na wymierne **efekty pracy**”¹¹.

Zmienność kompetencji jest jedną z najważniejszych ich cech. Dzięki tej właściwości kompetencje można rozwijać, kształcić i doskonalić, a dzięki temu nimi zarządzać. Do tej grupy kompetencji nie zaliczamy cech charakteru i osobowości, ponieważ, jak uznaje się, nie podlegają one zasadniczo zmianie. Warto o tym pamiętać, dokonując wyboru przyszłych pracowników podczas procesu rekrutacji¹².

Inną ważną cechą kompetencji jest **mierzalność**, czyli możliwość zbadania poziomu ich spełnienia. Wypracowano wiele skal, metod pomiaru i stopniowania kompetencji.

Agnieszka Orlińska-Gondor proponuje dwa **sposoby stopniowania kompetencji**. Według pierwszej metody, wszystkim kompetencjom przypisuje się pięć poziomów spełnienia. W ten sposób powstaje pięciostopniowa uniwersalna skala, przy zastosowaniu której można opisywać stopień spełnienia konkretnych kompetencji¹³. Według tej skali, niezależnie od badanej kompetencji, przydzielono im pięć poziomów spełnienia – od nieprzyswojenia kompetencji – do przyswojenia jej w stopniu bardzo dobrym¹⁴. Przyjęcie takiej skali ocen pozwala na porównywanie, np. u tego samego pracownika, stopnia przyswojenia różnych kompetencji, osiągnięcie któregoś z poziomów zawsze będzie oznaczało takie samo przyswojenie kompetencji, niezależnie od tego, jakiej cechy będzie ona dotyczyła.

Inne podejście do stopniowania kompetencji opiera się na założeniu, że kompetencjom można przypisywać różną liczbę poziomów. Każdemu poziomowi nadaje się właściwą mu nazwę. Takie stanowisko wynika z założenia, że kompetencje różnią się między sobą stopniem złożoności i nie można mierzyć ich jedną miarą¹⁵.

Uproszczoną skalę natężenia kompetencji proponuje Tadeusz Rostkowski¹⁶. Jest to skala oparta na wymaganiach stanowiska pracy; 1 – oznacza posiadanie danej kompetencji zdecydowanie poniżej wymagań stanowiska pracy; 2 – poniżej wymagań stanowiska pracy, 3 – na poziomie wymagań stanowiska pracy, 4 – powyżej wymagań stanowiska pracy, 5 – zdecydowanie powyżej wymagań stanowiska pracy¹⁷.

ŹRÓDŁA KOMPETENCJI

Źródłami wiedzy na temat pożądanых w organizacji kompetencji są m.in. jej wizja, misja, wartości oraz strategia¹⁸. Te elementy strategicznego zarządzania organizacją pozwalają odpowiedzieć na pytanie, dokąd firma zmierza i co chce osiągnąć w ciągu najbliższych lat.

Przydatnych informacji dostarczają również: dokumentacja kadrowa (m.in. regulaminy, opisy stanowisk pracy, dokumentacja szkoleń), wywiady badające opinie pracowników na temat pracy na określonych stanowiskach, badania ankietowe, opisy obserwacji pracowników w trakcie wykonywania przez nich pracy, prognozy dotyczące kierunków zmian dotyczących wymagań na stanowiskach, zmian technologicznych i inne¹⁹.

Oprócz tego opis kompetencji istotnych dla organizacji jest zawsze tworzony w oparciu o analizę warunków jej funkcjonowania w otoczeniu zewnętrznym (rynek, konkurencja) i wewnętrznym (rodzaj działalności, kultura organizacyjna)²⁰.

MODEL (PROFIL) KOMPETENCJI

Kompetencyjne zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na wcześniej opracowanym profilu, który zawiera spis i opis (definicje) wszystkich kompetencji ważnych do spełnienia przez pracownika na danym stanowisku pracy.

Proces tworzenia profilu kompetencyjnego jest zazwyczaj długotrwały, pracochłonny i wymagający wysiłku wielu osób. Może być opracowywany i wdrażany w firmie dwoma metodami – ekspercką lub partycypacyjną. W pierwszym przypadku większość prac związanych ze stworze-

11 J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie kompetencjami: tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Gdańsk 2008, s. 23.

12 G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004, s. 18-19.

13 A. Orlińska-Gondor, op. cit., s. 184.

14 Ibidem, cyt. za: G. Filipowicz, *Metody pomiaru potencjału kompetencyjnego*, W: *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwiczynski, Warszawa 2002, s. 251.

15 A. Orlińska-Gondor, op. cit., s. 181, 185, na podstawie: S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, przeł. G. Sałuda, Kraków 2003, s. 223-224.

16 T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*, W: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztoński, Kraków 2005, s. 442.

17 Ibidem, s. 442.

18 J. Wieczorek, op. cit., s. 17.

19 A. Orlińska-Gondor, op. cit., s. 179-180.

20 Ibidem, s. 170.

niem systemu zarządzania kompetencjami wykonuje zespół zewnętrznych ekspertów, w drugim, procesie tworzenia i wdrażania dokonują powołani do tego pracownicy organizacji. Powstały model kompetencyjny powinien uwzględniać nie tylko aktualne wymagania, ale także przewidywać, jakie kompetencje będą potrzebne organizacji w przyszłości.

Przebieg procesu tworzenia profilu kompetencyjnego wygląda następująco: należy uzyskać poparcie osób kluczowych, które decydują m.in. o zarządzaniu finansami firmy, następnie trzeba określić cele tworzenia struktury, opracować plan realizacji tego przedsięwzięcia, powołać zespół, który otrzyma to zadanie i rozdzielić role, wybrać techniki analizy stanowisk lub ról pracowników, zebrać dane i poddać je analizie, opracować wstępnie projekt struktury kompetencyjnej, zweryfikować, czy struktura jest użyteczna, dokonać modyfikacji, wprowadzić strukturę, a następnie należy na bieżąco kontrolować i dokonywać potrzebne zmiany²¹.

Kompetencje w procesach zarządzania zasobami ludzkimi

System zarządzania oparty na kompetencjach dostarcza ujednoczonych kryteriów decyzyjnych na wielu etapach kierowania zasobami ludzkimi. Wykorzystywany może być w jednym lub wielu procesach, m.in.:

- rekrutacji i selekcji pracowników,
- projektowania ścieżek karier,
- ocen okresowych,
- planowania szkoleń,
- motywowania i wynagradzania.

REKRUTACJA I SELEKCJA PRACOWNIKÓW A ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach rozpoczyna się już podczas rekrutacji. W czasie tego procesu brane pod uwagę są cechy, kompetencje i postawy kandydatów, które są zgodne ze standardami firmy. Jeżeli kandydat nie podziela wartości wyznawanych przez organizację, to mimo wysokich kwalifikacji będzie miał problemy z integracją. Wpływie na jego efektywność w pracy²². Ustalono, iż 80% rotacji kadr wynika z niedopasowania i braku tzw. chemii²³. Ocena kompetencji kandydata do pracy jest dokonywana na podstawie m.in.: testów praktycznych, okresu próbnego,

referencji, wywiadu, testów osobowości, a także w trakcie posiłków między zadaniami (gdyż uznaje się, że właśnie w czasie nieformalnym zaobserwować można prawdziwe cechy osobowościowe tych osób) oraz analizy dokumentów (życiorysu, listu motywacyjnego, formularza aplikacyjnego, eseju)²⁴.

Warte podkreślenia jest to, iż wybór właściwych kandydatów do pracy jest niezwykle ważny m.in. z punktu widzenia ekonomicznego, ponieważ zatrudnienie utalentowanych pracowników mniej kosztuje²⁵.

PROJEKTOWANIE ŚCIEŻEK KARIER OPARTE NA KOMPETENCJACH

Pracownik powinien być dobrze poinformowany na temat ścieżek karier, które są proponowane w firmie. Jak przekonują badacze tematu, w przyszłości dotychczasowy, tradycyjny awans stanowiskowy, polegający na zdobywaniu coraz wyższych stanowisk w hierarchii służbowej, zostanie zastąpiony awansem poziomym, nazywanym inaczej awansem kompetencyjnym. Pracownicy będą nagradzani za wiedzę, umiejętności, skłonność do ciągłego rozwoju²⁶.

Wiedza pracownika na temat ścieżek awansu wpływa na jego motywację do pracy, bywa też pomocna w sytuacji, gdy pracownik nie posiada umiejętności samodzielnego zaplanowania swojej kariery.

OCENY OKRESOWE OPARTE NA ZARZĄDZANIU KOMPETENCJAMI

System ocen okresowych jest procesem powtarzalnym, który ma przynieść odpowiedź na pytanie, czy zatrudnieni pracownicy wypełniają swoje zadania, zgodnie z misją i strategią organizacji, jak przebiega rozwój ich kompetencji oraz dostarcza informacji o ich potrzebach w tym zakresie. Za najlepsze narzędzie uważa się System Ocen Okresowych Pracowniczych, który polega na organizowaniu sformalizowanych cyklicznych spotkań pracownika z przełożonym. Oceny tej dokonuje się po wypełnieniu przygotowanych do tego celu arkuszy. System Ocen Okresowych dzięki systematycznym spotkaniom wpływa pozytywnie na komunikację przełożonego z podwładnymi; dostarcza informacji o efektach pracy badanego, umożliwia dokonywanie porównań osiągnięć pracowników oraz powiązanie wynagrodzenia z osiągniętymi wynikami²⁷.

²⁴ Ibidem, s. 70-72.

²⁵ *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Kraków 2008, s. 13.

²⁶ *Zarządzanie talentami*, op. cit., s. 103.

²⁷ Ibidem, s. 76.

²¹ Ibidem, s. 176 i 183.

²² J. Wieczorek, op. cit., s. 12-13.

²³ *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Warszawa 2005, s. 89.

SZKOLENIA A KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW

Planowanie szkoleń odbywa się w oparciu o ustaloną lub przewidywaną w przyszłości lukę kompetencyjną.

Dzięki identyfikacji i analizie potrzeb szkoleniowych organizacja ma możliwość zaplanowania budżetu przeznaczanego na ten cel tak, aby szkolić swoich pracowników planowo, z pominięciem przypadkowości. Oprócz tradycyjnych szkoleń, podnoszeniu kompetencji służą m.in. także: uczenie się przez wykonywanie powierzonych zadań, outdoor (szkolenie integracyjne służące współpracy w grupie), mentoring (powierzenie doświadczonemu pracownikowi z sukcesami w wykonywanej pracy zadania wprowadzenia nowych pracowników) oraz coaching (przekazywanie filozofii zarządzania organizacją, jak i poszczególnymi zadaniami; może mieć zarówno charakter oficjalnej rozmowy, jak i roboczej wymiany opinii)²⁸.

MOTYWOWANIE W KONTEKŚCIE KOMPETENCJI

Motywowanie przejawia się w wielu procesach kadrowych. Zarówno konstruktywne ocenianie pracowników, jak i umożliwianie im rozwoju przez planowanie karier ma dopingujący charakter. Czynnikiem, który motywuje pracowników najczęściej jest wynagrodzenie. Otrzymana za pracę gratyfikacja powinna być zależna od posiadanych przez pracownika kompetencji, oparta na analizie pracy. Takie wynagrodzenie uważane jest za najbardziej sprawiedliwe.

Do motywatorów pozafinansowych w ujęciu kompetencyjnym zaliczamy: odwołanie się do potrzeby osiągnięć, uznania, oczekiwania większej odpowiedzialności, stwarzanie warunków do wywierania wpływu, sprawowania władzy²⁹. Także umożliwienie pracownikowi realizacji ciekawych zadań, stworzenie przyjaznych warunków pracy, wpływa na jego poziom satysfakcji.

Profil kompetencyjny bibliotekarza

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, nie istnieją uniwersalne zestawy kompetencji, które mogłyby być wykorzystane w każdej organizacji.

Bibliotekarze są pracownikami wiedzy³⁰, świadczą usługi profesjonalne, prowadzą również działalność dydaktyczną i naukową. W związku z wypeł-

nianymi zadaniami pożądane jest, aby przedstawiciele tego zawodu posiadali wiedzę, umiejętności i predyspozycje, które umożliwiają ich realizację. Praca bibliotekarza wymaga wysokich kwalifikacji, dlatego zakres oczekiwanych kompetencji będzie również bardzo szeroki.

Na podstawie literatury przedmiotu oraz własnego doświadczenia zawodowego zebrano zestaw kompetencji, którymi powinien cechować się pracownik biblioteki. Omówione zostaną oczekiwania dotyczące wiedzy, doświadczenia, umiejętności oraz cech osobowości bibliotekarza.

WIEDZA I DOŚWIADCZENIE

Wykonywanie pracy bibliotekarza wymaga uzyskania specjalistycznego wykształcenia. Nie są to jednak wystarczające zasoby wiadomości potrzebne do wykonywania tej pracy. Bibliotekarz nie będzie mógł dobrze wypełniać swoich zadań również m.in. bez znajomości dorobku piśmienniczego dziedziny, której dotyczą zbiory biblioteczne. Orientację tę można nabyć w toku pracy bądź wnieść ją jako zdobytą wcześniej, np. podczas studiów.

Czytelnicy świadomie, bądź nieświadomie, oczekują od bibliotekarzy także szeroko pojętej erudycji. Niezbędna w pracy w bibliotece jest również znajomość języków obcych, wiedza z zakresu marketingu bibliotecznego i *public relations* oraz nowych technologii.

Ilość posiadanej wiedzy jest także pochodną doświadczenia zawodowego, które bibliotekarze zdobywają m.in. podczas praktyk, staży, jest związane również z liczbą przepracowanych w bibliotece lat. Dorobek zebranych doświadczeń bardzo wzbogaca pracę bibliotekarza, jednakże obecnie docenia się również świeżość spojrzenia początkujących w zawodzie pracowników.

UMIEJĘTNOŚCI

Wbrew potocznym wyobrażeniom o pracy bibliotekarza w praktyce oczekuje się, że przedstawiciel tego zawodu będzie wyposażony w szereg różnych umiejętności, należą do nich m.in. kompetencje interpersonalne, cyfrowe, organizacyjne, umysłowe i osobowościowe.

Umiejętności interpersonalne bibliotekarza wpływają w dużym stopniu na możliwość zaspokajania potrzeb użytkowników biblioteki (klientów wewnętrznych i zewnętrznych), wywierania na nich wpływu, współpracy w zespole, na kontaktach ze zwierzchnikami czy kooperacji z dostawcami bibliotek. Umiejętności te wiążą się ze zdolnością bibliotekarza do skutecz-

28 Ibidem, s. 94-95.

29 Ibidem, s. 102.

30 *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 16-18.

nej komunikacji. Przedstawiciel tego zawodu, w związku ze swą służebną rolą i misją, powinien przyjmować w procesie komunikacji rolę wyrozumiałego przewodnika. Warunkiem skutecznej komunikacji między użytkownikiem biblioteki a bibliotekarzem jest m.in. zrozumienie zapytania czytelnika, sprawność bibliotekarza do precyzyjnego i jasnego formułowania wypowiedzi (w mowie i piśmie) dostosowanej do potrzeb i możliwości odbiorcy, umiejętności negocjacyjne i łagodzenia konfliktów. Otwarta, oparta na partnerstwie komunikacja służy rozwiązywaniu problemów użytkownika, pozwala na budowanie i podtrzymywanie relacji, w tym, także w środowisku zawodowym. Między innymi z powyższych powodów umiejętności komunikacyjne są bardzo istotną kompetencją bibliotekarza.

Kompetencje cyfrowe bibliotekarza dotyczą m.in. sprawnej obsługi komputera, w tym oprogramowania bibliotecznego oraz biurowego (m.in. poczty elektronicznej), a także tworzenia i korzystania z baz danych. Bibliotekarz powinien być otwarty na nowe technologie i wdrażać je w pracy. Pożądana jest umiejętność tworzenia stron internetowych oraz szkoleń e-learningowych.

Umiejętności organizacyjne bibliotekarza związane są ze sprawnością w zakresie: planowania i organizowania pracy biblioteki (od gromadzenia, przez opracowanie do udostępniania), pracy własnej oraz czytelnika. Skuteczny bibliotekarz potrafi także efektywnie zarządzać czasem pracy. Pożądane są również umiejętności związane z aranżacją wnętrza.

Umiejętności umysłowe bibliotekarza wpływają m.in. na możliwości jego rozwoju, oceny znaczenia informacji, kierowania edukacją użytkowników, umiejętności prowadzenia badań i działalności naukowej. Ważną jego kompetencją jest zdolność wyszukiwania informacji, selekcjonowania ich, następnie przetwarzania, przechowywania i udostępniania. Sprawność intelektualna bibliotekarza w dużym stopniu warunkuje możliwość rozwiązywania problemów, pojawiających się w bibliotece, w sposób twórczy, jak również powstawanie nowych koncepcji i innowacji.

CECHY OSOBOWOŚCI

Modelowy bibliotekarz jest osobą otwartą, komunikatywną, kreatywną i odpowiedzialną, pracowitą i przedsiębiorczą, zarówno empatyczną, jak i asertywną. Ponadto bibliotekarz ten cechuje się m.in. życzliwością, tolerancją, cierpliwością, opanowaniem, uczciwością (wraz z punktualnością), zrównoważeniem, samodzielnością, systematycznością, wytrwałością i ambicją. Pracownik biblioteki powinien posiadać również dużą odporność na stres.

Choć zakres wymienionych kompetencji wydaje się być szeroki, nie wyczerpuje wszystkich umiejętności i cech pracowników bibliotek.

Przez wielu czytelników bibliotekarze nadal postrzegani są jako osoby, których zarządzanie nie obejmuje. Jednocześnie Ci sami użytkownicy zwracają się do pracowników bibliotek ze swoimi zapytaniami, oczekując otrzymania zaawansowanej usługi. W praktyce bibliotecznego widoczne jest, iż pracownicy bibliotek darzeni się przez czytelników zaufaniem, połączonym z wiarą w ich etykę i przygotowanie.

Podsumowanie

Zarządzanie oparte na kompetencjach pozwala pracownikom lepiej zrozumieć misję, wizję i strategię firmy, z drugiej strony umożliwia organizacji dobór osób, które będą w stanie te cele zrealizować.

Cechy osobowościowe pracowników były wcześniej niejednokrotnie traktowane jako drugorzędne, po wykształceniu, doświadczeniu i innych kwalifikacjach.

Obecnie coraz częściej zwraca się uwagę na to, że o sukcesie w mniejszym stopniu decydują wiedza czy umiejętności techniczne, a w większym takie czynniki, jak motywacja, zaangażowanie, odwaga, wiara we własne siły, czy chęć brania na siebie odpowiedzialności³¹.

Bibliotekarstwo należy do zawodów stosunkowo nisko opłacanych, jednocześnie wobec pracowników biblioteki stawiane są wysokie oczekiwania.

W związku z niemożnością niejednokrotnie wpływania na wynagrodzenia pracowników, w bibliotekach stosowane są motywatory pozafinansowe. Jednym z nich jest możliwość doksztalcania, inną awans kompetencyjny. Ten ostatni oznacza m.in. przydział pracownikom o podwyższonych kompetencjach zadań, które będą ten potencjał wykorzystywały.

O zatrzymanie w bibliotece jednostek szczególnie utalentowanych warto zabiegać, ponieważ ich strata jest jednoznaczna z utratą ich kompetencji dla organizacji.

Zarządzanie kompetencjami przynosi wiele korzyści zarówno pracownikom, jak i zatrudniającej instytucji. Ta ostatnia posiada tylko te kompetencje, w które wyposażone są jej pracownicy. Uświadomienie sobie tego faktu pozwala spojrzeć na zarządzanie kompetencjami jak na inwestycję, a nie jak na koszt.

³¹ A. Orlińska-Gondor, op. cit., s. 168-169.

Usatysfakcjonowani pracownicy lepiej pracują, a odpowiednia motywacja przyczynia się do ich wydajności.

Chcielibyśmy, aby biblioteka była postrzegana jako organizacja przyszłości. Trudno sobie wyobrazić osiągnięcie tego celu bez świadomego, planowego i ciąglego kształtowania kadr bibliotecznych.

Bibliografia

1. Filipowicz G.: *Metody pomiaru potencjału kompetencyjnego*. W: *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwicyński, Warszawa 2002, s. 249-268.
2. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004.
3. Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Warszawa 2006.
4. Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji*, Warszawa 2007.
5. *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S. Witkowski, T. Listwan, Warszawa 2008.
6. Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami: bilanse doświadczeń zawodowych*, przekł. M. Egeman, Warszawa 1997.
7. Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Warszawa 2008.
8. *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, red. A. Poczowski, Kraków 2005.
9. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*, Kraków 2006.
10. Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, W: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegiem-Maciąg, Kraków 2006, s. 168-191.
11. Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*, W: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Poczowski, Kraków 2005, s. 436-445.
12. Rostkowski T., *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, W: *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2006, s. 161-188.
13. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników: przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Warszawa 2006.
14. Whiiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, przekł. G. Sałuda, Kraków 2003.
15. Wieczorek J., *Efektywne zarządzanie kompetencjami: tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Gdańsk 2008.
16. Wojciechowska M., *Zarządzanie zmianami w bibliotece*, Warszawa 2006.
17. *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Warszawa 2005.
18. *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Kraków 2008.

mgr Maria Garczyńska
Biblioteka Główna Akademii
Górnictwo-Hutniczej w Krakowie
maria.garczyńska@bg.agh.edu.pl

POLITYKA PERSONALNA W BIBLIOTECE AKADEMICKIEJ NA PRZYKŁADZIE BIBLIOTEKI GŁÓWNEJ AGH W KRAKOWIE

UNIVERSITY LIBRARY'S PERSONNEL POLICY ON THE EXAMPLE OF THE MAIN LIBRARY OF THE AGH UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

Abstract

The main aim of the paper is to show some elements of personnel policy, being the part of the Polish university library's activity. The sources of information about future librarians, types of education was described. Also the ways of career development and tasks for libraries to make the possible was presented. The part of the paper is the comparison between public and university libraries on the field of qualifications connected with library positions. In the end some examples of the situation in the European Union libraries was described.

Wstęp

Wieloletnia obserwacja kandydatów starających się o pracę w Bibliotece Główniej Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, liczne rozmowy kwalifikacyjne oraz analiza działalności bibliotekarzy wyłonionych w ramach konkursów, pozwoliły na sformułowanie pewnych tez ogólnych. Związane są one z oceną przygotowania teoretycznego kandydatów do pracy w bibliotece akademickiej, rozwojem zawodowym bibliotekarzy i zadaniami instytucji zatrudniającej w zakresie umożliwiania takiego rozwoju. Zwrócono uwagę na zmieniające się co pewien okres warunki związane z pracą, np. wymogi kwalifikacyjne dla pracowników bibliotek, sytuację na rynku pracy związaną z kondycją ekonomiczno-gospodarczą państwa, jak

również specjalizacje oferowane przez szkoły wyższe, w ramach kształcenia przyszłych bibliotekarzy.

W referacie omówiono wybrane elementy polityki personalnej. Wymagania kwalifikacyjne dla poszczególnych stanowisk pracy porównano z sytuacją bibliotekarzy zjednoczonej Europy, a także polskich bibliotek publicznych.

Podstawowe definicje i akty prawne

Polityka personalna to metody stosowane przez instytucję w odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim. Pojęcie obejmuje: planowanie zasobów ludzkich, dbanie o rozwój zawodowy zatrudnionych osób, awansowanie pracowników, reguły dyscypliny pracy i związany z tym tryb rozpatrywania skarg i wniosków, ocena zaangażowania pracowników w dążeniach do sukcesu firmy i motywowanie do podejmowania działań na rzecz poprawy funkcjonowania firmy, budowanie kontaktów interpersonalnych na różnych szczeblach organizacji, konsultacje z pracownikami w sprawach związanych z wdrażaniem nowych rozwiązań, zwłaszcza technicznych oraz dbałość o przestrzeganie zasad bhp. Wszystkie powyższe działania bazują na znajomości organizacji przedsiębiorstwa i wszelkich uwarunkowań „zewnętrznych” – a więc podstaw prawnych działalności, sytuacji ekonomicznej i gospodarczej, przyjętych standardów kształcenia przyszłych pracowników itp.

Każde przedsiębiorstwo kieruje się w swoich działaniach określonymi aktami prawnymi. Nie można tu oczywiście wymienić wszystkich uregulowań składających się na działania w zakresie polityki personalnej. Należałoby bowiem przywołać także akty ogólne, jak choćby Kodeks pracy oraz takie, które dotyczą spraw „okołopracowniczych” – a więc regulujących zasady bhp, ustalających zasady zapobiegania dyskryminacji przy zatrudnianiu, mobingu w pracy, ochrony danych osobowych itp. Będą one stanowić tło niniejszych rozważań, jednak bez odwoływania się do odpowiednich artykułów czy paragrafów.

W odniesieniu do szkół wyższych, a w ich obrębie do bibliotek akademickich, polityka personalna opiera się zarówno na ogólnokrajowych przepisach prawa jak i ustaleniach w obrębie konkretnych uczelni. Zatem obok ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym na politykę personalną bibliotek akademickich wpływ mają: rozporządzenia właściwego ministra oraz zasady działania ustalane zarządzeniami czy pismami okólnymi rektora uczelni. Po zmianie treści ustawy w 2005 roku pojawiły się, rok później, jako akty wykonawcze, dwa rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa

Wyższego, regulujące zasady zatrudniania i określające wymogi kwalifikacyjne dla pracowników uczelni publicznych, a tym samym również bibliotekarzy w nich zatrudnionych. Pierwszy z tych aktów prawnych to Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 grudnia 2006 roku w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej, drugie to Rozporządzenie tego samego Ministra z dnia 21 sierpnia 2006 roku w sprawie kandydatów na dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej. Wraz z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym w dość szczegółowy sposób określają one status i zasady awansowania pracowników bibliotecznych. Uzupełnieniem tych uregulowań jest z reguły statut uczelni, a także szczegółowe zarządzenia rektora, w tym m.in. w zakresie oceny okresowej pracowników.

Planowanie zasobów ludzkich

Pracodawcą w uczelni jest jej rektor. Kierownictwo biblioteki może wpływać na dobór pracowników, a także czynić starania o wzrost zatrudnienia ponad określony limit w sytuacji rzeczywistych potrzeb (np. rozszerzenie usług bibliotecznych, nowy, większy budynek biblioteczny lub podobne). Te ostatnie działania są jednak rzadkie, z reguły bowiem w bibliotekach akademickich ruch kadrowy ogranicza się do utrzymania stanu osobowego pracowników, a więc zatrudnianiu nowych osób na miejsce odchodzących z pracy (na emeryturę, rentę lub z innych powodów). W zakresie planowania zasobów ludzkich konieczne są również działania zmierzające do, w miarę możliwości, elastycznego sterowania pracownikami. Przekształcanie stanowisk pracy, zmiany wykonywanych czynności wynikające choćby ze zmian organizacyjno-strukturalnych biblioteki, to działania rutynowe, od lat realizowane w bibliotekach. Przykładem jest automatyzacja procesów bibliotecznych, która zmiany takie kilka lat temu wymusiła. Obecnie działania te nie mają już charakteru globalnego i zależą od konkretnej biblioteki. Należy jednak postrzegać je jako proces ciągły. Powodem zmian są ewaluujące oczekiwania użytkowników bibliotek oraz zmiana realizowanych przez nowoczesne biblioteki zadań i funkcji.

Kandydaci do pracy mają wolną rękę w zakresie informacji, które chcą o sobie przekazać przyszłemu pracodawcy. Kodeks pracy ograni-

cza dane, których można żądać od starających się o pracę¹, jednak osoby, którym na tej pracy zależy, rozszerzają informacje, często podając nawet mniej istotne dane. Jest to tendencja sprzyjająca osobom zatrudniającym, pozwala bowiem, już na etapie aplikacji, poznać kandydatów do pracy pod kątem zawodowym i charakterologicznym. W celu gromadzenia informacji o kandydatach do pracy w Bibliotece Głównej AGH w Krakowie opracowano bazę danych z wykorzystaniem arkusza Excell. Baza budowana jest w oparciu o podania wpływające do Biblioteki różnymi drogami: przesyłane pocztą, pocztą elektroniczną lub dostarczane osobiście przez kandydatów. Na podstawie informacji zawartych w aplikacjach uzupełnia się bazę o: dane osobowe kandydata (nazwisko i imię, dane teleadresowe), nazwę uczelni (w przypadku osób z wykształceniem wyższym) lub rodzaju szkoły, specjalizacji, dodatkowych kursach, znajomości języków obcych, stażu pracy, praktyki (miejsce ich odbycia), historii zatrudnienia, zainteresowaniach (hobby); wprowadza się informację o dacie zgłoszenia aplikacji (z zaznaczeniem, czy jest to odpowiedź na komunikat o wakacie, czy też nie) i uwagi. W bazie rejestruje się osobno dane dotyczące bibliotekoznawców, osobno dane osób o innych kwalifikacjach. Zastosowanie arkusza Excell pozwala na odnajdywanie cech kandydatów do pracy w zależności od konkretnych potrzeb. Niezbędna jest stała aktualizacja bazy (także o informacje, którzy z kandydatów już podjęli pracę).

Podczas analizy wpływających do BG AGH aplikacji sporo uwagi zwraca się także na informacje o pozazawodowych zainteresowaniach kandydatów do pracy. Można na ich podstawie poznać charakter osób ubiegających się o pracę, spectrum ich zainteresowań, oryginalność, a nawet stan zdrowia (fizycznego – np. uprawianie sportu). Najczęściej rozmowy z kandydatami potwierdzają pierwsze wrażenia, odniesione podczas czytania *curriculum vitae*.

Droga zatrudnienia składa się z kilku etapów. Po uzyskaniu zgody rektora na ogłoszenie informacji o wakacie i podaniu terminu napływania zgłoszeń w Internecie (na stronie domowej Uczelni) rozpoczyna się poszukiwanie osób posiadających kwalifikacje niezbędne na danym stanowisku. Prowadzone są rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami z udziałem kierowników zainteresowanych oddziałów/sekcji. Informację o przeprowadzonej rozmowie wprowadza się do bazy danych wraz z komentarzem na temat kandydata. Z reguły piętnastominutowa rozmowa kwalifikacyjna

nie pozwala na dokładną ocenę kandydata, zatem zatrudnienie zawsze ma charakter okresowy. Podczas tego „okresu próbnego” zadaniem kierowników jest obserwacja pracownika i przygotowanie opinii o nim do ewentualnego przedłużenia umowy lub, w dalszym działaniu, wnioskowania zatrudnienia na czas nieokreślony. Duże znaczenie ma również opinia o nowym pracowniku innych bibliotekarzy od wielu lat zatrudnionych w BG AGH (w tym samych lub/i innych oddziałach/sekcjach). Celem sprawdzenia zaangażowania w pracę wyznacza się czasami zadania wykraczające poza zwykłe, codzienne działania. Zadania takie wyznacza dyrektor Biblioteki i to on kontroluje i ocenia ich wykonanie.

W poszukiwaniu kandydatów do pracy w Bibliotece Głównej korzysta się jeszcze z poleceń pracowników Biblioteki – głównie osób prowadzących zajęcia ze studentami bibliotekoznawstwa krakowskich szkół wyższych, ale także bibliotekarzy polecających swoje koleżanki i kolegów ze studiów. Duża liczba praktyk studenckich realizowanych w Bibliotece pozwala także na wyławianie osób spełniających wymagania już na etapie tych szkoleń. Osoby prowadzące zajęcia zgłaszają takie informacje dyrekcji, po czym właściwym trybem, opisanym wyżej, realizowane jest zatrudnienie osoby. Inne możliwe źródła danych o przyszłych bibliotekarzach, np. kontakty z biurami karier poszczególnych uczelni, nie są wykorzystywane w BG AGH z powodu i tak dużej liczby aplikacji wpływających do Biblioteki. Ta ilość zgłoszeń do pracy od lat utrzymuje się na podobnym poziomie. Zmianie ulega jedynie „jakość” kwalifikacji oferowanych przez przyszłych pracowników. Są okresy dużej liczby bardzo dobrych, znających języki obce, otwartych na nowe wyzwania i doświadczenia kandydatów; są jednak także okresy zgłaszania się dużej liczby osób z wykształceniem niekierunkowym, nie zawsze chętnych do rozpoczęcia studiów podyplomowych oraz takich, których wyobrażenia o pracy, a zwłaszcza o towarzyszącym mu wynagrodzeniu, są całkowicie odrębne od oferowanych warunków.

W zgłoszeniach napływających do Biblioteki zauważa się pewne tendencje specjalizowania przyszłych bibliotekarzy. Są one odpowiedzią na zmieniające się funkcje i zadania bibliotek, choć często niestety odpowiedzią spóźnioną w stosunku do zapotrzebowania. Jest to związane z cyklem kształcenia (co najmniej 3 lata). W chwili ukończenia szkoły wyższej okazuje się, że oczekiwania wobec kandydatów uległy zmianie, a wymagane specjalizacje są odmienne od reprezentowanych przez kandydatów do pracy. Trudno znaleźć rozwiązanie tego problemu. Przykładem jest brak przygotowanych do pracy bibliotekarzy – specjalistów w zakresie „klasycznego”

¹ Zgodnie z zapisem w Kodeksie pracy informacje, jakich wolno żądać od kandydata do pracy to: imię i nazwisko kandydata, data urodzenia, imiona rodziców, miejsce zamieszkania (adres do korespondencji), wykształcenie i przebieg dotychczasowego zatrudnienia.

bibliotekarstwa, np. bibliografów. Ich miejsce zajęli brokerzy informacji czy osoby znające zagadnienia związane z digitalizacją zbiorów.

Rozwój zawodowy pracowników

Rozpoczęcie pracy w Bibliotece Głównej to dla młodych osób początek rozwoju zawodowego, a dla osób z dłuższym stażem jego kontynuacja. Omówiono różne rodzaje kształcenia i doksztalcania w kolejności intensywności ich występowania.

Przez pierwszy okres zatrudnienia, na czas określony, pracownicy wykonują jedynie czynności wiążące się z danym stanowiskiem pracy. Po zatrudnieniu na czas nieokreślony pracownik rozpoczyna doksztalcanie z zakresu praktyki bibliotecznej, polegające na zapoznaniu się z pracą wszystkich oddziałów/sekcji Biblioteki. Corocznie sporządza się harmonogram szkoleń obejmujących: nowych pracowników, pracowników awansujących na wyższe stanowiska itp. Nowo zatrudnieni pracownicy rozpoczynają praktyki najczęściej od pracy w magazynach bibliotecznych. Szkolenie takie trwa 2 tygodnie i zaznajamia z systemem rejestrowania udostępnianych materiałów, sposobami realizacji zamówień. Praktyka ma również na celu poznanie i docenienie pracy fizycznej jaka związana jest z pracą w magazynie. Kolejne szkolenia mają miejsce w oddziałach: gromadzenia, opracowania zbiorów, udostępniania zbiorów, informacji naukowej oraz zbiorów specjalnych. Trwają one od 2 tygodni (w oddziale gromadzenia) do 4 tygodni (w pozostałych oddziałach). Wyjątkiem są szkolenia odbywane w Oddziale Zbiorów Specjalnych. Oddział ten, z uwagi na specyfikę działalności i gromadzonych zbiorów (opisy patentowe, normy oraz kartografia) realizuje jedynie szkolenia wprowadzające, pozwalające na ogólne zapoznanie z pracą Oddziału. Szkolenie trwa 2 dni.

Opisane praktyki kończą się otrzymaniem zaświadczenia potwierdzającego zdobyte kwalifikacje, które włączane jest do teczek osobowych pracowników. Szkolenia stanowią również wymaganą prawem podstawę do awansowania na stanowisko starszego bibliotekarza. Awans na to stanowisko może nastąpić najwcześniej po 6 latach pracy w bibliotece naukowej, zatem harmonogramy doksztalcania układa się w taki sposób, aby okres po zakończeniu praktyki nie był zbyt odległy od terminu przewidywanego awansu. Doświadczenia wyniesione ze szkoleń w innych oddziałach pozwalają nie tylko na lepsze poznanie pracy innych bibliotekarzy, ale także na znacznie bardziej kompetentną obsługę czytelników Biblioteki.

Młodzi pracownicy są również zapoznawani z całością zagadnień teoretycznych obejmujących działalność Biblioteki Głównej. Taka informa-

cja przekazywana jest podczas corocznych zajęć dla studentów bibliotekoznawstwa Uniwersytetu Jagiellońskiego prowadzonych w BG AGH. Na zajęcia zapraszani są także pracownicy Biblioteki. Podczas dwugodzinnego wykładu dyrektora Biblioteki mogą oni poznać zasady funkcjonowania i finansowania Biblioteki, jej strukturę, funkcje i zadania, jakie spełnia. Wykład stanowi swego rodzaju wprowadzenie do szkolenia praktycznego.

Obok praktyk dla młodych pracowników w Bibliotece organizowane są również szkolenia wynikające z konieczności realizacji nowych zadań, najczęściej krótkoterminowych, które nie są włączane na stałe do zakresów czynności poszczególnych pracowników. Przykładem jest powstanie zespołu do digitalizacji zbiorów bibliotecznych i przeszkolenie osób, które zgłosiły swój akces do zespołu, z zakresu obsługi skanera i prac związanych z digitalizacją. Skład zespołu nie jest stały, a przynależność do niego wynika z zainteresowań poszczególnych osób. Inne szkolenia są realizowane na życzenie pracowników lub wynikają ze szczególnych potrzeb Biblioteki. Przybierają one charakter zespołowy lub indywidualny. Pierwszy z nich to np. szkolenie dla pracowników Oddziału Informacji Naukowej w Oddziale Zbiorów Specjalnych, wynikające z konieczności zapoznania się z bazami danych z zakresu wynalazczości. Przykładem szkoleń indywidualnych jest przygotowanie pracowników do pełnienia tzw. dyżurów awaryjnych w oddziale udostępniania. Dyżury pełnią pracownicy oddziałów wewnętrznych i zanim otrzymają uprawnienia do pracy w systemie komputerowym muszą odbyć specjalistyczne szkolenie z zakresu rejestrowania czytelników i wypożyczonych przez nich książek. Takie przygotowanie do pracy w oddziale udostępniającym nie przekracza tygodnia i ma charakter czysto praktyczny.

Coraz więcej pracowników, którzy odbyli szkolenia kilkanaście lat wcześniej, zgłasza chęć ich „odnowienia”. Jest to związane ze zmieniającymi się źródłami informacji, podejmowanymi przez Bibliotekę nowymi działaniami. Niestety, z uwagi na przepełniony szkoleniami harmonogram², realizacja takich postulatów najczęściej jest ograniczana do niezbędnego minimum.

Pracownicy podejmują także studia na poziomie uniwersyteckim. Studia z zakresu bibliotekoznawstwa realizują osoby nieposiadające wykształcenia kierunkowego. Pomoc kierownictwa Biblioteki Głównej ogranicza się najczęściej do wniosku o udzielenie urlopu szkolnego regulowanego

² Harmonogram uwzględnia również szkolenia realizowane przez bibliotekarzy BG AGH na rzecz innych polskich bibliotek naukowych, w szczególności krakowskich oraz studentów bibliotekoznawstwa.

odrębnym porozumieniem zawartym między rektorem a pracownikiem. Natomiast rektor Uczelni w ostatnim czasie wspiera takie inicjatywy finansowo, częściowo zwracając koszt studiów lub refundując zakup potrzebnego sprzętu (np. komputera). Studia doktoranckie (z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej lub innych kierunków) są coraz częściej podejmowane głównie przez młodych pracowników, najczęściej nieobciążonych własną rodziną, niejako kontynuujących studia wyższe magisterskie.

Dokształcanie realizowane jest także poprzez udział w konferencjach, zjazdach, wyjazdach studyjnych, warsztatach. Kierownictwo Biblioteki wymaga w takich sytuacjach zgłoszenia referatu na konferencje, które mają taką formułę. Wyjątkiem jest udział w szkoleniach warsztatowych, np. związanych z opracowaniem zbiorów.

Wszystkie powyższe szkolenia rejestruje się w specjalnie tworzonej bazie danych, pozwalającej także na generowanie odpowiednich wykazów zarówno dla poszczególnych pracowników, jak i oddziałów/sekcji oraz całej Biblioteki.

Nie omówiono zagadnienia miesięcznych praktyk poprzedzających awansowanie na stanowisko kustosza (zagadnienie uwzględniono w części poświęconej awansowaniu).

Awansowanie pracowników

Zasady zdobywania kolejnych szczebli kariery zawodowej wynikają z odpowiednich przepisów (wspomniane wyżej Rozporządzenia Ministra). Określają one wymagania co do: wykształcenia, stażu oraz praktyki specjalistycznej. Zagadnienie praktyk specjalistycznych wymaganych przy awansowaniu na stanowisko starszego bibliotekarza omówiono wyżej. Miesięczne praktyki specjalistyczne w placówkach poza macierzystą organizowane są przez kierownictwo Biblioteki. Raz w roku ustala się, w kontaktach z innymi bibliotekami naukowymi, terminy takich szkoleń³. Obowiązkiem pracownika jest relacja z odbytej praktyki i czasami, wdrażanie nowych rozwiązań, z którymi zapoznał się podczas pobytu w innych placówkach.

Awansowanie nie jest czynnością automatyczną. Nie każdy pracownik, po uzyskaniu uprawnień formalnych, zmienia stanowisko pracy. Jest to uzależnione od aktywności zawodowej pracownika, jego osiągnięć, umiejętności pracy w zespole. Pod uwagę bierze się także absencję. Pomocą w podjęciu decyzji jest okresowa ocena pracowników. Ma ona miejsce co

4 lata i jest regulowana specjalnym zarządzeniem rektora Uczelni. Odrębnym formularzem regulowana jest ocena nauczycieli akademickich (bibliotekarzy dyplomowanych), osobnym – wszystkich pozostałych pracowników⁴. W grupie bibliotekarzy dyplomowanych ocenie poddawana jest ich aktywność dydaktyczna, naukowo-badawcza, publikacyjna, organizacyjna, przydatność na danym stanowisku pracy, inicjatywa i zaangażowanie w realizowane działania, obowiązkowość i rzetelność, podnoszenie kwalifikacji oraz dyscyplina pracy i dyspozycyjność. Każdej z powyższych form działalności przypisano wskaźniki punktowe lub konieczną liczbę godzin dydaktycznych, które pozwalają na uzyskanie oceny w 4-stopniowej skali ocen. W odniesieniu do pozostałych pracowników oceniana jest przede wszystkim: przydatność w pracy na danym stanowisku, inicjatywa i zaangażowanie, obowiązkowość, podnoszenie kwalifikacji, umiejętność pracy w zespole, zdolności organizacyjne, a także dyscyplina i dyspozycyjność. Pracownik może do powyższych elementów składowych oceny dodać informacje o udziale w procesie dydaktycznym, pracach naukowo-badawczych oraz dorobku publikacyjnym. Wpływa to na podwyższenie oceny, choć dane te nie są elementami obligatoryjnymi. W wyniku oceny pracownik kwalifikowany jest do jednej z czterech kategorii: nieprzydatny, dostatecznie przydatny, w pełni przydatny, bardzo przydatny. Pracownik ma możliwość odwołania się od oceny do rektora Uczelni.

Cytowane Rozporządzenie wymogło konieczność uzupełnienia kwalifikacji dla osób, które zajmują stanowiska starszych bibliotekarzy i kustoszy, a awans na te stanowiska oparty był o „stare” zasady⁵. Nie jest to zadanie łatwe dla bibliotekarzy, którzy od lat zajmują wysokie stanowiska w hierarchii zawodu. Ich doświadczenie zawodowe jest czasami cenniejsze niż wymagane prawem wykształcenie. Znacznie łatwiejszą sytuację mają osoby, którym brak do wymaganych obecnie kwalifikacji jedynie praktyk specjalistycznych. Mogą one zostać uzupełnione w wymaganym prawem okresie, zwłaszcza w dużych miastach, z wieloma bibliotekami naukowymi, potencjalnymi miejscami odbycia takich szkoleń.

Na podstawie aktów prawnych porównano wymogi kwalifikacyjne na stanowiskach bibliotecznych w bibliotekarstwie akademickim i publicznym.

4 Przed zmianą ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* grupa starszych bibliotekarzy i kustoszy oceniana była tak, jak grupa bibliotekarzy dyplomowanych.

5 Zmianie uległy wymogi kwalifikacyjne stawiane przed starszymi bibliotekarzami, kustoszami i starszymi dokumentalistami. Niezbędne jest obecnie, dla osób nieposiadających wykształcenia z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej, ukończenie studiów podyplomowych z tego zakresu, zaś dla osób, które nie odbyły praktyk specjalistycznych, uzupełnienie tej formy dokształcania.

3 W BG AGH działania te rozszerza się także na pracowników bibliotek sieci uczelnianej, aranżując terminy praktyk miesięcznych w naukowych bibliotekach krakowskich.

Do bibliotek akademickich odnoszą się zapisy Rozporządzenia wymienionego wyżej, w odniesieniu do bibliotek publicznych jest to Rozporządzenie Ministra Kultury i Nauki z 9 marca 1999 roku w sprawie wymagań kwalifikacyjnych uprawniających do zajmowania określonych stanowisk w bibliotekach (Dz. U. 1999 nr 41 poz. 419). Bibliotekarze bibliotek publicznych mogą zajmować stanowiska od młodszego bibliotekarza do starszego kustosa⁶. W bibliotekarstwie akademickim to ostanie stanowisko nie występuje. Droga awansowania w bibliotekach publicznych, biorąc pod uwagę jedynie zapisy odpowiednich rozporządzeń, jest krótsza. Przedstawia to poniższa tabela (przy wykształceniu podano minimum wymogów).

Tabela 1. Porównanie wymagań kwalifikacyjnych dla stanowisk w bibliotekach publicznych i akademickich

BIBLIOTEKI PUBLICZNE	BIBLIOTEKI SZKÓŁ WYŻSZYCH
starszy kustosz	nie występuje
wykształcenie	
wyższe bibliotekarskie lub wyższe + podyplomowe lub wyższe odpowiadające profilowo	nie dotyczy
staż	
6 lat	nie dotyczy
kustosz	kustosz
wykształcenie	
wyższe bibliotekarskie lub wyższe + podyplomowe lub wyższe odpowiadające profilowo, lub wyższe bibliotekarskie zawodowe, lub zgodne z profilem	studia wyższe magisterskie lub równorzędne bibliotekarskie, lub studia wyższe + podyplomowe bibliotekoznawcze + praktyka miesięczna w pozamacierzystej bibliotece
staż	
4-5 lat	10 lat
starszy bibliotekarz	starszy bibliotekarz
wykształcenie	
wyższe bibliotekarskie, wyższe odpowiadające profilowo lub wyższe licencjackie, także studium bibliotekarskie	studia wyższe bibliotekarskie lub wyższe + studia podyplomowe bibliotekarskie + 2-tygodniowa praktyka specjalistyczna

staż	
2-4 lata	6 lat
bibliotekarz	bibliotekarz
wykształcenie	
wyższe bibliotekarskie lub wyższe odpowiadające profilowo, lub wyższe bibliotekarskie zawodowe, studium bibliotekarskie, średnie bibliotekarskie	wyższe bibliotekarskie lub wyższe zgodne z profilem lub inne wyższe, studium bibliotekarskie, średnie bibliotekarskie, inne średnie
staż	
1-2 lata	3-8 lat
młodszy bibliotekarz	młodszy bibliotekarz
wykształcenie	
studium bibliotekarskie, średnie bibliotekarskie, średnie + przeszkolenie specjalistyczne	wyższe lub studium bibliotekarskie, średnie bibliotekarskie, średnie + przeszkolenie specjalistyczne
staż	
brak	1 rok przy wykształceniu średnim bibliotekarskim

Tryb rozpatrywania skarg i wniosków oraz motywowanie pracowników

Wszelkie działania związane z ruchem kadrowym, system awansowania i nagradzania oraz karania pracowników, oceny ich pracy oraz inne elementy kształtowania zasobów ludzkich rodzą emocje. Mogą one być pozytywne lub negatywne. Wydawać się może, że pozytywna ocena pracowników nie powoduje żadnych skarg i wniosków. Nic bardziej błędnego. Jest to związane z konkurencyjnością w obrębie poszczególnych oddziałów/sekcji lub w odniesieniu do wszystkich pracowników Biblioteki. Niezbędne jest zatem przygotowanie przez kierownictwo Biblioteki (i Uczelni) właściwych, a więc spójnych i wyraźnie określonych zasad nagradzania i karania. Zawsze musi istnieć możliwość odwołania do instancji wyższych – zatem od decyzji kierownika do dyrektora Biblioteki, a od tej decyzji – do rektora Uczelni. Ważną rolę powinny tu pełnić związki zawodowe, z założenia broniące interesów pracowników.

W Bibliotece Głównej AGH na system motywowania pracowników składają się: awanse, podwyżki wynagrodzenia, premie, nagrody okresowe i roczne, wystąpienia o odznaczenia, medale państwowe i branżowe oraz dyplomy za realizację specjalnych zadań w danym roku.

⁶ W porównaniu uwzględniono stanowiska występujące najczęściej w obu typach bibliotek.

System wynagradzania, premii, nagród z 1 i 2% funduszu nagród są prawdopodobnie realizowane we wszystkich bibliotekach akademickich na podobnych zasadach. Kierownictwo BG AGH prowadzi corocznie starania na rzecz przyznawania odznaczeń i medali państwowych i branżowych. Innym systemem motywująco-nagrodowym są dyplomy wręczane pracownikom szczególnie zaangażowanym w działania na rzecz Biblioteki Głównej w ciągu roku kalendarzowego. Dyplomy wręczane są podczas spotkania całego zespołu na początku roku. Prezentowanie osiągnięć innych osób na forum ogólnym nie tylko dodatkowo honoruje pracowników, ale stanowi także motywację do działania dla innych.

Jak w każdym zespole ludzkim zauważyć można pracowników wyróżniających się w swoich działaniach, otwartych na nowe wyzwania, zaangażowanych w realizację zadań Biblioteki. Obok nich są pracownicy, którzy poprawnie realizują swoje zadania, ale bez chęci ich rozszerzania. Do zadań kierownictwa BG AGH należy obserwacja zachowań pracowników i takie określanie czynności, aby budzić satysfakcję i motywować do dalszych działań. Praca, będąca realizacją oczekiwań, interesująca, podnosi samoocenę pracownika, tym samym wpływając na lepsze jej wykonywanie. Wszelkie działania w kierunku budowania kontaktów interpersonalnych na różnych szczeblach pozwalają na zaistnienie pracownika jako części zespołu, wspierając tym samym wspólnie realizowane zadania. Wrażenie to umacnia praca przy jednym wspólnym zadaniu, choćby najmniejszym. Powstające dla określonych, konkretnych zadań lub stałe zespoły ludzkie nie tylko rozwijają zainteresowania zawodowe, ale wpływają pozytywnie na samoocenę pracowników biorących w nich udział.

Przykłady wymogów kwalifikacyjnych dla bibliotekarzy akademickich w Unii Europejskiej

Szczegółowo wymagania związane z zawodem bibliotekarza w bibliotekach akademickich Unii Europejskiej omówiono w dwóch artykułach zamieszczonych w „Przeglądzie Bibliotecznym” w 2007 roku. Z badań ankietowych będących podstawą rozważań wynikało, że wymogi kwalifikacyjne dla bibliotekarzy zatrudnionych w bibliotekach akademickich są ogromnie zróżnicowane. Przy awansowaniu pracowników bierze się pod uwagę staż pracy oraz poziom wykształcenia. Ważnym elementem są także: zaangażowanie w pracy oraz ambicje zawodowe. Gama stanowisk bibliotekarskich również jest ogromna – od asystentów bibliotecznych poprzez bibliotekarzy, bibliotekarzy seniorów do bibliotekarzy dyplomowanych. Z poszczególnymi stanowiskami związane są również konkretne

obowiązków, m.in. prowadzenia działalności dydaktycznej, czy konieczność samokształcenia.

Przykłady kwalifikacji na stanowiskach bibliotekarskich znacznie odbiegające od zasad stosowanych w bibliotekach polskich:

Niemcy – bibliotekarz naukowy (wymagania: studia uniwersyteckie lub politechniczne z dyplomem, a często także stopniem doktora + szkolenie przygotowujące do pracy w bibliotece, realizowane dwoma sposobami: 1. poprzez płatne studia z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej (trwające 4 semestry z obowiązkową 12- lub 24-tygodniową praktyką w bibliotece), albo 2. praktykę zawodową (1 rok pracy w bibliotece i rok nauki w szkole dla bibliotekarzy lub 2 lata pracy w bibliotece połączone z kursem korespondencyjnym).

„Diplom-Bibliothekare” – na tym stanowisku niezbędne jest 8 semestrów studiów uniwersyteckich z zakresu nauk stosowanych lub administracji państwowej, połączonych z jednoczesną pracą i szkoleniem bibliotecznym.

„Fachengestellte für Medien- und Informationsdienste” – edukacja szkolna (trwająca 10 lat), praca w bibliotece przez 3 lata i dokończanie z teoretycznej wiedzy bibliotekarskiej.

W Irlandii „nie ma formalnych wymogów [podnoszenia kwalifikacji], ale osoby, które to robią otrzymują większą szansę awansu na stanowiska wymagające większej odpowiedzialności lub stanowi to podstawę do rozwoju kariery zawodowej.

Za szkolenia i rozwój zawodowy odpowiedzialny jest sam zainteresowany (pracownik), jak i zatrudniająca go instytucja, jednak zależy to od biblioteki⁷.

Mimo powyższej deklaracji w Irlandii określa się wymagania niezbędne do zajmowania stanowisk bibliotekarskich:

- A. personel pomocniczy – asystenci biblioteczni (*library assistants*) – wykonują oni prace administracyjne i techniczne;
- B. w większości starsi pracownicy personelu pomocniczego (seniorzy), którzy mogą prowadzić podstawowy nadzór nad rutynowymi działaniami (operacjami), procesami bibliotecznymi, porządkowaniem zbiorów oraz kontrolujący pracę pracowników grupy A;
- C. zawodowy zespół pracowników (*assistant librarians*) – są oni odpowiedzialni za rozpoznawanie potrzeb czytelnich, rozwój usług, zarządzanie zbiorami biblioteki (gromadzenie drukowanych i elektronicznych źró-

⁷ Cytat z ankiety z Irlandii.

def informacji), usługi informacyjne i bardzo często zarządzanie (kierowanie) mniejszymi bibliotekami branżowymi, filiami bibliotecznymi, oddziałami lub innymi jednostkami organizacyjnymi bibliotek akademickich;

- D. pracownicy pełniący funkcje kierownicze, odpowiedzialni za administrowanie i zarządzanie głównymi oddziałami biblioteki lub filiami bibliotecznymi oraz koordynujący wszystkie aspekty usług bibliotecznych;
- E. starsi pracownicy kierownictwa – dyrektorzy, odpowiedzialni za całość kształt zarządzania (kierowania), personel, finanse, opracowujący plany strategiczne oraz planujący politykę biblioteczną.

Stanowiska kategorii C, D i E mogą zajmować jedynie pracownicy dysponujący pełnym wykształceniem zawodowym, stanowiska kategorii A i B mogą zajmować osoby bez przygotowania zawodowego (w praktyce jednak są to osoby z wyższym wykształceniem, jedynie bez wykształcenia kierunkowego). Awansowanie jest zależne nie tylko od posiadanego wykształcenia, ale także od zdolności, cech osobowych takich, jak ambicje czy mobilność.

Podsumowanie

Polityka kadrowa w każdej firmie, w tym także w bibliotekach akademickich, to szereg działań, których realizacja jest bardzo trudna, zależy bowiem w dużej mierze od cech charakterologicznych osób zatrudnianych i kierujących zespołem. Założeniem w jej stosowaniu jest pełna obiektywizacja, ale praktyka często odbiega od teorii. Dobre przygotowanie do pełnienia funkcji związanych z kierowaniem zasobami ludzkimi (np. w BG AGH zastępca dyrektora to osoba posiadająca wykształcenie uzupełniające – specjalista w zakresie kadr i płac) wspomaga proces zarządzania. Ważne są także: empatia, umiejętność budowania jedności zespołu, tworzenie przyjaznej do rozmów z pracownikami atmosfery w pracy. Innym zagadnieniem jest jednak konieczność kontroli wykonywanych zadań i zarządzanie zespołem ludzkim. Nadanie właściwych proporcji dla tych dwóch odmiennych działań to główny cel i umiejętność kierownictwa biblioteki.

Przygotowanie kandydatów do pracy, to wynik działalności szkół wyższych. Ich otwarcie na nowe zadania i funkcje bibliotek, nie tylko akademickich, zmiana programów kształcenia w zależności od potrzeb bibliotek, budzi zainteresowanie pracą już na etapie kształcenia, także poprzez

odpowiednio dobrany system praktyk studenckich. Również zmiany na rynku pracy, związane z kondycją ekonomiczno-gospodarczą państwa, możliwości otwierające się przed młodymi ludźmi, pojawiające się wraz z globalizacją, zdecydowanie kształtują politykę zatrudniania w bibliotekach akademickich. Coraz częściej obserwuje się tendencje zmierzające w kierunku kształcenia permanentnego realizowanego przez pracowników bibliotek. Reprezentowane przez kandydatów do pracy specjalizacje pozwalają na wybór pracowników teoretycznie przygotowanych do pracy w bibliotekach, choć nadal niezbędne jest praktyczne szkolenie na stanowisku pracy, mające na celu zapoznanie z konkretnymi czynnościami. Bibliotekoznawstwo przestało być wykształceniem „zastępczym”, a bibliotekarz zyskuje coraz wyższy status. Owocuje to nie tylko lepszym przygotowaniem do pracy, ale także daje satysfakcję z wykonywanej pracy. Okresowa ocena pracowników uczelni, w tym także pracowników bibliotek akademickich, ma ogromne znaczenie dla budowy poprawnego systemu nagród i awansowania bibliotekarzy.

Bibliografia

1. Chadaj A., Garczyńska M., Szaflarska E., *Bibliotekarze bibliotek akademickich w krajach Unii Europejskiej: raport z badań*, „Przegląd Biblioteczny” R. 75, z. 1 (2007) s. 67-85.
2. Chadaj A., Garczyńska M., Szaflarska E., *Bibliotekarze bibliotek akademickich w krajach Unii Europejskiej: suplement*, „Przegląd Biblioteczny” R. 75, z. 3 (2007), s. 409-411.
3. *Rozporządzenie Ministra Kultury i Nauki z 9 marca 1999 r. w sprawie wymagań kwalifikacyjnych uprawniających do zajmowania określonych stanowisk w bibliotekach* (Dz. U. 1999 nr 41 poz. 419).
4. *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 21 sierpnia 2006 r. w sprawie kandydatów na dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej* (Dz. U. 2006 nr 155 poz. 1112).
5. *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 grudnia 2006 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej* (Dz. U. 2006 nr 251 poz. 1852).
6. *Słownik HR: polityka personalna*. Tryb dostępu: www.hrk.pl/slowniki [16 kwietnia 2009].
7. *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. 2005 nr 164 poz. 1365).
8. *Zarządzenie nr 16/2008 Rektora Akademii Górniczo-Hutniczej im. St. Staszica w Krakowie z dnia 17 lipca 2008 r. w sprawie oceny okresowej pracowników*.

dr Krystyna Michniewicz-Wanik
 Biblioteka Wydziału Nauk Społecznych
 Uniwersytetu Wrocławskiego
 kr.wanik@wp.pl

Wprowadzenie

Od wielu lat prowadzone są badania dotyczące zachowania ludzi w organizacji. Uważa się, że najważniejszym „zasobem” organizacji jest człowiek (zarówno pracownik fizyczny jak i umysłowy). Dlatego specjaliści reprezentujący różne dziedziny nauki: psychologię, socjologię, politologię, antropologię czy interdyscyplinarną naukę zachowanie w organizacji (ZWO), poświęcają wiele uwagi zarówno kwestii zachowań jednostek, jak też interakcji zachodzących w stosunkach pomiędzy człowiekiem a organizacją.

Organizację najczęściej definiuje się jako grupę ludzi współpracujących ze sobą w sposób systematyczny, skoordynowany i uporządkowany, nastawioną na osiągnięcie jakiegoś celu¹. Najważniejsze dla prawidłowego funkcjonowania organizacji jest jej właściwe zarządzanie, czyli „zestawienie działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe i organizacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”². Wymienione w definicji „kierowanie” sprowadza się do działania zmierzającego ku wyzwoleniu u podwładnych aktywności zgodnej z celem kierującego. „Kierowanie” i „zarządzanie” są często stosowane zamiennie, chociaż niektórzy autorzy wyraźnie rozgraniczają te pojęcia³. W nauce o organiza-

BARIERY I WADY ORGANIZACJI JAKO CZYNNIK HAMUJĄCY ROZWÓJ ZAWODOWY PRACOWNIKA

DEFECTS IN MANAGEMENT ORGANIZATION AS AN INHIBITING FACTOR IN THE EMPLOYEE DEVELOPMENT

Abstract

Human resources management process based on the “internal” marketing requires a selection of staff, their career and professional development to be subordinated to well prepared, organizationally efficient managers with personal culture and enjoying respect.

In order to enable librarians to do their job properly and efficiently it's necessary to provide suitable conditions of gratifying professional development and try to break the barriers and abnormalities like the following:

- improper (e.g. authoritarian) style of managing, slowing down professional aspirations, ignoring the need of self-realization of employees,
- unfair merit rating of employees creating an improper atmosphere in the workplace, inhibiting the creativity of employees,
- non-use of promotions, financial gratifications, verbal praises as a result of underestimation of individual efforts of employees aimed to raise standards of services (these factors have an especially negative effect on library's operations),
- lack of professional training, which reduces chances to enhance personal qualifications.

Improper managing involves usually breaking the employee rights (including labour code) and simultaneously creates a negative image of library as an employer.

1 Por. za B. Kożusznik definicję E. Scheina: „Organizacja to zaplanowana koordynacja aktywności pewnej liczby osób dla osiągnięcia wspólnego celu przez podział pracy i funkcji oraz dzięki hierarchii władzy i odpowiedzialności”. B. Kożusznik, *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 2007, s. 21.

2 R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przekł. Z. Mikołajczyk, wyd. 2 zm., Warszawa 2005, s. 6.

3 J. Zieleniewski wprowadza podział na „kierowanie” w szerszym znaczeniu (jako proces polegający na planowaniu, organizowaniu, przewodzeniu i kontrolowaniu działalności) ukierunkowany na realizację celów oraz na „kierowanie” w znaczeniu węższym, które odnosi się jedynie do ludzi i koordynowania ich pracy. Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich: wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1982, s. 380. Funkcjonuje w doktrynie także pogląd, że zarządzanie (podobnie jak kierowanie w znaczeniu szerszym) dotyczy ludzi w tych przypadkach, kiedy połączone jest z dysponowaniem środkami produkcji (zasobami w postaci maszyn, materiałów, energii i środków finansowych). Zarządzanie realizowane jest wówczas na tych szczeblach władzy, na których podejmowane są decyzje ekonomiczne. Dlatego w odniesieniu do przedsiębiorstwa zarządzanie odbywa się na szczeblu dyrekcji lub zarządu, natomiast w stosunku do niższych szczebli hierarchicznych właściwe jest posługiwanie się terminem „kierowanie”.

cji i zarządzaniu⁴ podkreśla się, iż problematyka rozpatrywana w ramach „zarządzania” obejmuje „kształtowanie systemów pracy zespołowej, partycypacji, motywacji, informacji i komunikacji, struktury organizacyjnej oraz wszelkich relacji zachodzących między ludźmi”⁵. W organizacjach uczących się do tych zagadnień dochodzi zorganizowane prowadzenie uczenia się zespołów przy zastosowaniu metod tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego nauczania. Organizacja stanowi złożony system społeczny, który musi być badany jako całość. Pozwoliło to na stworzenie dyscypliny wiedzy jaką jest psychologia organizacji⁶.

Najważniejszy wpływ na zachowanie ludzi ma przyjęta w każdej organizacji kultura organizacyjna⁷. Wśród uznanych definicji stanowi ją zbiór wspólnych wierzeń, wartości, rytuałów, opowieści, mitów, specyficznego języka, podtrzymujących poczucie wspólnoty wśród członków organizacji⁸. Kultura organizacyjna wskazuje jak członkowie układają wzajemne relacje w ramach zespołu oraz jaki mają stosunek do dobra czy celu wspólnego.

Najczęściej wymieniane czynniki mające wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej to osobowość liderów organizacji, wzajemne relacje

osób zatrudnionych w organizacji, (ich postawy oraz oczekiwania), zdarzenia, które miały miejsce i pozostawiły trwałe ślady oraz charakter bezpośredniego otoczenia organizacji. Joanna Kamińska dowodzi, iż analogicznie kultura organizacyjna biblioteki jest uwarunkowana czynnikami zewnętrznymi, jak typ biblioteki i jej otoczenia jako organizacji, wraz z czynnikami wewnętrznymi, do których zalicza cechy biblioteki i cechy pracowników⁹. Otoczenie, w którym funkcjonują biblioteki jest podatne na zmienność i różnorodność oczekiwań czytelników co nie powinno sprzyjać budowaniu trwałej kultury organizacyjnej. Zmiany w podejściu do świadczonych usług wywołują nowe trendy wypływające od międzynarodowych organizacji bibliotecznych i naukowych, które mają swe źródło w rozwoju technologicznym, informatyzacji, globalizacji etc. Ostatnio takim trendem jest lansowanie organizacji „uczących się”, bibliotek opartych na wiedzy¹⁰. Elżbieta Barbara Zybert wskazuje na funkcjonowanie w nowoczesnym społeczeństwie kultury adaptacji w działalności bibliotecznej oraz zorientowania na przewidywanie przyszłych potrzeb użytkowników¹¹. Opinie użytkowników o bibliotece wpływają na sposób wykonywania pracy, co sprzyja osiągnięciu satysfakcji zawodowej zatrudnionych w niej pracowników. Równocześnie podnosząc poziom usług bibliotekarze uczestniczą w ustawicznym kształceniu i podnoszeniu własnych kwalifikacji, co sprzyja zaspokojeniu potrzeby samorealizacji oraz wprowadza spontaniczną dynamikę zmian¹².

SATYSFAKCJA JAKO CZYNNIK MOTYWUJĄCY DO PRACY

Abraham Maslow – znany badacz zachowań ludzi w organizacji, uznał, że człowiek jest motywowany przez potrzeby, które układają się w piramidę (hierarchię), przy czym zaspokojenie potrzeb niższego rzędu rozbudza potrzeby rzędu wyższego. Najniżej umiejscowił potrzeby fizjologiczne, np. powietrza, żywności – niezbędne do biologicznego funkcjonowania. Potrzeby te muszą zostać zaspokojone przed innymi. Następnie wymienił potrzeby bezpieczeństwa (bezpieczeństwa socjalnego, posiadania mieszkania), stabilnego środowiska emocjonalnego. Potrzeby odnoszące się do procesów społecznych, obejmujące potrzebę miłości i przywiązania oraz

9 J. Kamińska, *Kultura organizacyjna biblioteki*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu. Zarządzanie i Marketing” Z. 1 (2005), s. 121-129.

10 B. Kożusznik, *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 2007, s. 247.

11 E. B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*, Warszawa 2004, s. 56.

12 Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna: efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, wyd. 2 popr., Warszawa 2006, s. 137.

4 Nauka o organizacji i zarządzaniu koncentruje się „na problemach sprawności organizacji zespołów ludzkich, działających w instytucjach zarządzanych, a więc takich, w których można wyodrębnić człon kierowniczy”. Zob. W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 1980, s. 11.

5 B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Warszawa 2002, s. 48, 75-137.

6 Nauka ta bada, jakie zasady funkcjonowania organizacji umożliwią pracownikom-członkom, w zmieniających się warunkach społeczno-ekonomicznych, prawnych i technologicznych, rozwinięcie własnych zdolności, kreatywności oraz pozwolą na stworzenie optymalnego modelu opartego na akceptacji, tolerancji i satysfakcji z pracy w zespole. Zob. B. Kożusznik, *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 2007, s. 21.

7 Według definicji A. Pocztowskiego stanowi ona „utrwalony wzorzec podzielanych przez członków danych organizacji założeń, wartości, norm i sposobów radzenia sobie z doświadczeniami, które zostały wypracowane, odkryte lub stworzone w toku jej rozwoju i które manifestują się w określonych zachowaniach”. Zob. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, Warszawa 2007, s. 66. R. W. Griffin uważa za kulturę organizacyjną „zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne”. Zob. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, Warszawa 2000, s. 117. W definicji E. H. Scheina, którą przywołuje B. Kożusznik, kultura organizacyjna to: „wzorzec podstawowych założeń – wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w trakcie procesu uczenia się radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za słuszne i właściwe do przekazywania nowym członkom społeczności jako odpowiedni sposób postrzegania, odczuwania i reagowania na te problemy”. Tekst za B. Kożusznik, op. cit., s. 223.

8 Zob. *Zarządzanie: teoria i praktyka*, red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, wyd. 5, Warszawa 2005, s. 371-395.

akceptacji np. w grupie pracowniczej. Wyżej podniósł potrzebę szacunku, godnego i sprawiedliwego traktowania, potrzebę pozytywnego obrazu we własnych oczach oraz uznania w oczach innych. Na samym szczycie hierarchii umieścił potrzeby samorealizacji, które obejmują realizację możliwości osiągnięcia przez jednostkę ciągłego wzrostu i indywidualnego rozwoju, możliwość wykazania się zdolnościami i najwyższymi kwalifikacjami.

Z punktu widzenia pracownika najbardziej istotną sprawą jest zadowolenie z pracy wynikające z zaspokojenia potrzeb związanych z pracą. Według Urszuli Gros satysfakcję stanowi również różnica między tym, co pracownik otrzymuje (np. wynagrodzenie, świadczenia, uznanie, kontakty) a tym, o czym jest przekonany, że powinien otrzymać. Mniejsza różnica przynosi wyższą satysfakcję, większa – niższą¹³. Czesław Sikorski¹⁴ wyróżnia trzy aspekty wpływające na zadowolenie z pracy; zadaniowy, na który składa się stopień trudności wykonanych zadań i wykorzystanie umiejętności specjalistycznych, społeczny dotyczący kultury organizacyjnej w odniesieniu do relacji przełożony – podwładny, między współpracownikami, stosunku do użytkowników i innych przedstawicieli otoczenia zewnętrznego oraz aspekt ekonomiczny obejmujący wynagrodzenie za pracę. Wymienione aspekty są przedmiotem stałej oceny, chociaż nie zawsze wynagrodzenie jest traktowane w kategoriach korzyści. Rezygnując z określonej satysfakcji materialnej można uzyskać satysfakcję związaną z aspektem zadaniowym lub społecznym i mieć poczucie spełnienia zawodowego. Z teorią motywacji Aleksy Poczowski¹⁵ łączy szeroko pojęte zaangażowanie pracowników. Jako atut podnoszący satysfakcję z wykonywanej pracy można wskazać na inne wartości, jak zamiłowanie do wykonywanej pracy, dobre kontakty ze współpracownikami, poczucie docenienia wysiłków przez przełożonych i klientów, współdecydowanie o potrzebach i przyszłości organizacyjnej danej jednostki.

Potrzeby pracowników, na które kierownik powinien zwracać uwagę w zakresie motywacji, sprowadzają się do konkluzji, iż każdy człowiek posiada określony katalog potrzeb, które pragnie zrealizować. Potrzeby te są motorem ludzkiej działalności. Dobry kierownik powinien poznać potrzeby swoich pracowników i poprzez odpowiednie podejście motywujące dążyć

do stworzenia takich warunków pracy, aby wykonujący je podwładni osiągnęli dobre wyniki przy jednoczesnym realizowaniu swoich potrzeb.

Wpływ stylu kierowania na rozwój zawodowy pracowników

Biorąc pod uwagę sposób podejmowania przez kierownika decyzji dotyczących zadań podwładnych, wyróżnić można dwa podstawowe modele kierowania (pomijam style pośrednie, zawierające elementy obu przeciwnych modeli). Pierwszy, tzw. autokratyczny (autorytarny), w którym przełożony zleca zadanie określając sposób jego wykonania, zachowuje przy tym dystans w stosunku do pracowników, nie pobudza inicjatywy, a nagrody lub kary uzależnia od stopnia wykonania zadania zgodnie z jego wolą, oraz styl demokratyczny (partycypacyjny), będący przeciwieństwem autorytarnego¹⁶. Styl zarządzania jest formą kultury organizacyjnej, ale niestety styl autorytarny nie przystaje do obecnej rzeczywistości.

Organizacja XXI wieku oparta na wiedzy, generuje szereg pozytywnych cech w zachowaniach organizacyjnych, jak: otwartość, samodzielność pracowników, odpowiedzialność, decentralizacja uprawnień decyzyjnych, sprawna komunikacja, koleżeńska pomoc i współpraca w miłej atmosferze. Organizacja „ucząca się” rodzi klimat do kreatywności, co sprzyja osiągnięciu lepszych wyników i ciągłemu doskonaleniu usług¹⁷. Zwiększona tolerancja pobudza do podejmowania wspólnego działania i elastycznego dostosowywania się do nowych warunków. Charakterystyczne dla kultury o wyższym stopniu tolerancji są zbliżone wzory myślenia i zachowań, kreatywność oraz aktywne uczestniczenie w pracy zespołowej.

Mniej skomplikowana struktura organizacyjna, wiele zróżnicowanych obowiązków, może oddziaływać pozytywnie na efektywność działania biblioteki. Struktury decyzyjne ulegają „spłaszczeniu”; utrzymuje się partnerstwo pomiędzy przełożonym a podwładnymi oraz chęć delegowania władzy lub partycypacja pracowników w procesach decyzyjnych. Kierownik stosujący styl demokratyczny zezwala na udział pracowników w podejmowaniu decyzji, przed wprowadzeniem zmian stara się uzyskać aprobatę zespołu, którego będą one dotyczyć. Oczekuje od pracowników samodzielności i inicjatywy, a jednocześnie zapewnia im warunki dla tego typu pracy. Pracownik, który zna cele i podstawy podejmowanych w jego bibliotece decyzji, chętniej przyjmuje zmiany i wprowadza je w życie, niż pracownik, który traktowany jest jedynie jako „wyrobnik”, wykonujący polecenia.

13 U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2003, s. 115.

14 C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Warszawa 2004, s. 26-27.

15 A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, wyd. 2, Warszawa 2007, s. 429.

16 M. Mroziński, *Styl kierowania i zarządzania: wybrane koncepcje*, Warszawa 2005, s. 56.

17 *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. nauk. G. Aniszewska, Warszawa 2007, s. 41.

Dlatego tworzenie dobrych relacji z pracownikami to podstawa marketingu wewnętrznego i porównywalne jest z kreowaniem wizerunku biblioteki na zewnątrz (jako forma tzw. marketingu zewnętrznego)¹⁸.

W obecnej rzeczywistości organizacyjnej także w środowisku bibliotek akademickich zauważa się liczne bariery komunikacyjne i kulturowe. W dobie rozwoju technologii, tworzenia bibliotek cyfrowych i rozwoju społeczeństwa informacyjnego, w większości bibliotek funkcjonują „skostniałe” struktury organizacyjne, o modelu biurokratycznym i patologiczne zachowania. Kultura organizacyjna z „poprzedniej epoki”, niechętna do zmian, nastawiona biernie do współpracy i podnoszenia kwalifikacji stanowi barierę dla koniecznych w dzisiejszych czasach przeobrażeń. Aprobowana jest grupa społeczna jako „monolit” z równoczesną dezaprobatą dla kreatywności, indywidualizmu i samorealizacji. Lojalność wobec grupy i akceptacja przełożonego nie dopuszczają do „wychylania się” ponad przeciętność.

Kierownicze stanowiska obsadzane są często przez osoby legitymujące się stażem pracy etc., a nie zawodowymi osiągnięciami. Autorytet wzmacnia funkcja decyzyjna, wydawanie poleceń i idąca za nimi permanentna kontrola. Dystans władzy – hierarchiczność, przejawia się w kwestiach emocjonalnych lękiem podwładnych w bezpośrednim kontakcie z przełożonym i unikaniu prezentowania własnych opinii. Nagrody i awanse bez określonych procedur, uzależnione od woli kierownika, a nie faktycznego wkładu pracy, rodzą frustrację i zniechęcenie. Wielu pracowników doświadcza niezgodnego z prawem traktowania. Biblioteki, także akademickie o zarządzaniu autorytarnym, są środowiskiem podatnym na występowanie mobbingu. Zakłócona jest w nich komunikacja wewnętrzna, pracownicy wraz z szefem atakują osoby bardziej kreatywne, psując im opinię w środowisku i generując konflikty w miejscu pracy, których spowodowanie przerzucają na osoby mobbingowane. Mobbing w „czystej postaci”, któremu w porę się nie zaradzi, prowadzi nieuchronnie do zwolnienia z pracy atakowanego pracownika. Sloganem staje się wówczas twierdzenie, że człowiek jest najważniejszym zasobem organizacji.

Nieprawidłowości będące naruszeniem przepisów prawa pracy

Styl autorytarny preferowany przez kierownictwo wielu bibliotek sprawia, że dochodzi do łamania części praw pracowniczych, odnoszonych do skorelowanych z nimi obowiązków pracodawcy.

W niektórych bibliotekach łamanie zasad prawa pracy może świadczyć – prócz głębokiego zakorzenienia stylu kierowania „z poprzedniej epoki” – o braku znajomości obowiązujących przepisów prawnych. Dlatego niezwykle ważne jest szkolenie, zarówno „przypadkowych” bibliotecznych menedżerów, jak też kandydatów na stanowiska kierownicze stających do konkursów, pod kątem znajomości zasad kierowania zespołem oraz przepisów prawnych. Bez znajomości obowiązujących przepisów prawa pracy, zwłaszcza tych dotyczących pracownika, żaden kierownik nie może prawidłowo kierować zespołem.

Od roku 2004 obowiązują nowe przepisy krajowe, dostosowane do unijnych, w prawie pracy. Mogą też być bezpośrednio zastosowane przepisy unijne. Do Kodeksu pracy wprowadzono przepisy dotyczące obowiązków pracodawcy, których łamanie może skutkować sądową odpowiedzialnością za ich naruszenie. Przepisy te dotyczą m.in. obowiązku kształtowania stosunków międzyludzkich w środowisku pracy (art. 94 § 3, pkt 10), obowiązku przeciwdziałania mobbingowi (art. 94³ § 1) oraz najnowszych przepisów, które weszły pod koniec stycznia 2009 roku, dotyczących zakazu dyskryminacji i nierównego traktowania w zatrudnieniu (art. 18 Kodeksu pracy)¹⁹.

Należy podkreślić, że zarówno stosowanie przez pracodawcę mobbingu osobiście, bądź bierność i nie przeciwdziałanie patologii są tak samo bezprawne. Zdrowie psychiczne pracownika jest równie ważne jak zdrowie fizyczne. Dlatego działania mobbingowe naruszają zasady BHP i rodzą po stronie pracodawcy ponoszenie odpowiedzialności materialnej. Co istotne, zgodnie z art. 18^{3c}: „Skorzystanie przez pracownika z uprawnień przysługujących z tytułu naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu nie

19 Zgodnie z art. 94 Kodeksu pracy pracodawca jest obowiązany w szczególności: pkt 10) wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współzycia społecznego; pkt 9) stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy, 6) ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Art. 94³ § 1 stanowi: „Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi”. Od stycznia 2009 roku weszły do Kodeksu pracy nowe przepisy art. 18, traktujące o zakazie dyskryminacji i nierównym traktowaniu. Ze względu na ramy tego opracowania przytoczę jedynie fragment tego rozbudowanego w wielu „podpunktach” artykułu. Art. 18^{3b} § 1: „Za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu (...), uważa się różnicowanie przez pracodawcę sytuacji pracownika (...), którego skutkiem jest w szczególności: 1) odmowa nawiązania lub rozwiązanie stosunku pracy, 2) niekorzystne ukształtowanie wynagrodzenia za pracę lub innych warunków zatrudnienia albo pominięcie przy awansowaniu lub przyznawaniu innych świadczeń związanych z pracą, 3) pominięcie przy typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe, 4) ustalaniu warunków zatrudniania i zwalniania pracowników, zasad wynagradzania i awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych – z uwzględnieniem kryterium stażu pracy”.

18 B. Żołędowska-Król, *Wizerunek biblioteki publicznej*, Katowice 2006, s. 17.

może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę stosunku pracy lub jego rozwiązanie bez wypowiedzenia”.

Podsumowanie

Badania kompetencji liderów, dotyczące organizowania pracy zespołowej i wspierania rozwoju zawodowego pracowników wykazały, że tylko 4,7% ankietowanych spełnia wymagania. Większość pozbawiona jest kreatywności i umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach²⁰. Niestety w części bibliotek zauważa się brak szkoleń zawodowych zarówno dla szeregowych pracowników jak i szkolenia kadry kierowniczej z zakresu znajomości podstaw prawa pracy oraz zarządzania personelem w szczególności w przedmiocie motywowania, ustalania ścieżki kariery, wyznaczania ciekawych zadań, a za dobrą pracę nagród w postaci np. wyjazdów na ciekawe spotkania czy choćby pochwały z wpisem do akt. Podsumowując należy wskazać, iż także w bibliotekach odpowiednie motywacje mogą wpłynąć na wzrost satysfakcji pracowników, co w efekcie powinno zaowocować poprawą efektywności i jakości usług. „Kierownictwo firmy musi stworzyć otoczenie zapewniające pracownikom wsparcie, nagradzać dobrą pracę i kontrolować stopień zadowolenia pracowników z pracy”²¹.

Należy tworzyć struktury tzw. liniowe, w których lider jest dobrze zorientowany na cel organizacji, potrafi słuchać innych i korzystać z ich doświadczenia, współdziała w grupie nadając kierunek i pilotując zadania. Członkowie zespołu muszą być w pracy zespołowej zaangażowani i kreatywni, ustawicznie podnosząc kwalifikacje oraz otwarci na zmiany wynikające z informatyzacji i postępu technologicznego. Praca w zespole wpływa na zintegrowanie i podniesienie zaufania wśród członków zespołu i kierownictwa. Ważnym aspektem pracy grupowej jest współdecydowanie o zasadniczych sprawach oraz ustawiczne dążenie do ulepszania i usprawniania działalności organizacji i kreowanie nowych usług.

Integralną składową zachowań w organizacji powinna stanowić etyka, na co zwraca się od wielu lat uwagę. „Zadaniem kierownictwa, poczynając od najwyższego szczebla, jest zarówno dawanie przykładu własnym zachowaniem, jak i tworzenie takiego środowiska, które nie tylko zachęca do

20 H. Czubasiewicz, B. Nogalski, *Kompetencje kadr kierowniczych w dążeniu do doskonałości*, W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: teraźniejszość i przyszłość*, red. nauk. S Borkowska, Warszawa 2006, s. 27.

21 P. Kotler, *Marketing: podręcznik europejski*, Warszawa 2002, s. 721.

etycznego postępowania i nagradza je, lecz także czyni całkowicie nie do zaakceptowania wszystko to, co takim postępowaniem nie jest”²².

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [przeł. A. Unterschuetz et al.], Kraków 2002.
2. Barnard C. I., *Funkcje kierownicze*, [tł. B. Gwiazdowska et al.], Kraków 1997.
3. Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*, [przeł. B. Nawrot], Kraków 2003.
4. Chłodnicki M., Zeller P., *Wprowadzenie do zarządzania relacjami usługowymi*, W: *Zarządzanie relacjami w usługach*, red. K. Rogoziński, Warszawa 2006, s. 70-119.
5. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji: wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa 2003.
6. Czubasiewicz H., Nogalski B., *Kompetencje kadr kierowniczych w dążeniu do doskonałości*, W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: teraźniejszość i przyszłość*, red. nauk. B. Borkowska, Warszawa 2006, s. 21-29.
7. Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, [tł. B. Kacprzyńska], Warszawa 2000.
8. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004.
9. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przekł. Z. Mikołajczyk, wyd. 2 zm., Warszawa 2005.
10. Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2003.
11. Górski M. M., *Praca zespołowa elementem nowoczesnego zarządzania w bibliotece*, W: *Przestrzeń informacji i komunikacji społecznej*, pod red. M. Kocójowej, Kraków 2004, s. 201-205.
12. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, Warszawa 2002.
13. Juchnowicz M., *Talent w organizacjach międzynarodowych*, W: *Sukces w zarządzaniu kadrami: kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wrocław 2006, s. 37-39.
14. Kamińska J., *Kultura organizacyjna biblioteki*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu. Zarządzanie i Marketing” Z. 1 (2005), s. 121-129.
15. Kamińska J., *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006.
16. *Kodeks Etyki Bibliotekarza i Pracownika Informacji Naukowej*, Warszawa 2006.
17. Kolańska E., *Rozwój pracowników organizacji uczącej się*, Wrocław 2002.
18. Kopertyńska M. W., *Tworzenie zespołów w warunkach postępujących zmian w organizacji*, W: *Zmiana warunkiem sukcesu: dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wrocław 2006, s. 626-627.
19. Kożusznik B., *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 2007.
20. *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. nauk. G. Aniszewska, Warszawa 2007.

22 Ibidem, s. 101 (cytat za R. E. Griffin).

21. Leja K., *Zmiany na uczelni – ku organizacji hipertekstowej*, W: *Zmiana warunkiem sukcesu: dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wrocław 2006, s. 242-247.
22. Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Kraków 2002.
23. Masłowski A., *Motywacja i osobowość*, Warszawa 2006.
24. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Warszawa 2002.
25. Mroziński M., *Style kierowania i zarządzania: wybrane koncepcje*, Warszawa 2005.
26. *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce: drugi zestaw studiów przypadków*, red. A. Pocztowski, Kraków 2003.
27. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Kraków 2006.
28. Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Poznań 2005.
29. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Warszawa 2000.
30. Pierzchawka S., *Kultura elastycznej organizacji*, W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu: ku super elastycznej organizacji*, red. R. Krupski, Warszawa 2005, s. 263-269.
31. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, wyd. 2, Warszawa 2007.
32. Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, przekł. A. Ehrlich, Warszawa 2002.
33. *Rozwój pracowników: przesłanki, cele, instrumenty*, red. A. Szałkowski, Warszawa 2002.
34. Rybak M., *Etyka menedżera: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004.
35. Sikorski C., *Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Warszawa 2004.
36. Sikorski C., *Kultura organizacyjna: efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, wyd.2 popr., Warszawa 2006.
37. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. jr, *Kierowanie*, przekł. A. Ehrlich, Warszawa 1999.
38. Świgoń A., Jabłońska U., *Serce wszystkich narzędzi: model kompetencyjny jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi*, „Personel” 1-15.05.2002, s. 14-15.
39. Whidett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, przeł. G. Sałuda, Kraków 2003.
40. Wojciechowki J., *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*, Warszawa – Kraków 1997.
41. Wosik D., *Strategia doskonalenia w zarządzaniu szkołą wyższą*, W: *Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, t. 2, pod red. E. Skrzypek, Lublin 2006, s. 364-365.
42. *Zarządzanie: teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, wyd. 5 zm., Warszawa 2002.
43. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 2002.

44. Zybert E. B., *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*, Warszawa 2004.
45. Zybert E. B., *Problemy mobbingu w zawodowym życiu bibliotekarzy i ich organizacyjnej działalności*, „Przegląd Biblioteczny” 2006, z. 1, s. 27-49.

SESJA DRUGA
MARKETING WEWNĘTRZNY
W BIBLIOTECE

mgr Jadwiga Kotulska
Międzyinstytutowa Biblioteka Politologii,
Filologii i Socjologii Uniwersytetu Opolskiego
kotulskaj@uni.opole.pl

POSTMODERNISTYCZNA ANALIZA ROLI I ZNACZENIA MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO W BIBLIOTECE AKADEMICKIEJ

POSTMODERNISTIC ANALYSIS OF THE ROLE AND MEANING OF THE INTERNAL MARKETING IN ACADEMIC LIBRARIES

Abstract

The postmodernism is creating cognitive new opportunities and analysis direction of the internal marketing at academic libraries; as the multi-layered and complex research current, is initiating a new way of thinking, perceiving role and significance of the internal marketing. It shows that existing marketing strategies are becoming outdated and useless caused by dynamic environment development. Libraries response to new challenges by postmodernistic concepts of marketing. The classical concept of marketing had linear character, postmodernistic concepts in turn are compiled and applied parallel, that cause their mutual supplementing oneself and permeating.

Concepts of internal marketing are described by a spotness, an event character, a trialness, a relationalness, a virtuality and a customers activity. Foundation of the internal marketing is creating by interpersonal communication which allow to create solid relations with employees and integrate them around the strategy of the library regardless of occupied position.

The postmodernistic look at the internal marketing allow us to see a library as a team of persons who creating an intellectual capital and a quality of provided services as well as they are able to meet growing social and economical challenges. In postmodernistic world paths and purposes are not marked, everyone must find its own place in the new reality.

Wstęp

Marketing stanowi koncepcję postępowania bibliotek, która umożliwia osiągnięcie sukcesu. Zmiany realiów powodują inne podejście do zasad marketingowej orientacji i dostosowania klasycznych teorii do potrzeb dnia dzisiejszego. Decyzje marketingowe determinują i kształtują zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Biblioteki funkcjonują w warunkach konkurencji i globalizacji rynków, co powoduje nowe podejście do zagadnień marketingu. Jak zauważa Wojciech J. Burszta, „życie w kulturze nowożytnej czy już wręcz ponowoczesnej, tym się charakteryzuje, że nasza naturalna percepcja świata jest zapożyczona przez różnorodne systemy komunikacyjne. Na co dzień coraz większej rzeszy ludzi towarzyszy to, co zwie się teleobecnością. Oznacza to, że muszą oni doświadczyć dwóch odmiennych środowisk jednocześnie: środowiska fizycznego, w którym w danym momencie się znajdują oraz środowiska przekazywanego i kształtowanego przez technologie – od zwykłego telefonu, przez telewizję i wideo, gry komputerowe, po bardzo zaawansowane formy interaktywności. Dzięki podobnemu zapośredniczeniu uczymy się «być tam», czyli w świecie, który nasze zmysły odbierają dzięki przekazowi elektronicznemu¹. Niewątpliwie media i Internet wyznaczają styl współczesnej kultury, ale wrażliwość i wyobraźnia ludzka pomagają zrozumieć i zinterpretować rzeczywistość oraz sprostać wymaganiom współczesności.

W dobie postmodernizmu przed bibliotekarzami akademickimi coraz częściej pojawiają się zagadnienia marketingu wewnętrznego, którego filozofia zmierza do stworzenia zespołu, realizującego marketing w praktyce, w sposób świadomy i umotywowany, co ma kapitalny wpływ na rozwój bibliotek.

Postmodernistyczna myśl koncentruje się na zagadnieniach marketingu wewnętrznego, co wywołuje wiele dyskusji na temat tak samego marketingu klasycznego, jak i nowych perspektyw w marketingu, które – jak się okazało – można ujmować inaczej, a o ‘starych problemach’ mówić językiem współczesnym, podając nowe wersje tych samych lub podobnych spraw. Znaczenie marketingu wewnętrznego wzrosło ostatnimi czasy ze względu na potrzebę podnoszenia lojalności pracowników, ich zaangażowania, motywacji i satysfakcji z pracy. Celem autorki niniejszego tekstu nie jest epatowanie kolejną postmodernistyczną koncepcją, lecz podkreślenie

1 W. J. Burszta, *Różnorodność i tożsamość: antropologia jako kulturowa refleksyjność*, Poznań 2004, s. 140.

potrzeby zwrócenia uwagi na wpływ i znaczenie marketingu wewnętrznego w bibliotekach akademickich.

POJĘCIE I ISTOTA POSTMODERNIZMU

Czym jest postmodernizm, który wywołuje wiele dyskusji i nieporozumień? Teoretycy postmodernizmu piszą o końcu czasów nowożytnych i zerwaniu z tradycjami Oświecenia lub o schyłku ideałów Oświecenia. Niemiecki filozof Wolfgang Iser twierdzi, że koniec nowoczesności jest niemożliwy. Dla jednych zaczyna się nowa epoka historyczna, a dla innych następuje kontynuacja procesów zapoczątkowanych przez nowoczesność (wolność, autonomia, indywidualizm). Przemiany społeczno-kulturalne, a tym samym heterogeniczność, różnice, fragmentacje, nieokreśloność i odrzucenie, co składa się na ‘rzeczywistość naszych czasów’, często określa się dziś pojęciem „postmodernizm”. Postmodernizm ma być odpowiedzią na modernizm, co jest jednakże paradoksem, gdyż będąc jego zaprzeczeniem, stanowi swoiste podkreślenie możliwości w nim – modernizmie – tkwiących. Modernizm przecież to wiara w postęp, historię, prawdę i rozum.

Postmodernizm jest określeniem nowych tendencji we współczesnej kulturze, filozofii i nauce oraz sposobach opisu rzeczywistości:

1. Etapu rozwoju kultury, następującego po okresie modernizmu (od schyłku XIX wieku do końca lat 60. ubiegłego wieku).
2. Wielości nowych tendencji we współczesnej kulturze, a zwłaszcza sztuce, które wypracowały swoją specyficzną postać i stosunek do dziedzictwa modernistycznego.
3. Przeobrażeń życia społeczno-politycznego i ekonomicznego po II wojnie światowej w krajach wysoko rozwiniętych.
4. Przemian w myśli filozoficznej i odpowiadającego im ogólnego klimatu intelektualnego oraz formacji kulturowo-organizacyjnej następującej po nowoczesności (do końca lat 60. minionego wieku)².

Postmodernizm jako nurt filozoficzny i kulturowy powstał w ostatnich dekadach XX wieku. Terminu tego po raz pierwszy użył Federico de Onis w 1934 roku do opisu poezji hiszpańskiej i południowoamerykańskiej. Na stałe wszedł do użycia w latach 70. tegoż wieku za sprawą teoretyków sztuki: Ihaba Hassana i Charlesa Jencksa, socjologa Daniela Bella i filozofa

2 *Socjologia: przewodnik encyklopedyczny*, [wyd. A. Mikusińska], Warszawa 2008, s. 150.

francuskiego Jeana-François Lyotarda. Można rzec, że postmodernizm jest refleksją nad przemianami w kulturze i sposobie życia, charakterystycznym dla czasów ponowoczesnych.

Każda definicja tego pojęcia jest niepełna i cząstkowa, gdyż postmodernizm nie jest 'szkołą myślenia', wyraźnie skryształizowanym nurtem czy obozem ideowym o jednej, wspólnej wizji świata. Postmoderniści podkreślają znaczenie pluralizmu stanowisk filozoficznych i światopoglądowych wizji rzeczywistości. Występują przeciwko dominacji „ideologii rozumu” w koncepcjach oświeceniowych, wskazują na rolę dyskusji i dialogu jako elementów tradycji europejskiej. Stoją na stanowisku antyuniwersalistycznym, zaznaczając rolę lokalności i kontekstualności naszej wiedzy i przekonań przy odrzuceniu pozytywistycznego kultu rozumu i nauki³. Postmoderniści opowiadają się za wolnością, tolerancją, sprawiedliwością, solidarnością, autonomią, wrażliwością na los innych, akceptacją wyborów etycznych i światopoglądowych⁴.

Postmodernizm związany jest ze zmianą stylu myślenia, a dyskurs rozwija się w kierunku poszanowania praw człowieka oraz mniejszości narodowych i kulturowych. Traktowany jest jako prąd, który kształtuje kulturę naszych czasów. Słowo „postmodernizm” odpowiada francuskiemu słowu „le postmodernisme”, które jednak rzadko się pojawia w myśli filozoficznej, będąc terminem z zakresu krytyki literackiej i artystycznej, z odniesieniem do architektury. Francuski przymiotnik tłumaczy się jako „ponowoczesny”, a rzeczownik „le postmoderne” jako ponowoczesność⁵. Z kolei w języku angielskim „postmodernismus”, „postmodernity” („postmodernizm” i „postmoderna”) oznaczają to, co nastąpiło po modernizmie i modernie, przy czym słowo „modern” oznacza również „nowoczesny, najnowszy, nowożytny”, a więc „postmoderna” to też „ponowoczesność”, a nawet „ponowożytność”⁶. Moderna odnosi się do epoki Oświecenia, czerpiąc inspiracje z wiary w postęp, naukę i technikę oraz z ideałów Rewolucji Francuskiej, tj. haseł „Wolność, Równość, Braterstwo”. Opierała się na myśli i ideologii wywodzącej się z przekonania o linearnym rozwoju społeczeństwa. Wierzone w wielkie mity przyszłościowe, nazwane przez Jeana-François Lyotarda wielkimi narracjami, które legitymizowały wszelkie działania społeczne. Za umowny koniec moderny uważa się Oświećcim

i gułagi, gdzie przy pomocy techniki jeden naród wymordował inny naród⁷, próbując unicestwić i inne, które irracjonalnie nazywał „podrasami”.

W tym kontekście postmodernizm (ponowoczesność) to nowa forma cywilizacyjno-kulturowa, która zrodziła się po II wojnie światowej z głębokiego rozczarowania do haseł głoszonych przez modernę. Według wspomnianego już Lyotarda, postmodernizm oznacza „stan kultury po przekształceniach, jakim ulegały reguły gry w nauce, literaturze i sztuce, począwszy od końca XIX wieku, a związane z kryzysem narracji”⁸.

Postmodernizm odpowiada roszczeniom naukowej i artystycznej nowoczesności XX wieku, gdyż obecnie dokonuje się to, co wcześniej było prognozowane. Nowoczesność nie musi być reklamowana, bo jest realizowana. Dąży do wielości, sprzeciwia się jedności⁹ i zaczyna się tam, gdzie kończy się całość, bo „ludzki język i życie człowieka możliwe jest tylko w wielości”¹⁰.

Krystyna Wilkoszewska zauważa, że droga rozwoju postmodernizmu nie jest wykresem linearnym, a „kategorią pozwalającą odróżnić teraźniejszość drugiej połowy XX wieku od bliższej jak i dalszej przeszłości, a sens owej różnicy jest właśnie w trakcie postmodernistycznej dyskusji wypracowany”¹¹. Źródłem postmoderny jest właśnie mnogość ideologii i opcji oraz estetyczny pluralizm. Z kolei wielość stanowi o postmodernizmie, który odnosi się do określonej postawy, programu, okresu w dziejach – a ponowoczesność obejmuje to, co właściwe określönemu typowi społeczeństwa.

Ponowoczesność i postmodernizm to dwie różne rzeczy – jak nowoczesność i modernizm. Ponowoczesność i nowoczesność są określeniami historycznymi, odnoszącymi się do zmian społecznych i kulturowych; to określenia ze sfery historii idei. Nowoczesności i postmodernizmu nie można utożsamiać – nowoczesność zaczyna się od czasów Kartezjusza i epoki Oświecenia, które to modernizm podważa i neguje. Postmodernizm będąc konsekwencją modernizmu opiera się na kwestionowaniu porządku wynikającego z Rozumu – idea całości według postmodernistów prowadzi do przemocy¹².

Termin „postmoderna” Zygmunt Bauman odnosi do określonych cech kondycji społecznej, które pojawiły się w Europie w XX wieku, a dojrzały

7 Ibidem, s. 15.

8 J.-F. Lyotard, op. cit., s. 19.

9 W. Welsch, *Nasza postmodernistyczna moderna*, przeł. R. Kubicki, A. Zeidler-Janiszewska, Warszawa 1998, s. 53-54.

10 Ibidem, s. 59.

11 K. Wilkoszewska, *Wariacje na postmodernizm*, wyd. 2, Kraków 2008, s. 19.

12 W. Klimczyk, *Erotyzm ponowoczesny*, Kraków 2008, s. 28-29.

3 *Słownik społeczny*, red. B. Szlachta, Kraków 2004, s. 937.

4 Ibidem, s. 939.

5 M. Kowalska, *Mała opowieść tłumacza*, W: *Kondycja ponowoczesna: raport o stanie wiedzy*, J.-F. Lyotard, przeł. M. Kowalska, J. Migasiński, Warszawa 1997, s. 7.

6 H. Janaszek-Ivanickowa, *Nowa twarz postmodernizmu*, Katowice 2002, s. 14.

formę przybrały w drugiej połowie ubiegłego stulecia. Cechy charakterystyczne postmodernistycznej kondycji to: zinstytucjonalizowany pluralizm, różność i przypadkowość. Postmodernizm jest nieprzerwanym przepływem refleksyjności i aktywności dyskursywną, aktywnością interpretacji i reinterpretacji¹³. Postmoderniści cenią różnicę i heterogeniczność, twierdząc, że celem działania powinno być zapewnienie większej różnorodności. Stworzyli język specyficzny: „tekstualność”, dyskurs, genealogię, dekonstrukcję. Dowodzą, iż rzeczywisty świat przypomina konstrukcję tekstu, tzn. zawiera wiele paradoksów i koniecznie musi być interpretowany jak tekst. Czytelnik sam nadaje tekstowi znaczenie, przez co staje się odbiorcą i twórcą tekstu. Tekstualność jest analizą tworzenia faktyczności i oznacza również czytanie tekstu w aspekcie wielowymiarowym. Intertekstualność powoduje, że dzieła, teksty, są odpowiedzią nie na rzeczywistość społeczną, a na wcześniejsze utwory i konwencje. Postmodernistyczny dyskurs dotyczy tworzenia wartości i znaczeń tekstów, które odnoszą się do sytuacji społecznych. Łączy w sobie aspekty lingwistyczne i behawioralne, będąc bardziej przydatnym do analizy rzeczywistości niż język, gdyż uwzględnia kontekst wypowiedzi, co powoduje, że to samo zdanie ma różne znaczenie z punktu widzenia języka i dyskursu. Analiza dyskursu koncentruje się wówczas na pozajęzykowym kontekście wypowiedzi.

Postmodernizm zrodził się w kręgu filozofii francuskiej, zwłaszcza dzieła Michela Foucaulta, dotyczącego genealogii i relacji między władzą i wiedzą oraz Jacquesa Derridy na temat dekonstrukcji i podwójnego czytania. Bezpośrednią konsekwencją jest postrzeganie świata i mówienie o nim, czyli „pisanie” świata, odczytanie go takim, jaki jest¹⁴. Postmodernistyczne teorie łączy przekonanie, że porządek, znaczenie, struktury nie mają cech trwałości. Postmodernistyczny system jest otwarty na różne idee, wikła się w sprzeczności i opiera na tolerancji. Proponuje mieszanie form, rodzajów i stylów. Operuje cytatem, żartem, ironią i metaforą, która dzięki zespołowi skojarzeń pozwala lepiej i inaczej myśleć. Tak też pierwszą metaforą postmodernistyczną jest metafora „kłączy” (z ang. *rhizome*), za pomocą której Gilles Deleuze i Felix Guattari określili rzeczywistość. Kłaczce jest nomadyczne i wciąż wytwarza różnicę – więc postmodernizm tworzy związek między rzeczywistością a fikcją, dowodząc, iż współczesna kultura

nie sięga korzeniami w głąb gleby, jak drzewa, lecz rozpościera się szeroko pod jej powierzchnią.

Pojęcie „społeczeństwa postmodernistycznego” wprowadził Amitai Etzioni w roku 1968. Twierdził on, że koniec moderny nie następuje w wyniku przełomu, lecz transformacji, a studium postmodernistyczne jest skutkiem zmian technologicznych i megatrendów, czyli problemów globalnych, będących efektem wyraźnych tendencji w gospodarce światowej. John Naisbitt wymienił 10 megatrendów zmieniających życie ludzkości oraz spojrzenie na zagadnienia marketingu:

1. Od społeczeństwa przemysłowego do informacyjnego.
2. Od technologii siłowej do ultratechnologii.
3. Od gospodarki narodowej do gospodarki globalnej.
4. Od myślenia krótkofalowego do długofalowego.
5. Od centralizacji do decentralizacji.
6. Od pomocy zinstytucjonalizowanej do samopomocy.
7. Od demokracji przedstawicielskiej do uczestniczącej.
8. Od hierarchii do sieci.
9. Z północy na południe.
10. Od schematu „albo – albo” do wielokrotnego wyboru¹⁵.

Megatrendy określają przemiany społeczno-polityczne i kulturowe zachodzące w związku z przechodzeniem od epoki przemysłowej do postindustrialnej, gdzie następuje upodmiotowienie pracowników przy wzroście roli wiedzy i kreatywności.

Filozofia postmodernizmu, na której opiera się nowy marketing, jest związana z istotnymi zmianami społecznymi. Aby móc przeanalizować postmodernizm jako zjawisko przenikające i kształtujące współczesny marketing, zasadne jest porównanie cech epoki postmodernizmu z poprzednimi fazami rozwoju społeczeństw.

13 Z. Bauman, *Socjologiczna teoria postmoderny*, tł. A. Szpociński, W: *Postmodernizm w perspektywie filozoficzno-kulturoznawczej*, red. A. Zeidler-Janiszewska, Warszawa 1991, s. 7-8, 25.

14 J. Czapotowicz, *Teoria stosunków międzynarodowych: krytyka i systematyzacja*, Warszawa 2008, s. 418-428.

15 J. Naisbitt, *Megatrendy: 10 nowych kierunków zmieniających nasze życie*, tł. P. Kwiatkowski, Poznań 2002.

Tabela 1. Charakterystyka etapów rozwoju społeczno-ekonomicznego

CECHY	PRZEDMODERNIZM	MODERNIZM	POSTMODERNIZM
<i>Produkcja</i>	rewolucja neolityczna, – rolnictwo, – manufaktura i rzemiosło, – produkcja rozproszona	rewolucja przemysłowa, – produkcja masowa, – scentralizowanie produkcji	rewolucja informatyczna, – usługi, – produkcja podzielona na segmenty, – zdecentralizowanie produkcji
<i>Spółeczeństwo</i>	plemienne/feudalne, – rządy klasy władców, kapłanów i armii, – chłopstwo	kapitalistyczne, – klasa pracująca i burżuazja, – pracownicy przemysłowi	globalne, – para-klasa posiadająca informacje, – pracownicy firm usługowych
<i>Czas</i>	wolne zmiany, – cykliczne	liniowe	szybkie zmiany, – rozczłonkowane
<i>Orientacja</i>	lokalna, – agrarna	narodowa, – racjonalizacja biznesu	globalna/lokalna, – wielonarodowa, pluralistyczna, eklektyczna, – obejmująca innych
<i>Kultura</i>	arystokratyczna, – styl zintegrowany	burżuazyjna, – kultura masowa jako styl panujący	kultura gustów, – wielość stylów i gustów

Źródło: K. Mazurek-Łopacińska, *Niektóre dylematy rozwoju marketingu globalnego*, „Świat Marketingu: Czasopismo Internetowe” 2001, nr 11. Tryb dostępu: http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=018id_numer=602287

Marketing wewnętrzny w bibliotece: rola i znaczenie

Marketing jest koncepcją postępowania na rynku, która umożliwia odniesienie sukcesu. Zmiany w funkcjonowaniu polskich bibliotek polegają na adaptowaniu klasycznych orientacji marketingowych do nowych realiów. Poważną barierą wprowadzania i stosowania marketingu jest mentalność, obawa przed zmianami, czy niewystarczające w gronie kadry zarządzającej oraz pracowników kwalifikacje. W związku z szybkim rozwojem technologii i rosnącymi wymaganiami czytelników biblioteki akademickie muszą

niezwłocznie przeprowadzić gruntowne zmiany w zakresie zarządzania – z wykorzystaniem, rzecz jasna, marketingu wewnętrznego. Obserwacja i analiza otoczenia pomaga dostrzec nowe trendy i w porę wypracować metody, znaleźć instrumenty działań marketingowych w bibliotece.

Jednakże podstawą działalności w każdej bibliotece są ludzie i to ich w szczególności dotyczy marketing wewnętrzny, skupiając w orbicie zainteresowania tak pracowników już zatrudnionych, jak i potencjalnych. Okazuje się, że świadczenie usług wymaga zatrudnienia pracowników zmotywowanych i zorientowanych na klienta/czytelnika. W związku z tym marketing wewnętrzny zakłada, że:

1. Wszyscy pracownicy biblioteki są postrzegani jako jej wewnętrzni klienci.
2. Dana biblioteka jest otwarta na potrzeby i oczekiwania usługobiorców.
3. Wewnętrzni klienci jako członkowie wspólnoty opracowują i kształtują pozytywny wizerunek swojej firmy, dbając o jej rozwój i przysparzając nowych klientów.
4. Biblioteka dba również o potencjalnych wewnętrznych klientów¹⁶.

Autorzy współczesnych definicji marketingu wewnętrznego akcentują potrzebę włączenia pracowników w procesy decyzyjne, pozyskiwanie ich zrozumienia, czy też czynnego wsparcia dla realizacji projektów kluczowych dla rozwoju firmy, wypracowania celów strategicznych. Ważnym aspektem jest kształtowanie kreatywności i lojalności pracowników – marketing wewnętrzny łączy w sobie zorientowanie na motywację pracowników i klientów oraz wdrażanie strategii i zarządzania zmianami. Podstawową funkcją marketingu wewnętrznego jest bowiem integrowanie pracowników wokół interesu biblioteki oraz inicjowanie wewnętrznych zmian poprzez uwzględnianie opinii pracowników, wykorzystywanie ich sugestii i pomysłów w zakresie usprawniania funkcjonowania bibliotek, nadto podnoszenie jakości kontaktów z klientami.

Z kolei celem marketingu zewnętrznego jest doskonalenie zdolności reagowania na potrzeby innych, wzrost odpowiedzialności i kształtowanie przekonania o wspólnocie dążeń pracowników biblioteki. W konsekwencji następuje uświadomienie pracownikom, że termin „klient” odnosi się również do każdego zatrudnionego w organizacji, a ich ogół tworzy właśnie marketing wewnętrzny, gdzie funkcjonują pracownicy i pracodawca, a pomiędzy nimi odbywa się wymiana transakcyjna, w wyniku której obie

¹⁶ M. Daszkowska, *Usługi: produkcja, rynek, marketing*, Warszawa 1998, s. 136.

strony osiągają określone korzyści¹⁷. Potencjał ludzki jest głównym zasobem strategicznym każdej organizacji, stąd literatura przedmiotu mocno akcentuje aspekt marketingu wewnętrznego, mówiący o szeregu działań prowadzących do zaspokojenia potrzeb i wpływaniu na zachowania pracowników, tak aby identyfikowali się oni z firmą, a swym zaangażowaniem tworzyli wartość dla klienta¹⁸.

Współczesnym bibliotekom potrzebna jest więź z klientami, ale i więź między pracownikami. W budowaniu wizerunku wewnętrznego istotne jest umiejętne wykorzystanie możliwości tkwiących w komunikacji interpersonalnej, tworzenie atmosfery partnerstwa i lojalności, wpływanie na stosunek pracowników do biblioteki oraz kultura organizacyjna i klimat organizacyjny. Dowodzi się, że przez właściwe zaspokojenie potrzeb klientów wewnętrznych uzyskuje się możliwość usatysfakcjonowania zewnętrznych klientów biblioteki. Nie nastąpi to bez uświadomienia sobie, iż marketing wewnętrzny działa w obszarze:

1. Komunikacji wewnętrznej.
2. Klimatu organizacyjnego, który wyznaczają propagowane treści i ich interpretacja, zachowanie liderów, atmosfera pracy, przepływ informacji oraz satysfakcja pracowników.
3. Kultury organizacyjnej, która wpływa na sposób określania własnej roli w organizacji, a nadto wspólne znaki, symbole i wartości.
4. Wizerunku wewnętrznego organizacji.

Oddziałując na wymienione obszary można realizować cele marketingowe, tzn. osiągać zaangażowanie pracowników w realizację strategii biblioteki i podnoszenie wartości dla klienta poprzez ciągłe inicjowanie usprawnień. Jednakże wszystkie działania muszą być skoordynowane z celami, strategią i działaniami biblioteki oraz stanowić w niej proces zarządzający. W przeciwieństwie do klasycznych teorii, marketing wewnętrzny jest sposobem myślenia – ideą przewodnią realizowaną na zewnątrz i wewnątrz – prowadzącym do jednoczesnego zorientowania na klientów i pracowników. Przedmiotem właściwego zainteresowania marketingu wewnętrznego w bibliotekach jest: treść pracy, doskonalenie i szkolenia pracowników, systemy motywacyjne oraz regulacje czasu pracy. Takie ujęcie problemu

¹⁷ A. I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Toruń 2008, s. 87.

¹⁸ A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie: koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Poznań 2005, s. 6.

pozwała wykluczyć manipulację pracownikami i ich przedmiotowe traktowanie.

Rola i znaczenie marketingu wewnętrznego polega na zagwarantowaniu istnienia rynku wewnętrznego, gdzie pracodawca ma coś do zaoferowania pracownikowi (klientowi) pod warunkiem, że jest on zainteresowany tą transakcją. Teoretycy zagadnienia twierdzą, iż każdy pracownik jest w stanie zainwestować część swojego wolnego czasu na rzecz organizacji, jeżeli otrzyma w zamian satysfakcjonującą go ofertę. Marketing wewnętrzny ściśle wiąże się z rynkowym prawem popytu i podaży, gdzie pracownik ma możliwość wyboru pracodawcy, a pracodawca pracownika. W bibliotekach funkcjonujących zgodnie z zasadami teorii organizacji i zarządzania przywraca się należne miejsce odpowiednio zmotywowanym pracownikom oraz zdrową konkurencję zadowolonych klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Ponadto wspomaga on wprowadzenie strategicznych zmian, zarządzanie wiedzą, komunikacją wewnętrzną i koncentracją na kliencie. Pożądany stosunek tzw. klienta wewnętrznego przejawia się ciągłym monitorowaniem potrzeb i pragnień pracowników oraz ciągłym kształceniem personelu przy uwrażliwianiu na potrzeby klientów. Niemałą rolę odgrywa system wynagradzania pracowników, który wpływa m.in. na dbałość o klienta i jego satysfakcję emocjonalną. Wdrożenie koncepcji marketingowej zależy od kultury organizacyjnej w firmie oraz postaw i zachowań ogółu personelu w instytucji.

MARKETING WEWNĘTRZNY W BIBLIOTECE W DOBIE POSTMODERNIZMU

Podejście czy analiza postmodernistyczna marketingu wewnętrznego w bibliotekach akademickich zakłada, że nie można stworzyć jednej obiektywnej teorii naukowej, podchodzi bowiem do nich podejrzliwie i krytycznie. Stawia on w centrum uwagi bibliotekarzy i kadre zarządzającą, stwarzając możliwość dyskursu i nowego spojrzenia na bibliotekę.

Warto zajmować się teorią postmodernizmu w bibliotekach z kilku powodów:

1. Postmodernizm jest mało znany, przez co bogactwo myśli i możliwości rzadko inspiruje 'pracowników książki', równie rzadko będąc tematem prac badawczych.
2. Myśl i filozofia postmodernistyczna jest trudna i niełatwo zrozumieć ich hermetyczny język, jednakże propozycje postmodernistów są niezmiernie

enne i dopracowane, zasługując na uwagę nawet tradycyjnie zorientowanych bibliotekarzy. Wiedzy przecież nigdy dość.

3. Postmodernizm wywołuje liczne kontrowersje i sprzeciw, co najczęściej wynika z niezrozumienia tychże idei.
4. Klasyczne teorie marketingu wewnętrznego proponują wiele możliwości, które warto poznać i zrozumieć, by lepiej zarządzać biblioteką i sprawniej się w niej poruszać w czasach zmieniającego się rynku i otaczającej nas rzeczywistości.

Postmodernizm to myśl filozoficzna i kultura Zachodu, która zanegowała modernizm i jest związana z ponowoczesnością, w której żyjemy. Inspiruje nas do spojrzenia na wiele spraw z innego punktu widzenia, przez co wnosi niebagatelny wkład w postęp cywilizacyjny. Zwykło się mówić, że wiek XX zmienił nasze myślenie o roli i znaczeniu marketingu, a konieczność dyskursu o postmodernistycznym nurcie stała się koniecznością dla zrozumienia i poszerzenia wiedzy o zmieniającym się otoczeniu. Postmodernizm otwiera się na sytuacje z gruntu nieprzewidywalne, jak odkrycia naukowe podważające niezawodność dotychczasowych sposobów docierania do prawdy. Dominuje zasada sformułowana przez Carlosa Fuentes: *nothing matters, anything goes* – co znaczy: „o nic nie chodzi, wszystko uchodzi”, o ile zostało nazwane. Postmodernizm wydaje się nie do zaakceptowania dla ludzi związanych ze starym sposobem myślenia – mimo iż wniósł on wiele wartości do teorii i praktyki marketingu wewnętrznego. Zazwyczaj poszukujemy nowych rozwiązań, ale skuteczne wykorzystanie zasad tego marketingu wymaga rewolucji w myśleniu i pojmowaniu pojęć typu: „organizacja”, „pracownicy”, „marketing”. W dobie globalizacji wychodzenie z izolacji i współtworzenie wraz z innymi organizacjami nowatorskich projektów staje się priorytetowym działaniem, lecz tylko umiejętność „pisanie i czytanie” marketingu wewnętrznego przekłada się na warunki wyzwalające efektywne i kreatywne działania.

Nurt postmodernistyczny w teorii organizacji i zarządzania zapoczątkował Gareth Morgan publikując w roku 1986 *Obrazy organizacji*. Dowodził w niej, że organizacje są złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele sposobów. Posługując się metaforami możemy jednakże zarządzać organizacjami w nowy sposób – postmoderniści proponują kolaż jako metaforę organizacji, gdzie zarządzający powinni z kawałków istniejących teorii i swojej wiedzy i doświadczenia stworzyć nowe koncepcje.

W ten sposób kadra zarządzająca i inni członkowie organizacji razem tworzą teorie, nabierając przy tym nowego znaczenia, gdyż menedżer staje się teoretykiem, a teoretyk artystą¹⁹.

Słownik wyrazów obcych określa metaforę (z gr. ‘przeniesienie’) jako występowanie wyrazu w nowym znaczeniu, łączącym się ze znaczeniem realnym w sposób obrazowy, plastyczny i rozumiany poprzez odniesienie do znaczenia realnego. Metafory pomagają zwrócić uwagę na podobieństwo między różnymi zjawiskami, porządkując i tłumacząc świat, a obrazy wpływają na ludzkie działania. Badacze bibliotekoznawcy interpretują marketing wewnętrzny posługując się metaforą genezy, kultury i organizmu, rozwoju czy dominacji, co wyraża paradygmat myślenia o bibliotece i bibliotekach.

Postmodernizm ekonomiczny ogłosił zwrot w kierunku indywidualizmu – tyle rynków, ilu klientów. Zasadniczym przedmiotem zainteresowania postmodernistów pozostaje interpretacja przez pracowników organizacji sytuacji społecznych, w których odgrywają swoje role organizacyjne, wynikające z tego emocje i pozycje²⁰. Ponowoczesność stanowi sposób poruszania się po świecie marketingu, wyzwanie dla badań bibliotekoznawczych oraz praktyki bibliotecznej. Ukształtowały się różne podejścia do zagadnienia marketingu wewnętrznego i wyjaśniania jego wpływu na rzeczywistość bibliotekarską. Zmiana ta prowadzi do dyskusji między zwolennikami i przeciwnikami jakościowych zmian w funkcjonowaniu bibliotek wykorzystujących zasady marketingu. Podejście modernistyczne, tzw. perspektywa racjonalistyczna, to stanowisko systemów otwartych, szkoła pozytywistyczna i podejście ilościowe, dokładna analiza problemu i niekiedy intuicja.

Zaś perspektywa symboliczno-interpretująca to podejście jakościowe, czasami utożsamiane ze szkołą kultury organizacji²¹, gdzie biblioteki funkcjonują podług obiektywnych prawidłowości. Z kolei perspektywa postmodernistyczna zakłada, że biblioteki są zespołem znaczeń i interpretacji, przypisywanych przez badaczy, więc fundamentalne znaczenie ma sposób subiektywnej interpretacji rzeczywistości.

Współczesna kultura marketingowa analizowana postmodernistycznie wykazuje zanik linearnej teorii, jasnej sekwencji zdarzeń i obala mit, że wszyscy myślą podobnie, pozwalając zdystansować się w kwestii sposobów postrzegania świata. Mary Jo Hatch ciekawie prezentuje perspektywy

19 M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, tł. P. Łuków, Warszawa 2002, s. 69.

20 M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996, s. 9-10.

21 M. J. Hatch, op. cit., s. 15.

w teorii organizacji, które wyznaczają sposób podejścia menedżerów do marketingu wewnętrznego organizacji i wyznaczają nowe ramy dyskusji.

Tabela 2.

PERSPEKTYWA	PRZEDMIOT	METODA	REZULTAT	WYOBRAŻENIE MENE-DŻERA JAKO:
<i>Klasyczna</i> (1900), np. Adam Smith, Karol Marks, Max Weber	– oddziaływanie organizacji na społeczeństwo, – zarządzanie organizacją	– obserwacja i analiza historyczna, – osobista refleksja nad doświadczeniem	– typologie, – schematy organizacyjne, – przepisy dla praktyki zarządzania	– inżyniera projektującego, budującego i kierującego organizacją
<i>Nowoczesna</i> (1950), np. Herbert Simon, Talcott Parsons	– organizacja widzialna przez pryzmat „obiektywnych” pomiarów	– opisowa, – korelacje metod zestandaryzowanych	– badania porównawcze, – analizy statystyczne	– niezależna część w ustroju, o zdolnościach przystosowywania się
<i>Symboliczno-interpretacyjna</i> (1980), np. Peter Berger, Erving Goffman	– organizacja widzialna przez pryzmat subiektywnych oglądów	– obserwacja uczestnicząca, – wywiady etnograficzne	– teksty narracyjne, – opisy przypadków i etnografia organizacji	– artefakt pragnący być symbolem organizacji
<i>Postmodernizm</i> (1990), np. Michel Foucault, Jacques Derrida, Jean-François Lyotard	– teoria organizacji i praktyki teoretyzowania	– dekonstrukcja, – krytyka praktyk prowadzenia badań teoretycznych	– refleksyjność	– teoretyk, który jest artystą

Źródło: M. J. Hatch, op. cit., s. 63, 67.

Wprowadzenie marketingu wewnętrznego do bibliotek może stanowić początek nowoczesnego myślenia o bibliotekach akademickich i ich bibliotekarzach. Globalizacja, konwergencja i hybrydowość wywołują zmiany organizacji i funkcjonowania bibliotek uczelnianych, które wspierają proces naukowo-dydaktyczny szkolnictwa wyższego. Hybrydowość we współczesnej bibliotece oznacza nieliniowość, wzajemne przenikanie zjawisk

przeciwstawnych. Ponowoczesna biblioteka akademicka jawi się jako biblioteka zasobna i bogata, wolna od zagrożeń i niestabilności, z ukształtowanym systemem władzy. Jest stałą załogą, która utożsamia się z firmą, a firma z załogą, zaś filozofią zarządzania jest marketing wewnętrzny. Tymczasem środowisko bibliotek, mimo stosowania zasad marketingowych, podlega nieustannym zmianom, dokonującym się pod wpływem globalizacji czy transformacji, określanych mianem „późnowestfalskiego ładu międzynarodowego”, a oznaczających nową jakość życia społecznego i nowoczesne parametry środowiska międzynarodowego. W konsekwencji zmiany te stanowią wyzwanie także dla bibliotek, gdyż stanowią część systemu społeczno-politycznego²².

Zakończenie

Literatura postmodernistyczna obejmuje zagadnienia dotyczące ekonomii, sztuki, filmu, filozofii, polityki – jednym słowem, wszystkich dziedzin życia społeczno-kulturalnego, lecz mało lub wcale nie podejmuje dyskusji o wpływie idei postmodernizmu na kształt marketingu wewnętrznego w bibliotekach, a tym samym na ich nowe oblicze. Wydaje się, iż taka sytuacja wynika z nieznamomości oraz daleko idących uprzedzeń wobec postmodernizmu, traktowania go jako nurtu antyhumanistycznego, zarzucania mu uproszczeń.

W rzeczywistości postmodernizm jest jego radykalną kontynuacją, odmiennym myśleniem m.in. o bibliotekach i samym marketingu wewnętrznym, a zarazem wyzwaniem dla współczesnych, będąc przedmiotem sporów między tradycjonalistami i zwolennikami postmodernistycznych zmian.

Klasyczne teorie marketingu wewnętrznego nie wyjaśniają zmian zachodzących we współczesnych bibliotekach. Jego podstawowe kategorie i normy utraciły swój sens, zdezaktualizowały się i nie mogą już być wykładnią zjawisk i zmian zachodzących obecnie. Można zaryzykować tezę, iż mamy do czynienia z wyczerpaniem się możliwości poznawczych klasycznych teorii marketingu wewnętrznego w bibliotekach akademickich. Obecnie muszą się one odwoływać do ponowoczesnej debaty o marketingu, aby uchwycić nowy sens zmieniających się pojęć i wyobrażeń. To właśnie postmodernizm stwarza możliwość innego postrzegania marketingu wewnętrznego w bibliotekach akademickich.

²² *Późnowestfalski ład międzynarodowy*, red. M. Pietras, K. Marzęda, Lublin 2008, s. 129.

Bibliotekom często prorokuje się upadek, wyprowadzając pesymistyczne prognozy z kryzysu ery Gutenberga, koniec kultury przeszłości. Twierdzenia te są na szczęście chybione, istnieją bowiem problemy i kwestie, które mogą rozwiązać tylko biblioteki – silne i dobrze zorganizowane, z wykształconymi bibliotekarzami, których nie zastąpią najnowsze nawet technologie.

Można czynić zarzuty, iż postmodernizm i ponowoczesność to jedynie wzniosłe hasła, słowa-hybrydy, ale myśl postmodernistyczna niewątpliwie pomaga zrozumieć nową rolę bibliotek, inaczej spojrzeć na wewnętrzny marketing biblioteczny. Jest ów nurt zjawiskiem złożonym i zróżnicowanym, niepoddającym się jednoznacznym ocenom i krytyce. Przyszłość należy do bibliotek z wyraźną, skonkretyzowaną kulturą organizacyjną, ale jednocześnie elastycznych, adaptujących się do nowych warunków i zmieniającego się otoczenia.

Podsumowując rozważania należy zaznaczyć, że przedstawiono tu – ze względu na wymogi edytorskie – jedynie wybrane idee postmodernistyczne i ich wpływ na marketing wewnętrzny bibliotek akademickich. Jego koncepcje i założenia są jednak niezbędne w działalności bibliotek i pozwalają organizacjom na nowoczesny i dynamiczny rozwój, na sprostanie wyzwaniom ponowoczesnego świata, gdzie nie ma jednoznacznie wytyczonych dróg i celów, gdzie każdy musi znaleźć swoje miejsce w nowej rzeczywistości.

Koncepcje postmodernistyczne są opracowane i stosowane równolegle, co powoduje ich przenikanie, punktowość, witalność i zdarzeniowy charakter, stawiając w konsekwencji nowe możliwości poznawcze i wyznaczając nowy kierunek analizy marketingu wewnętrznego w bibliotekach akademickich.

Bibliografia

1. Baruk A. I., *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Toruń 2008.
2. Bauman Z., *Socjologiczna teoria postmoderny*, tł. A. Szpociński, W: *Postmodernizm w perspektywie filozoficzno-kulturoznawczej*, red. A. Zeidler-Janiszewska, Warszawa 1991, s. 7-25.
3. Burszta W. J., *Różnorodność i tożsamość: antropologia jako kulturowa refleksyjność*, Poznań 2004.
4. Czaputowicz J., *Teoria stosunków międzynarodowych: krytyka i systematyzacja*, Warszawa 2008.
5. Daszkowska M., *Usługi: produkcja, rynek, marketing*, Warszawa 1998.
6. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, tł. P. Łuków, Warszawa 2002.
7. Janaszek-Ivanickowa H., *Nowa twarz postmodernizmu*, Katowice 2002.
8. Klimczyk W., *Erotyzm ponowoczesny*, Kraków 2008.

9. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996.
10. Kowalska M., *Mała opowieść tłumacza*, W: *Kondycja ponowoczesna: raport o stanie wiedzy*, J.-F. Lyotard, przeł. M. Kowalska, J. Migasiński, Warszawa 1997, s. 5-17.
11. Mazurek-Łopacińska K., *Niektóre dylematy rozwoju marketingu globalnego*, „Świat Marketingu: Czasopismo Internetowe” 2001, nr 11. Tryb dostępu: http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=018id_numer=602287
12. Naisbitt J., *Megatrendy: 10 nowych kierunków zmieniających nasze życie*, tł. P. Kwiatkowski, Poznań 2002.
13. Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie: koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Poznań 2005.
14. *Późnowestfalski ład międzynarodowy*, red. M. Pietras, K. Marzęda, Lublin 2008.
15. *Słownik społeczny*, red. B. Szlachta, Kraków 2004.
16. *Socjologia: przewodnik encyklopedyczny*, wyd. A. Mikusińska, Warszawa 2008.
17. Welsch W., *Nasza postmodernistyczna moderna*, przeł. R. Kubicki, A. Zeidler-Janiszewska, Warszawa 1998.
18. Wilkoszewska K., *Wariacje na postmodernizm*, wyd. 2, Kraków 2008.

KONCEPCJA I NARZĘDZIA MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO W BIBLIOTECE

THE CONCEPT AND INSTRUMENTS OF INTERNAL MARKETING IN LIBRARY

Abstract

The main purpose of the paper is presentation of internal marketing concept and basic notions related. Internal marketing requires that heads of the libraries and information centers be committed to taking the lead and insuring that those activities which are the essence of internal marketing – internal communications and customer-consciousness among employees – are embraced. Foundation will be described and instruments of internal communications, elements forming organizational culture and internal image of library.

Współczesne biblioteki funkcjonują w stale zmieniającym się otoczeniu. Muszą zatem być zdolne do zmian, ciągłego rozwoju, generowania innowacji, nowych koncepcji zarządzania i strategii marketingowych. W celu zapewnienia efektywności tych działań na pierwszy plan wysuwa się nowoczesne podejście do zarządzania personelem przez zastosowanie marketingu wewnętrznego. Oczywiście jest, że wysiłki biblioteki skierowane na zewnątrz nie będą skuteczne, jeżeli nie uzyskają zrozumienia i poparcia pracowników biblioteki. Wszelkie rozbieżności pomiędzy zewnętrznymi działaniami a postawą pracowników mogą przynieść dwa zagrożenia: niezadowolenie użytkownika, którego oczekiwania co do jakości usługi czy danego procesu obsługi nie są spełnione oraz zniechęcenie pracowników, którzy nie potrafią sprostać oczekiwaniom środowiska.

Istota marketingu wewnętrznego

Powstało wiele definicji marketingu wewnętrznego. W literaturze przedmiotu¹ proponuje się ich podział na trzy zasadnicze grupy odzwierciedlające podejście do koncepcji omawianego terminu. Do grup tych należą: orientacja na motywację pracowników, orientacja na klienta oraz wspomaganie procesu wdrażania strategii i zarządzania zmianami.

Pierwsza grupa definicji koncentruje się na motywacji pracowników i ich postrzeganiu przez pryzmat klienta wewnętrznego. Pionierem takiego podejścia był Leonard Berry², według którego pracownicy powinni być traktowani jako klienci organizacji, a przypisane im zadania – jako wewnętrzne produkty, które zaspokoją ich potrzeby i oczekiwania, realizując jednocześnie cele organizacji. W podejściu tym marketing wewnętrzny oznacza zatem pozyskiwanie, rozwijanie, motywowanie i utrzymywanie wykwalifikowanych pracowników poprzez wewnętrzne produkty pracy. Podkreśla się też konieczność koncentracji biblioteki na potrzebach pracowników i ich zaspokajania, tak aby byli zorientowani na użytkownika.

Podstawowym celem marketingu wewnętrznego w drugim ujęciu są pracownicy zmotywowani do zaspokajania potrzeb i oczekiwań użytkowników. Zwolennikiem takiego podejścia był Christian Grönroos, który zdefiniował marketing wewnętrzny jako „Działania o charakterze marketingowym zastosowane wewnątrz organizacji, mogące wpływać na motywację pracowników w kierunku orientacji na klienta i rynek wewnętrzny”³. Istotne są więc działania, mające na celu pokonywanie barier wewnętrznych i wzmacnianie wewnętrznej współpracy oraz uświadamianie pracownikom i działom ich roli i znaczenia w oddziaływaniu na satysfakcję użytkownika i efektywność biblioteki.

W trzeciej grupie definicji wyróżnia się rolę marketingu wewnętrznego jako narzędzia wdrażania strategii i wprowadzania zmian. W tym znaczeniu marketing wewnętrzny tworzą zaplanowane działania, które przy wykorzystaniu podejścia marketingowego mają za zadanie ograniczyć opór na zmiany oraz motywować i integrować pracowników, tak aby efektywnie wdrażali strategię i realizowali cele biblioteki, a poprzez swoją postawę

- 1 A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie: koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Poznań 2005, s. 11-16.
- 2 L. L. Berry, *The employee as customer*, W: *Services Marketing*, C. H. Lovelock, Boston 1984, s. 271-278; ibidem, s. 11.
- 3 Ch. Grönroos, *Internal marketing – theory and practice*, W: *Services Marketing in a Changing Environment*, red. T. Bloch, G. Upah, V. Zeithaml, Chicago 1985, s. 41-47; ibidem, s. 13.

zorientowaną na użytkownika sprzyjali podnoszeniu jego satysfakcji i lojalności względem placówki bibliotecznej. W podejściu tym celem nadrzędnym jest spełnianie oczekiwań i potrzeb korzystających z oferty biblioteki, jednak aby osiągnąć zaangażowanie pracowników w orientację na użytkownika, biblioteka powinna pokonywać konflikty między działami, redukować izolację działów, stymulować przepływ wiedzy. Marketing wewnętrzny ma także za zadanie wspierać ciągłą adaptację biblioteki do zmian wewnętrznych i zewnętrznych.

Elementem wspólnym wszystkich tych definicji jest zauważanie potrzeby postrzegania pracowników jako wartościowych klientów – z ich potrzebami, oczekiwaniami, wzorcami zachowań. Współczesne teorie koncentrują się więc na włączaniu pracowników w procesy decyzyjne, pozyskiwaniu ich zrozumienia i wsparcia w podejmowanych decyzjach, wzmożeniu ich kreatywności i lojalności. Można zatem przyjąć, że marketing wewnętrzny to „system sposobów postępowania i zachowania biblioteki jako organizacji zorientowanej na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. Konsekwencją tej zasady w praktyce zarządzania biblioteką jest postrzeganie i traktowanie zarówno potencjalnych – na rynku pracy – jak i zatrudnionych pracowników biblioteki jako jej klientów, których oczekiwania są dla biblioteki równie ważne jak potrzeby jej użytkowników”⁴.

Analiza powyższych definicji pozwala wskazać na kilka podstawowych zasad i pojęć związanych z marketingiem wewnętrznym. Warto podkreślić więc, że u podstaw kształtowania omawianej koncepcji stoją następujące założenia:

- w bibliotece istnieje rynek wewnętrzny. Przedmiotem obrotu na rynku wewnętrznym są informacje, usługi i produkty wewnętrzne. Jakość usług wewnętrznych wpływa na to, co otrzymuje użytkownik (klient zewnętrzny),
- każdy pracownik powinien być postrzegany jako klient zatrudniającej go biblioteki. Jakość warunków pracy wyznacza zdolność pracownika do prawidłowego świadczenia. Dotyczy to zarówno niematerialnych, jak i materialnych charakterystyk środowiska pracy,
- każdy pracownik posiada swoich klientów, nawet jeśli nie są to klienci zewnętrzni. W związku z tym każdy pracownik pełni podwójną rolę: usługodawcy i usługobiorcy,

- stanowisko pracy należy traktować jako produkt wewnętrzny, na który składa się praca i środowisko pracy, motywujące pracownika do realizacji strategii biblioteki⁵.

Opisane powyżej założenia odnoszące się do definiowania roli i znaczenia pracownika oraz relacji zachodzących między pracownikami wymagają stworzenia odpowiedniej wiązki narzędzi umożliwiających realizację celu, jakim jest rozwój biblioteki, którego podstawą jest rozwój pracowników. Odwołując się do rozważań Christiana Grönroosa⁶ wyróżnić można następujące elementy wewnętrznego marketingu mix:

1. Produkt wewnętrzny, którego pojęcie w teorii i praktyce jest bardzo szerokie, począwszy od miejsca pracy, przez wynik pracy lub świadczenia, po strategię działania biblioteki (tabela nr 1).
2. Wewnętrzne aktywności marketingowe, obejmujące:
 - a) szkolenia realizowane w celu zrozumienia własnego miejsca w ramach realizacji strategii i w ramach łańcucha zależności, wzmocnienia pozytywnego nastawienia pracowników oraz rozwoju i doskonalenia umiejętności komunikacji;
 - b) aktywne wspomaganie kierownictwa obejmujące: rozwój umiejętności pozyskanych w ramach szkoleń poprzez codzienne działanie, zachęcenie pracowników do partycypacji w codziennym procesie zarządzania, jak również w procesie planowania oraz zapewnienia odpowiedniej atmosfery wewnątrz biblioteki;
 - c) komunikację i wsparcie informacyjne, informowanie o realizowanych strategiach poprzez wypracowanie szeregu narzędzi, np. gazetki, tablice ogłoszeń, Intranet;
 - d) narzędzia wykorzystywane w ramach zarządzania personelem obejmujące działanie związane z rekrutacją i oceną pracowników, planowanie ścieżek kariery, system wynagrodzeń i premii;
 - e) wewnętrzne badania marketingowe, służące zarówno określeniu satysfakcji i potrzeb pracowników, jak i jakości usług wewnętrznych.

5 M. Chłodnicki, P. Zeller, *Wprowadzenie do zarządzania relacjami usługowymi*, W: *Zarządzanie relacjami w usługach*, red. K. Rogoziński, Warszawa 2006, s. 79.

6 Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing*, Maxwell Macmillan Intern 1990, s. 230-234.

4 J. Kamińska, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006, s. 14.

Tabela 1. Koncepcja produktu wewnętrznego i związanych z nim celów marketingu wewnętrznego

Koncepcja produktu wewnętrznego	Cel działań w ramach marketingu wewnętrznego
Miejsce pracy rozumiane jako produkt wewnętrzny: – zakres odpowiedzialności – zakres uprawnień – zadania – wynagrodzenie – pakiet socjalny – fizyczne miejsce pracy – zabezpieczenie sprzętowe itd.	Celem działań jest pozyskanie odpowiednich pracowników na stanowisko pracy oraz promowanie miejsca pracy na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy.
Produkt wewnętrzny jako wynik pracy oraz usługi świadczone przez pracowników.	Celem działań jest zapewnienie płynnego funkcjonowania wewnętrznego rynku usług.
Produkt wewnętrzny jako strategia działania biblioteki.	Celem jest integracja i zaangażowanie pracowników w realizację misji i strategii biblioteki, poprzez odpowiednio kształtowaną kulturę organizacyjną, system motywacyjny i system komunikacji.

Źródło: M. Chłodnicki, P. Zeller, op. cit., s. 83-84.

Przy planowaniu działań marketingowych z zakresu zarządzania personelem warto odnieść się do literatury z zakresu bibliotekarstwa. Według autorów wytycznych zamieszczonych w publikacji *Działalność bibliotek publicznych: wytyczne IFLA/UNESCO*, do takich kluczowych aktywności należy:

- „sprawiedliwa procedura przy naborze pracowników; wymagania odnośnie osoby i stanowiska powinny być określone przed rozpoczęciem procedury naboru; rozmowy należy przeprowadzać w sposób sprawiedliwy dla wszystkich kandydatów; nabór powinien być oparty jedynie o ocenę profesjonalną, dotyczącą przydatności na dane stanowisko, bez jakichkolwiek uprzedzeń,
- dobra komunikacja między personelem na wszystkich poziomach; kierownicy powinni regularnie sprawdzać wewnętrzne systemy komunikacji, dzięki czemu będą mieć pewność, że pracownicy są dobrze poinformowani na temat polityki i procedur dotyczących usług bibliotecznych,

- możliwość uczestnictwa personelu w rozwijaniu polityki i procedur wykonawczych; należy zachęcać pracowników do własnej inicjatywy, co pozwoli na jak najlepsze wykorzystanie ich umiejętności i doświadczenia; dzięki własnemu udziałowi w procesach decyzyjnych poczują się oni współautorem polityki i procedur postępowania,
- możliwość wprowadzenia zasady działań afirmujących, np. nominowania pracowników na stanowiska obsługi specjalnych potrzeb użytkowników⁷.

Obszary oddziaływania marketingu wewnętrznego

Koncepcja marketingu wewnętrznego może obejmować swym działaniem wiele obszarów funkcjonowania biblioteki. Jednak na szczególne wyróżnienie zasługują trzy: komunikacja wewnętrzna, kultura organizacyjna oraz wizerunek wewnętrzny. Pozwala to na zdefiniowanie marketingu wewnętrznego jako: zaplanowane działania, które przy wykorzystaniu narzędzi komunikacji i elementów kształtujących kulturę oraz wizerunek wewnętrzny biblioteki, mają za zadanie motywować i integrować pracowników, tak aby efektywnie wdrażali strategię, realizowali cele biblioteki i inicjowali wewnętrzne zmiany, prowadzące do generowania usprawnień⁸.

Komunikacja wewnętrzna zajmuje podstawowe miejsce w ramach koncepcji marketingu wewnętrznego. Dzięki wykorzystaniu narzędzi komunikacji możliwa jest realizacja takich celów, jak integracja pracowników wokół strategii biblioteki oraz inicjowanie wewnętrznych zmian. Komunikacja wewnętrzna nie tylko umożliwia przepływ informacji, ale kształtuje też wewnętrzne relacje, wpływa więc w zasadniczy sposób na kulturę biblioteki oraz jej wizerunek. Zadaniem kadry zarządzającej jest zatem budowanie oficjalnych formalnych systemów, rozumienie wagi sieci powiązań nieformalnych oraz ciągła koordynacja całej komunikacji (tabela nr 2). Komunikację wewnętrzną powinno się rozpatrywać na trzech płaszczyznach. Są to:

1. Struktura organizacyjna, która determinuje komunikację w kontekście układu zależności między stanowiskami. Stanowiska te istnieją niezależnie od ludzi i są bardziej niezmiennie, a każdemu z nich przypisane są okre-

7 *Działalność bibliotek publicznych: wytyczne IFLA/UNESCO*, oprac. zespół pod przewodn. P. Gilla, w imieniu Sekcji Bibliotek Publicznych, [tł. M. Kisilowska, J. Woźniak, E. B. Zybort], Warszawa 2002, s. 89-90.

8 A. Olsztyńska, op. cit., s. 20.

- ślone role i zadania. Formalne przepływy komunikacyjne zachodzą między stanowiskami i nie są zależne od osoby zajmującej dane stanowisko.
2. Czynniki ludzki, w którym wyróżnia się dwa aspekty, mogące wzmocnić lub osłabić komunikację formalną. Po pierwsze, dotyczą indywidualnych cech pracowników, ich percepcji i subiektywnej interpretacji informacji. Po drugie, pracownicy budują nieformalną sieć powiązań, która może funkcjonować zgodnie bądź przeciwko formalnym zależnościom, a pracownicy mogą komunikować się, pomijając formalne struktury.
 3. Symbolika i znaczenia, które pojawiają się w systemach społecznych. Każda biblioteka tworzy swój system symboli i znaczeń, ułatwiający zrozumienie własnej roli, pomagający we wspólnej interpretacji zjawisk, pozwalający pracownikom rozumieć wydarzenia wewnętrzne oraz przyczyniający się do większej identyfikacji z biblioteką⁹.

Tabela 2. Cele marketingu wewnętrznego w ramach komunikacji

Kanały	Cele wykorzystania
Komunikacja w dół	<ul style="list-style-type: none"> informowanie o wprowadzonych zmianach, nowych strategiach, propagowanie wartości, oczekiwanego zachowania, uświadomienie pracownikom ich roli i wagi ich opinii, uświadomienie kierownictwu istotności opinii pracowników, zachęcanie do aktywnego słuchania i wykorzystywania pomysłów personelu
Komunikacja w górę	<ul style="list-style-type: none"> pozyskiwanie informacji na temat potrzeb, oczekiwań i problemów, pozyskiwanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, konsultowanie z pracownikami najlepszych sposobów wdrażania strategii i inicjowania wewnętrznych zmian
Komunikacja horyzontalna	<ul style="list-style-type: none"> stymulowanie przepływu wiedzy pomiędzy jednostkami i działami, pobudzanie do wspólnego rozwiązywania problemów, pokonywanie barier występujących między działami, budowanie relacji interpersonalnych między pracownikami różnych działów, integrowanie pracowników

⁹ Ibidem, s. 40.

Komunikacja nieformalna	<ul style="list-style-type: none"> stymulowanie przepływu pomysłów oraz wiedzy poprzez zachęcanie do inicjatyw grupowych i nagradzanie, budowanie relacji poprzez popieranie i aktywne wspieranie inicjatyw pracowników, rozwój umiejętności kierowników w zakresie obserwacji komunikacji nieformalnej ich podwładnych, jej stymulowania bądź ograniczania oraz wczesnego wykrywania pojawiających się problemów
-------------------------	--

Źródło: opracowanie na podst.: A. Olsztyńska, op. cit., s. 51.

Z marketingowego punktu widzenia szczególnie ważne są dwie ostatnie płaszczyzny, gdyż są bardziej dynamiczne i bardziej zależą od motywacji pracowników, zrozumienia własnej roli oraz celów biblioteki. W większym stopniu również wpływają one na zaangażowanie w proces pozyskiwania i dzielenia się wiedzą, ciągłe usprawnianie własnych działań i zrozumienie priorytetowej roli użytkownika oraz własnego wkładu w realizację strategii biblioteki. Pierwsza płaszczyzna dotyczy natomiast komunikacji formalnej, niezbędnej, wynikającej z zajmowanych stanowisk. Jest ona bardziej statyczna, a związane z nią procedury i reguły jasno określają częstotliwość, kierunek i narzędzia przekazu informacji.

Kolejną płaszczyzną aktywności marketingu wewnętrznego jest **kultura organizacyjna**, stanowiąca podstawowe narzędzie kształtowania relacji wewnętrznych w bibliotece. Według Elżbiety Barbary Zybert kultura organizacyjna biblioteki to „zespół cech decydujących o jej osobowości, a więc ujednolicone zasady postępowania i postrzegania, które wyrażają przyjęty przez nią system wartości, tworzą pewien klimat organizacyjny, pozwalają na jej identyfikację i wyróżniają ją z otoczenia. Znajdują odzwierciedlenie w organizacyjnej przejrzystości, w filozofii w zakresie zarządzania czy nastawieniu władz do pracowników i użytkowników biblioteki¹⁰”. Dla zrozumienia istoty omawianego pojęcia bardzo przydatny jest model kultury opracowany przez Edgara Scheina, w którym ujęta jest ona w pewną całość składającą się z poziomów wyodrębnionych ze względu na trwałość i widoczność. Pierwszą warstwę, a zarazem rdzeń kultury najtrwalszy i najtrudniejszy do zidentyfikowania, tworzą założenia kulturowe. Odnoszą się one do natury człowieka, stosunków międzyludzkich, rodzaju powiązań biblioteki z otoczeniem. Środkową warstwę kultury w postaci norm i wartości wyraża się w poglądach, przyjętym systemie wartości oraz postawach

¹⁰ E. B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*, Warszawa 2004, s. 22.

członków biblioteki. Trzecim, najbardziej widocznym i uświadomionym elementem są artefakty, i jako sztuczne twory danej kultury dzielą się na:

- artefakty językowe – tworzące język, którym posługują się pracownicy biblioteki, m.in. słowa kluczowe, mity i legendy odwołujące się do historii biblioteki,
- artefakty behawioralne – odnoszące się do schematów zachowań,
- artefakty fizyczne – obejmujące elementy określane jako „kultura materialna” biblioteki, czyli wystrój wnętrz, kolorystyka, technologie, wygląd pracowników.

Zatem kultura organizacyjna i jej akceptacja ze strony personelu stanowią fundament wszystkich działań biblioteki. Oznacza to, że pracownicy wyznają wspólne wartości i normy, które pozwalają im identyfikować się z biblioteką. Marketing wewnętrzny może odgrywać ważną rolę w tworzeniu misji, propagując oczekiwane zachowania oraz wartości zorientowane na użytkownika. Pomaga także w komunikowaniu organizacyjnych historii: oddziałuje na wzorce codziennych zachowań, np. w odniesieniu do użytkowników, sposobu komunikacji z pracownikami lub częstotliwości, z jaką dyrekcja rozmawia z personelem. Dotyczy to też bardziej formalnych działań biblioteki, jak otwarcie nowej filii, świętowanie jubileuszu biblioteki czy Dnia Bibliotekarza. Marketing wewnętrzny spełnia więc ważną funkcję w kształtowaniu kultury organizacyjnej, zwłaszcza w obszarze komunikowania wartości oraz wspomagania realizacji wizji i misji biblioteki.

Działania z zakresu marketingu wewnętrznego mogą odgrywać również istotną rolę w zarządzaniu **wizerunkiem wewnętrznym** biblioteki, który odnosi się do odczuć i opinii pracowników w bibliotece. A zatem w tym znaczeniu można mówić o wizerunku biblioteki jako pracodawcy, który jest jej obrazem ukształtowanym w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń lub informacji docierających do potencjalnych członków biblioteki.

Wizerunek pracodawcy jest bezpośrednią konsekwencją działań podejmowanych przez kierownictwo biblioteki, których adresatami są członkowie danej biblioteki, oraz sposobu, w jaki działania te są odbierane i oceniane przez personel. Wzajemne relacje interpersonalne, a zwłaszcza ich przebieg, siła i kierunki, decydują w dużym stopniu o obrazie pracodawcy ukształtowanym w opiniach pracowników¹¹. Należy pamiętać, że

wizerunek wewnętrzny nie jest kategorią obiektywną, lecz charakteryzuje się subiektywizmem, co jest spowodowane tym, że opinie o bibliotece powstają w oparciu o system wartości, doświadczenia życiowe oraz wiedzę pracowników. Dlatego ta sama biblioteka może być inaczej postrzegana przez różne osoby, w zależności od wymienionych wcześniej czynników. Odwołując się do rozważań Agnieszki Izabeli Baruk, można wyróżnić pięć podstawowych rodzajów wizerunku wewnętrznego:

1. Wizerunek rzeczywisty, obejmujący wewnętrzne wartości, organizacyjne zachowania i działania.
2. Wizerunek komunikowany, obejmujący informacje przekazywane przez bibliotekę za pomocą funkcjonującego w niej systemu komunikowania się.
3. Wizerunek wyobrażony sobie, obejmujący obrazy biblioteki kształtowane przez grupy otoczenia.
4. Wizerunek idealny, czyli obraz, który biblioteka mogłaby osiągnąć, gdyby zawsze postępowała zgodnie z założeniami marketingu wewnętrznego i nie popełniała praktycznie żadnych błędów w zakresie polityki personalnej.
5. Wizerunek pożądany w postaci wizji artykułowanej przez kierownictwo biblioteki¹².

Marketing wewnętrzny może pełnić istotną funkcję w diagnozowaniu, w jaki sposób pracownicy postrzegają bibliotekę oraz podejmowaniu działań, mających na celu zmianę negatywnej lub nieprawdziwej oceny biblioteki. Zaniedbanie przez bibliotekę świadomego oddziaływania na wizerunek wewnętrzny może mieć nie tylko negatywny wpływ na odczucia pracowników, ale również otoczenia zewnętrznego. Postawa pracowników może bowiem w znaczący sposób oddziaływać na opinię środowiska zewnętrznego o bibliotece, dlatego tak istotne jest dbanie o obraz wewnętrzny.

Reasumując, podstawową funkcją marketingu wewnętrznego jest wspieranie strategii biblioteki oraz inicjowanie zmian wewnętrznych. Poprzez integrowanie narzędzi komunikacji, elementów kształtujących kulturę organizacyjną oraz wizerunek wewnętrzny, marketing wewnętrzny może przyczynić się do realizacji wymienionych działań. Celem jest poprawa funkcjonowania placówki oraz satysfakcja personelu, co pozwoli w sposób świadomy zaspokoić potrzeby i oczekiwania użytkownika oraz podnosić jego zadowolenie i lojalność wobec biblioteki oraz jej oferty.

¹¹ A. I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Warszawa 2006, s. 37.

¹² Ibidem.

Bibliografia

1. Baruk A. I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Warszawa 2006.
2. Berry L. L., *The employee as customer*, W: *Services Marketing*, red. C. H. Lovelock, Boston 1984, s. 271-278.
3. Chłodnicki M., Zeller P., *Wprowadzenie do zarządzania relacjami usługowymi*, W: *Zarządzanie relacjami w usługach*, red. K. Rogoziński, Warszawa 2006, s. 70-119.
4. *Działalność bibliotek publicznych: wytyczne IFLA/UNESCO*, oprac. zespół pod przewodn. P. Gilla, w imieniu Sekcji Bibliotek Publicznych, [tł. M. Kisilowska, J. Woźniak, E. B. Zybert], Warszawa 2002.
5. Grönroos Ch., *Service Management and Marketing*, Maxwell Macmillan Intern 1990.
6. Kamińska J., *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006.
7. Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie: koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Poznań 2005.
8. Zybert E. B., *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*, Warszawa 2004.

mgr Ryszard Bania

*Biblioteka Wydziału Prawa i Administracji
Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
banry@eos.umcs.lublin.pl*

CZY MICHAEL PORTER BYŁBY DOBRYM DYREKTOREM BIBLIOTEKI – PRÓBA MARKETINGOWEJ ANALIZY INSTYTUCJI NON-PROFIT

WOULD MICHAEL PORTER BE A GOOD LIBRARY DIRECTOR – A TRIAL OF MARKETING ANALYSIS OF NON-PROFIT INSTITUTION

Abstract

The challenges of contemporaneity in the area of firms activities about which it have been talked already, that they do not expect profit or competition are more and more crowded in the area of reciprocal competition in the market of similar services. Analytical tools of management like: competition strategy – out of the firm and elsewhere; strategic management; structural analysis of the sector ecc. should be used to manage the library.

There are more and more dynamic subjects around libraries taking their traditional tasks. The result will be more and more intensive competition. So there is a question: is it possible to enter to the description of the library sector a model of „Five Porter’s Powers” so: distinguish competitors in a trade, the symptom of rivalry between libraries, the power of users’ impact, the reconnaissance of substitutes and describe auction power of „providers” at their precise reconnaissance and description.

There will not be an efficient management of a firm so also a library without precise sector analysis. Reconnaissance of a firm’s position, its aims and mission is inseparably connected with the style and the way of human resources management and external marketing of the library.

Inseparable segment of this analysis is the question: is the present model of the executives selection in libraries elaborated by a long practice and fortified by law is to be maintain toward new today challanges, do only

librarian is good to manage the library or it would be better to replace him by an efficient manager?

Od kilku lat także w literaturze omawiającej zagadnienia bibliotekarskie pojawił się nowy język. Przez lata środowisko bibliotekarskie niezależnie od proveniencji, czy to bibliotek publicznych, czy to bibliotek akademickich, zajęte było najpierw dyskusją na tematy warsztatowe, potem technologiczne, zapoczątkowane mitycznym już hasłem – internet w bibliotece, by przejść do lejtmotiwu następnej epoki, którym stał się marketing biblioteczny. Co prawda początki tego terminu w kontekście bibliotecznym sięgają 1983 roku, ale apogeum dyskusji wokół tego tematu to lata ostatnie¹. Dzisiaj nie ma już chyba nikogo z kadry kierowniczej bibliotek, zwłaszcza akademickich, kto kwestionowałby potrzebę zastosowania strategii marketingowej w zarządzaniu biblioteką. Ukazało się wiele artykułów na ten temat, marketing biblioteczny był genezą dyskusji na konferencjach naukowych². Słowa typowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym: produkt, marka, PR, reklama, dystrybucja, klient, misja, weszły w zasadzie do języka codziennego dyskusji o zarządzaniu bibliotek.

Konkurencja w bibliotekach?

Nie sposób zatem nie postawić pytania, które powinno być krokiem następnym w dyskusji o zarządzaniu bibliotekami. To musi być pytanie o strategię konkurencji w zarządzaniu biblioteką. Brak tego pytania czyni niespójnym stosowanie całego aparatu marketingowego z jego nazewnictwem, systematyką, metodologią wprzęgniętą do zarządzania instytucją non-profit, bowiem rodzi się pytanie: no to po co ta cała zabawa?

Jednocześnie przecież zwykłe doświadczenie życiowe ukazuje coraz więcej przykładów na pojawianie się konkurencji w usługach bibliotecznych. Na razie, wprawdzie nieśmiało, biblioteki stają się hybrydowymi przykładami instytucji nieprzynoszącymi zysku i dochodowymi jednocześnie. Biblioteka Wydziału Prawa i Administracji od poniedziałku do piątku pracuje „za darmo”, natomiast w sobotę i niedzielę świadczy swe usługi, opłacana przez dziekana, obsługując studentów zaocznych, a więc tych, którzy wnieśli opłatę czesnego jak w szkołach prywatnych, więc w swej części usług również przynosi zysk. Przy czym, na mocy umów międzyuczelnianych, za pewne gratyfikacje mogą w tych dwóch dniach korzy-

stać z usług bibliotecznych wybrane grupy studentów. Biblioteki od jakiegoś czasu łączą się w konsorcja przy zakupach pakietów baz celem obniżenia kosztów. Powstają firmy komercyjne, które początkowo dla potrzeb bibliotek tworzą produkty z zakresu współczesnych usług informacyjnych, z czasem jednak stają się autonomicznymi instytucjami przejmującymi w coraz szerszym zakresie obszary działalności typowej dla bibliotek. Początkowo były to bazy zasobów katalogowych, bazy bibliograficzne, bazy zawartości czasopism, pełnotekstowe bazy czasopism i w coraz szerszym zakresie e-książki. Biblioteki cyfrowe powstające na bazie dotychczasowych bibliotek akademickich to nie tylko ubogacenie swej oferty produktowej, to przecież typowa próba sprostania innym w walce konkurencyjnej. Czy zatem nie czas zacząć mówić o konieczności opracowywania strategii konkurencji w obszarze bibliotek? Wszak taka walka konkurencyjna odbywa się pomiędzy szkołami wyższymi. Biblioteki będące ich częścią nie zdołają jej uniknąć.

Każdy kierownik biblioteki musi zacząć stawiać sobie pytania: co jest siłą napędową konkurencji między bibliotekami? Jakie działania przypuszczalnie podejmą inni i jak najlepiej na nie zareagować? Jak będą rozwijać się biblioteki? Jak najlepiej przygotować bibliotekę do konkurowania w dłuższym okresie? Odpowiedzi na takie pytania prowadzą do opracowania strategii marketingowej biblioteki i określenia jej długofalowych celów.

W drugiej połowie ubiegłego wieku podobne pytania stawiali sobie teoretycy i praktycy zarządzania. Jedną z odpowiedzi zaproponował Michael Porter, opracowując analizę strukturalną badanego sektora bardziej znaną jako *analiza pięciu sił Portera* lub *model pięciu sił Portera*³. Metoda była propozycją do opracowania analizy i oceny natężenia sił konkurencyjnych w sektorze ekonomicznym lub segmencie rynkowym. Analiza odnosi się do otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa i stosowana jest jako początkowy etap formułowania strategii konkurencji. Opiera się na modelu pięciu wzajemnie oddziałujących na siebie czynników, które występują w każdym sektorze:

- rywalizacji w sektorze,
- barierach wejścia do sektora,
- sile oddziaływania nabywców,
- sile oddziaływania dostawców,
- zagrożeniu ze strony substytutów.

¹ J. Wojciechowski, *Marketing w bibliotece*, Warszawa 1983.

² *Zarządzanie marketingowe biblioteką*, [zaspół red. A. Kanczak et al.], Poznań 2008.

³ M. E. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, przekł. A. Ehrlich, Warszawa 1991, s. 121.

Zgodnie z tą koncepcją istnieje bezpośrednia i odwrotna zależność pomiędzy natężeniem sił konkurencyjnych w branży a potencjałem twórczym tego sektora, stanowiącym o jego atrakcyjności dla działających wewnątrz instytucji. Decydujące znaczenie w procesie formułowania strategii konkurencji Porter przypisuje najmocniejszemu siłom, przy czym natężenie każdej z nich jest zróżnicowane w różnych branżach i stanowi o ich indywidualnej charakterystyce. Dlatego każda istotna zmiana dowolnej z pięciu sił zmusza instytucję do ponownego indywidualnego określenia swojej pozycji wobec innych podmiotów w branży i oceny swojej atrakcyjności⁴.

Jaka strategia?

Najważniejszą zaletą modelu Portera jest usystematyzowanie i uporządkowanie sposobu patrzenia przez kierownictwo instytucji na swój sektor i otoczenie konkurencyjne. Dzięki swojej uniwersalności model może być stosowany do analizy niemal wszystkich branż działalności ludzkiej przedsiębiorczości⁵.

Formułowanie właściwej strategii walki konkurencyjnej wymaga też odpowiedzi na kontekst w jakim działa dana biblioteka. Istotne jest odpowiedzieć sobie na pytania o:

- silne i słabe strony biblioteki,
- okazje i zagrożenia występujące w otoczeniu biblioteki,
- skalę wartości głównych osób wdrażających strategię,
- oczekiwania społeczne wewnątrz i na zewnątrz biblioteki.

Silne i słabe strony wyznaczają profil jego relatywnych aktywów i umiejętności w porównaniu z konkurentami, w tym możliwości finansowych, poziomu technicznego, stopnia uznania biblioteki, marki itd. Personalnymi wartościami organizacji są motywacje postępowania i potrzeby najważniejszych kierowników i innych pracowników, którzy muszą wdrażać wybraną strategię. Silne i słabe strony w połączeniu z wartościami określają wewnętrzne (z punktu widzenia biblioteki) granice strategii konkurencji, którą dana biblioteka może stosować. Ograniczenia są wyznaczone przez otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne. Okazje i zagrożenia określają środowisko konkurencji, z towarzyszącym mu ryzykiem i ewentualnymi korzy-

ściami. Oczekiwania społeczne stanowią odbicie wpływu na bibliotekę takich spraw jak polityka państwa, zadania zlecane przez uczelnię, satysfakcja użytkowników. Jeżeli biblioteka chce opracować realistyczny i możliwy do wdrożenia zbiór celów i zasad postępowania to musi wziąć pod uwagę te cztery czynniki.

Te ogólne rozważania o skutecznej strategii konkurencji można przełożyć na bardziej szczegółowy sposób sformułowania strategii. Chociaż intuicyjnie proces ten może wydawać się oczywisty, to znalezienie odpowiedzi na postawione tam pytania wymaga wnikliwej analizy. Ich wynikiem jest możliwość odpowiedzi na usytuowanie biblioteki pośród otoczenia konkurencyjnego innych bibliotek, czy też instytucji o podobnym profilu działalności.

Wydaje się, że w tym celu istotne jest postawienie sobie przez kierownictwo biblioteki kilku pytań zgrupowanych wokół strategicznych zagadnień:

Testy świadomości⁶

WEWNĘTRZNA SPÓJNOŚĆ

- Czy jest możliwe jednoczesne osiągnięcie wszystkich założonych celów?
- Czy podstawowe zasady zarządzania biblioteką ułatwiają osiągnięcie przyjętych celów?
- Czy podstawowe zasady zarządzania biblioteką wzajemnie się wspierają?

ZEWNĘTRZNA SPÓJNOŚĆ

- Czy cele i zasady zarządzania biblioteką wykorzystują okazje branży?
- Czy cele i zasady zarządzania biblioteką uwzględniają zagrożenia konkurentów?
- Czy zaprogramowanie celów i zasad kierowania biblioteką uwzględniają możliwości akceptacji przez bezpośrednie otoczenie biblioteki?
- Czy cele i zasady zarządzania biblioteką uwzględniają szersze problemy społeczne?

4 D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, tł. M. Albigowski, Warszawa 1999, s. 121.

5 K. Obłój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2001, s. 79.

6 Testy opracowano na podstawie: K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Nowy Jork 1971.

DOSTOSOWANIE DO MOŻLIWOŚCI

Czy cele są dostosowane do zasobów stojących do dyspozycji biblioteki w porównaniu z innymi bibliotekami?

Czy rozkład celów uwzględnia zdolność do koniecznych zmian organizacyjnych wewnątrz biblioteki?

KOMUNIKACJA I WDROŻENIE

Czy główne osoby wdrażające cele dobrze się rozumieją?

Czy istnieje ostateczna zgodność między celami i zasadami zarządzania biblioteką a osobistymi skalami możliwości osób uczestniczących w przedsięwzięciu?

Czy są do dyspozycji dostateczne umiejętności kierownicze umożliwiające skuteczne wdrażanie strategii?

Test ten można nazwać także testem tożsamości, bowiem dopiero odpowiedź na powyższe pytania pozwala dowiedzieć się, w jakim miejscu jest biblioteka w otoczeniu konkurencyjnym i na jakie zasoby własne ludzkie i materialne może liczyć. Następnym krokiem będzie opracowanie optymalnej strategii konkurencji poprzez analizowanie poszczególnych segmentów będących etapami realizacji zadań w konkurowaniu z innymi podmiotami występującymi w branży. Proces formułowania strategii konkurencji to także próba odpowiedzi na szereg identyfikujących pytań:

A. CO BIBLIOTEKA ROBI OBECNIE?

1. Identyfikacja

Jaka jest obecna wyraźna lub domniemana strategia?

2. Założenia

Jakie należy przyjąć założenia dotyczące względnej pozycji firmy, jej silnych i słabych stron, konkurentów oraz tendencji występujących w bibliotekach, aby obecna strategia miała sens?

B. CO SIĘ DZIEJE W OTOCZENIU?

1. Analiza branży

Jakie są główne czynniki powodzenia u konkurentów i jakie są ważne okazje i zagrożenia w branży?

CZY MICHAEL PORTER BYŁBY DOBRYM DYREKTOREM BIBLIOTEKI...

2. Analiza konkurentów

Jakie są możliwości i ograniczenia istniejących lub potencjalnych konkurentów oraz jakie prawdopodobne posunięcia mogą oni podjąć w przyszłości?

3. Analiza społeczna

Jakie ważne czynniki decyzyjne (uczelniane, prawne, społeczne) stworzą okazje do zagrożenia?

4. Silne i słabe strony

Jakie przy danej analizie branży i konkurentów są silne i słabe strony biblioteki w porównaniu z obecnymi i przyszłymi konkurentami?

C. CO BIBLIOTEKA POWINNA ZROBIĆ?

1. Sprawdziany założeń i strategii

W jakim stopniu założenia zawarte w obecnej strategii odpowiadają wynikom analizy przedstawionej w punkcie B?

W jakim stopniu strategia wypełnia testy świadomości?

2. Możliwości strategiczne

Jakie są realne możliwości strategiczne w świetle powyższej analizy?

Czy obecna strategia do nich się zalicza?

3. Wybór strategiczny

Która z możliwości najlepiej wiąże sytuację biblioteki z zewnętrznymi okazjami i zagrożeniami?

Widzimy zatem, że istotą formułowania strategii konkurencji jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia. Przy czym ciekawe będzie zwrócenie uwagi na fakt, że cały ten wywód o analizie branży przenosi nas w zupełnie nieznaną w bibliotekarstwie świat z pola walki. To jest język niemal militarny. Zawsze podpatrywaliśmy innych. Motywem były ambicje, by dorównać lepszym, pozytywna zazdrość, by skorzystać z dobrych wzorców, polepszyć jakość usług itp. Przychodzi czas już nie podpatrywania, ale rozpoznania, czas walki, by przetrwać. Walka z konkurencją to jest walka o jakość, by być lepszym, by się wyróżnić, ale motywem jest eliminacja konkurenta. Kierunek takich zachowań wydaje się być oczywisty. Biblioteki będą się konsolidować. Idea międzyuczelnianych bibliotek akademickich jest nienowa, ale coraz bardziej realna. Trudno jest rozstrzygnąć, czy motywem zaistnienia takich zjawisk, występują-

cych już obecnie w zarządzaniu bibliotekami, jak: tworzenie właściwego jej wizerunku, identyfikacji personelu z instytucją, tworzenie marki, reklama, analiza SWOT, innowacje, jest naturalna chęć polepszenia jakości usług, czy też odpowiednia przemyślana strategia w sytuacji wzmożonej konkurencji na rynku bibliotek i uczelni wyższych. Identyfikacja zaś z jednym lub drugim podejściem do tego zagadnienia w sposób istotny sytuuje bibliotekę w otoczeniu konkurencyjnym.

Jaki dyrektor?

W czasach obecnych w otoczeniu bibliotek jak i wewnątrz nich jedyną normalnością jest zjawisko ciągłych zmian. Zatem każdy dobry dyrektor biblioteki, by być skutecznym w jej zarządzaniu, musi:

- działać szybko i inspirować ludzi,
- umieć burzyć stary porządek i bezwzględnie tworzyć w firmie nowy.

Jednakże trzy względy powodują, że każdy nawet najlepszy szef biblioteki – nawet ten stosujący najbardziej wyrafinowane metody zarządzania – trzyma się korzeni tradycji dobrego zarządzania. Otóż dba on o: pieniądze, użytkownika, etykę zarządzania⁷.

Punktem wyjścia są oczywiście pieniądze. Nic tak nie niszczy firmy jak brak funduszy. Biblioteka może ulegać degradacji przez brak dopływu nowości, ubytek dostępu do baz, brak komputerów. I w tym sensie groźbą dla biblioteki może być dziekan wydziału nierozumiejący roli biblioteki w procesie nauczania, a postrzegający ją tylko przez pryzmat kosztów, jakie ponosi wydział lub uczelnia na jej utrzymanie.

W instytucjach komercyjnych źródłem pieniędzy są jej klienci. W instytucjach non-profit jest podobnie. Liczba użytkowników biblioteki jest jej siłą, stanowi o jej wartości. Utrzymanie użytkowników i pozyskanie nowych, stanowić powinno sens dobrego zarządzania.

Obecnie coraz częściej w sztuce zarządzania kładzie się nacisk na jej wymiar etyczny. Dobrze byłoby przyjąć piękną maksymę Theodora Levitta: „Zakładam, że ludzie, którzy są liderami i menadżerami, mają tak jak wszyscy inni rodzaj moralnego kompasu, standardy etyczne, poczucie społecznego obowiązku i przyzwoitości, jakieś reguły dobra i zła, że mają charakter, sumienie i nawet pewną szlachetność. Bez tego bowiem nie ma o czym mówić i komu doradzać”⁸.

Dobry dyrektor biblioteki powinien jeszcze:

- być kompetentny (profesjonalizm) – trzymać rękę na pulsie dziedziny, którą reprezentuje. Doksztalać siebie i zespół,
- nie bać się ryzyka w podejmowaniu decyzji wobec komplikacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych,
- posiadać umiejętności organizacyjne, rozdzielać zadania tak, by pozostawiając podwładnym swobodę działania wyzwalać w nich współodpowiedzialność za firmę,
- posiadać umiejętność komunikowania się, sztukę perswazji, negocjacji w stosunku do zespołu, jak i na zewnątrz firmy. Musi być dobrym komunikatorem,
- umieć podejmować szybkie decyzje bez ryzyka,
- nie ulegać korupcji,
- jasno określać zakres zadań i odpowiedzialności pracownika,
- w stosunku do podwładnych, współpracowników, użytkowników powinien sam przestrzegać i wymagać przestrzegania elementarnych zasad etycznych. Nie ulegać pokusom osobistym, dbać o wizerunek firmy.

Debora Benton podaje jeszcze cechy, które wyróżniają sprawnego menedżera:⁹

- sztuka współdziałania z zespołem,
- umiejętność łatwego nawiązywania kontaktów z podwładnymi,
- umiejętność budowania miłej atmosfery w zespole,
- wzmacnianie lojalności pracowników w ich wzajemnych relacjach i w stosunkach do przedsiębiorstwa,
- dbanie o podnoszenie umiejętności podwładnych,
- umiejętna polityka kadrowa – rekrutacja nowych pracowników, docenianie już zatrudnionych, umiejętność rozstawiania się z odchodzącymi.

Co zatem z Michaeliem Porterem? Jeśli jeszcze wie, co to jest skontrum, retrokonwersja, dygitalizacja, rekord bibliograficzny, druk zwarty i ciągły, jednostka biblioteczna, starodruk, inkunabuł, rękopis itd., to będzie dobrym szefem biblioteki.

⁷ K. Oblój, op. cit., s. 107.

⁸ J. Ciechanowicz, *Etyka czterech umiejętności*, Nowy Jork 2009, s. 76.

⁹ D. A. Benton, *Menadżer z charyzmą*, przekł. E. Jusewicz-Kalter, Gdańsk 2004, s. 127-142.

Bibliografia

1. Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Nowy Jork 1971.
2. Benton D. A., *Menadżer z charyzmą*, przekł. E. Jusewicz-Kalter, Gdańsk 2004.
3. Ciecchanowicz J., *Etyka czterech umiejętności*, Nowy Jork 2009.
4. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, tł. M. Albigowski, Warszawa 1999.
5. Obłój K., *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2001.
6. Porter M. E., *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, przekł. A. Ehrlich, Warszawa 1991.
7. Wojciechowski J., *Marketing w bibliotece*, Warszawa 1983.
8. *Zarządzanie marketingowe biblioteką*, [zespół red. A. Kanczak et al.], Poznań 2008.

mgr Agata Bożek
Biblioteka Główna
Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie
a.bozek@bg.ajd.czyst.pl

mgr Lena Kamińska-Mazur
Biblioteka Główna
Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie
l.kaminska@bg.ajd.czyst.pl

EMPLOYER I INTERNAL BRANDING W BIBLIOTECE NAUKOWEJ – BUDOWANIE WIZERUNKU ORGANIZACJI PRZEZ I WŚRÓD BIBLIOTEKARZY

EMPLOYER AND INTERNAL BRANDING IN A SCIENTIFIC LIBRARY – CREATING AN IMAGE OF ORGANIZATION AMONG AND BY LIBRARIANS

Abstract

A library constitutes an essential element of the institution of higher education, and as well as a college or university it manages different types of resources, including personnel resources, which have influence on the success of organization. That is why, a staff marketing, which embraces an external and internal job market should be in the foreground of a marketing strategy of these institutions. 'Employer branding' is the example of an external staff marketing idea, whereas 'internal branding' functions as the example of an internal staff marketing idea. 'Employer branding' is based on creating the image of organization (end its brand) as an optimum place for present and future employees. 'Internal branding' is the process of creating the make inside an organization. It links activities in the range of internal communication, staff management, internal marketing and culture of organizations thanks to which employees know what kind of behavior contributes to the company's success. In the following report, I am trying to relate the above ideas in the scope of staff marketing to the realities of a library in an institution of higher education.

Wprowadzenie

Sukces w kierowaniu biblioteką uzależniony jest w dużej mierze od właściwego zarządzania pracującym w niej personelem. Dlatego w strategii marketingowej tej instytucji na pierwszy plan powinno wysuwać się marketing personalny, obejmujący zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny rynek pracy. Przykładem koncepcji marketingu personalnego zewnętrznego jest *employer branding*, zaś marketingu personalnego wewnętrznego – *internal branding*.

Employer branding – polega na budowaniu wizerunku organizacji (jej marki), jako optymalnego miejsca pracy dla obecnych i potencjalnych pracowników¹. *Internal branding* – jest to proces kreowania firmowej marki wewnątrz organizacji. Łączy on działania z zakresu komunikacji wewnętrznej, zarządzania kadrą, marketingu wewnętrznego, kultury organizacyjnej, dzięki którym pracownicy wiedzą, jakie zachowania przyczyniają się do sukcesu firmy². Autorki referatu próbują odnieść wymienione koncepcje z zakresu marketingu personalnego do realiów biblioteki szkoły wyższej (zgodnie z założeniami benchmarkingu – polegającego na podnoszeniu jakości funkcjonowania organizacji poprzez adaptacje najskuteczniejszych sposobów postępowania stosowanych przez inne organizacje)³.

Marketing personalny a wizerunek biblioteki naukowej

Biblioteka jest jednym z najważniejszych filarów szkoły wyższej. Jej usługi, zasoby, infrastruktura mają istotne znaczenie w działalności naukowo-dydaktycznej uczelni, jednocześnie wpływają na poziom kształcenia studentów. Od jakości usług oferowanych przez bibliotekę zależy ocena edukacyjnej oferty szkoły oraz pozytywna akredytacja prowadzonych przez nią kierunków. Za jakość usług bibliotecznych odpowiedzialny jest personel biblioteki, zwłaszcza ten, który ma bezpośredni kontakt z jej użytkownikami. Od wiedzy, kompetencji i umiejętności tych pracowników zależy sukces biblioteki, a tym samym uczelni. W publikacjach z zakresu bibliotekoznawstwa wielokrotnie, zwłaszcza w ostatnich latach, podejmowano temat

- 1 K. Wojtaszczyk, *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników*, „E-mentor” 2008, nr 3. Tryb dostępu: http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=25&id=547 [18 kwietnia 2009].
- 2 *Internal branding*. Tryb dostępu: <http://www.rcc.pl/lang-pl/obszary-specjalizacji/internal-branding> [18 kwietnia 2009].
- 3 Zob. *Leksykon zarządzania*, [kol. red. M. Romanowska et al.; aut. A. Cylwik et al.], Warszawa 2004, s. 57.

wizerunku współczesnego bibliotekarza, zastanawiano się nad dotyczącymi go stereotypami oraz upadkiem prestiżu tego zawodu. Refleksja nad tym problemem nasuwa następujące pytania: czy dysfunkcyjność kadry bibliotecznej ma związek z kondycją bibliotek? Czy niedomagania tych instytucji na poziomie organizacyjnym, finansowym, technologicznym wpływają na jakość pracy bibliotekarzy? Próba odpowiedzi pokazuje obustronną zależność między wskazanymi czynnikami. Zarządzający biblioteką powinni zatem prowadzić działania „w zakresie systemu społecznego, mającego na celu stworzenie i utrzymanie wizerunku atrakcyjnego i odpowiedzialnego pracodawcy zarówno na zewnętrznym, jak i na wewnętrznym rynku pracy, z którym warto się łączyć, gdyż rozwój indywidualny każdego pracownika wyznacza kierunek rozwoju całej organizacji, a z kolei jej rozwój prowadzi do dalszego permanentnego samodoskonalenia jej członków”⁴. Analizowane w niniejszym artykule strategie należą do obszaru marketingu personalnego, określanego też mianem marketing wewnętrznego oraz zarządzania marką. Zgodnie ze słownikową definicją marketing personalny to „całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związany z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa, podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwania właściwych pracowników z rynku pracy”⁵. System marketingu personalnego w bibliotece powinien składać się z dwóch podstawowych elementów: marketingu personalnego wewnętrznego i marketingu personalnego zewnętrznego. Do działań obejmowanych przez marketing personalny wewnętrzny w bibliotece można zaliczyć:

- system wewnętrznej komunikacji pomiędzy kierownictwem i pracownikami oraz między poszczególnymi pracownikami biblioteki,
- system motywacyjny, w ramach którego stosowane są motywatory o charakterze finansowym i pozafinansowym (materialnym i niematerialnym),
- system szkoleniowy, w obrębie którego prowadzone są działania z zakresu doszktałania zawodowego (rozumianego jako uzupełnianie posiadanej przez pracowników wiedzy, przy czym uzupełnienie takie jest niezbędne ze względu na wymagania związane z zajmowaniem określonego stanowiska pracy) oraz dalszego kształcenia (pozwalającego na zdobywanie cał-

- 4 A. I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Warszawa 2006, s. 14.
- 5 J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997, s. 239.

kowicie nowych umiejętności oraz bieżące przyswajanie nowości związanych z określoną dziedziną wiedzy, co umożliwia zdecydowanie efektywniejsze wypełnianie zadań związanych z określonym stanowiskiem pracy lub zwiększa szanse na awans pionowy bądź poziomy pracownika),

- system kreowania i utrwalania wizerunku biblioteki jako pracodawcy w ramach działań z zakresu wewnętrznej propagandy marketingowej, zwłaszcza zaś *public relations*, których bezpośrednimi odbiorcami są pracownicy zatrudnieni w bibliotece,
- system wewnętrznej rekrutacji i selekcji związany z mobilnością pracowników i możliwościami przemieszczenia ich na inne stanowiska pracy, na których w lepszy sposób będą mogli wykorzystać swoją wiedzę i zdolności⁶.

Zewnętrzny marketing personalny dotyczy działań podejmowanych w ramach następujących podsystemów:

- systemu zewnętrznej komunikacji pomiędzy biblioteką i potencjalnymi pracownikami,
- systemu zewnętrznej rekrutacji,
- systemu kreowania i utrwalania wizerunku biblioteki jako pracodawcy w ramach zewnętrznej propagandy marketingowej, zwłaszcza zaś *public relations*, których odbiorcami są potencjalni pracownicy⁷.

W tak rozumiany marketing personalny wpisują się strategie *employer* i *internal branding*. Pozwalają one budować pozytywny wizerunek firmy jako pracodawcy, zarówno wśród obecnych, jak i potencjalnych pracowników. Takimi działaniami zainteresowano się zwłaszcza w czasie panującego w Polsce wzrostu gospodarczego i wynikającego z niego silnego rynku pracownika. Obecnie, kiedy wskaźniki makro- i mikroekonomiczne spadają, znowu nastąpił okres dominacji rynku pracodawcy. Nie oznacza to jednak, że w przedsiębiorstwach odstępuje się od praktyk i działań kreujących pozytywny wizerunek pracodawcy. W firmach dobrze zarządzanych docenia się wartość kapitału ludzkiego w funkcjonowaniu organizacji. Kryzys gospodarczy nie będzie trwał wiecznie, wcześniej czy później minie i wtedy trudniej i kosztowniej będzie pozyskać wykwalifikowanego pracownika. Mechanizmy rynkowe, w tym sytuacja na rynku pracy, nie są bez znaczenia w działalności bibliotek. W czasie progresu gospodarczego biblioteka nierzadko musi zabiegać o względy potencjalnych i obecnych

6 A. I. Baruk, op. cit., s. 14-15.

7 Ibidem.

pracowników, którzy mają wtedy do wyboru bardziej atrakcyjne miejsca pracy. Czas kryzysu może stanowić moment, kiedy ugruntowany zostanie wizerunek biblioteki jako dobrego pracodawcy, dzięki czemu będzie ona mogła pozyskać i utrzymać fachową i kompetentną kadre. Zwłaszcza że o migracji zarobkowej nie możemy nadal mówić w czasie przeszłym dokonanym, a niż demograficzny, widoczny w szkołach, wkrótce może być problemem na rynku pracy. Absolwenci „bibliotekoznawstwa i informacji naukowej” nie muszą szukać pracy wyłącznie w bibliotekach naukowych. W dużych aglomeracjach konkurencję dla nich stanowić mogą biblioteki szkolne, pedagogiczne, publiczne oraz komercyjne firmy infobrokerskie. Warto więc bliżej przyrzeć się działaniom marketingowym typu *employer* i *internal branding* i możliwościom ich zastosowania w bibliotece naukowej.

Marka a wizerunek biblioteki

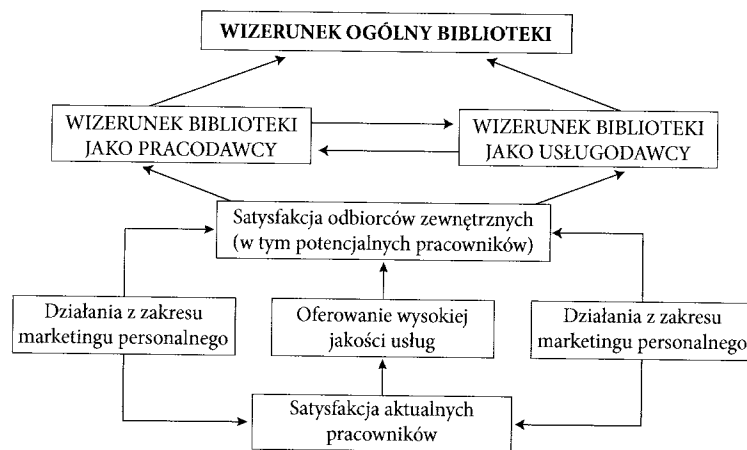
Analiza strategii *employer* i *internal branding* oraz próba ich odniesienia do realiów biblioteki naukowej implikuje konieczność przybliżenia w tym miejscu definicji marki i wizerunku firmy. Wizerunek, zwłaszcza wizerunek pożądany, ma na celu określenie, w jaki sposób firma chciałaby być postrzegana przez otoczenie. Marka natomiast jest wartością niematerialną, cechą, skojarzeniem stanowiącym dla klienta gwarancję jakości⁸. Omawiając zagadnienie „zarządzania marką w bibliotece” Artur Jazdon poruszył kwestię związków marki biblioteki z jej wizerunkiem. Zwrócił uwagę na istnienie w przypadku bibliotek potrzeby łączenia pojęcia marki i wizerunku. Dyrektorzy bibliotek naukowych budują wizję instytucji, kształtują jej pożądany wizerunek poprzez dobór personelu, rozwój i doskonalenie swoich produktów i usług, otwartość na użytkownika, antycypację rozwoju nauki, potrzeb dydaktycznych i dostosowanie do nich całej instytucji. Czynią to, by wyrobić sobie odpowiednią, właściwą – jak najlepszą markę⁹. Wizerunek ogólny organizacji składa się z wizerunków częściowych, wynikających z ról, które ta organizacja pełni. Biblioteka naukowa oprócz wizerunku usługodawcy może i powinna budować swój wizerunek dobrego pracodawcy. Kreowanie wizerunku organizacji działającej na rynku usług oparte jest głównie na profesjonalizmie i zaangażowaniu jej pracowników. Można powiedzieć, że zależność pomiędzy wizerun-

8 W. Budzyński, *Wizerunek firmy: kreowanie, zarządzanie, efekty*, Warszawa 2002, s. 17-18

9 A. Jazdon, *Zarządzanie marką w bibliotece*, W: *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, red. M. Nowak, P. Pioterek, J. Przybysz, Poznań 2004, s. 72.

kiem biblioteki jako pracodawcy i jej wizerunkiem jako usługodawcy jest dwukierunkowa¹⁰.

Rysunek 1. Wzajemna zależność między wizerunkiem biblioteki jako pracodawcy i jako usługodawcy



Źródło: A. I. Baruk, op. cit., s. 46.

Wizerunek ma istotne znaczenie dla budowania zaufania do biblioteki jako wiarygodnego i kompetentnego pośrednika w docieraniu do informacji oraz przyjaznego miejsca do kształcenia i rekreacji¹¹. Wizerunek biblioteki jako pracodawcy nie powinien stać w sprzeczności z jej wizerunkiem ogólnym. Pozytywny obraz biblioteki naukowej jako miejsca pracy oraz jej wizerunek instytucji wspomagającej proces edukacyjny szkoły wyższej, oferującej usługi informacyjne, winien być koincydentalny. Instrumenty marketingu personalnego mogą być wykorzystane jako elementy strategii budowania wizerunku biblioteki wśród jej pracowników (obecnych i potencjalnych). Zgodnie z jej koncepcją pracownicy biblioteki, będący podmiotem i przedmiotem działań marketingowych i *public relations*, mają szczególnie istotne znaczenie w budowaniu dobrej marki swojej organizacji.

Employer branding

Nowym trendem wśród działań z zakresu marketingu personalnego jest strategia *employer branding*. Pojęcie to zostało wprowadzone w Stanach

Zjednoczonych, do Polski dotarło na fali panującego w ostatnich latach wzrostu gospodarczego i mocnego rynku pracownika. „Employer branding – to koncepcja zakładająca, że praca w konkretnej firmie jest szczególnym towarem, który – jak każdy inny – trzeba umiejętnie sprzedać. Sukces w rywalizacji o talenty można odnosić budując silny wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, dzięki połączeniu mądrej strategii personalnej z zarządzaniem marką i komunikacją¹². Inaczej mówiąc, „employer branding to świadome budowanie wizerunku organizacji jako doskonałego miejsca pracy dla obecnych pracowników oraz wszystkich grup przyszłych interesariuszy¹³. Jako pierwsze w Polsce, praktyki takie wprowadzały w życie duże korporacje. Obecnie także do zarządzających mniejszymi organizacjami zaczęła docierać świadomość opłacalności inwestowania w budowanie wizerunku pracodawcy.

Biblioteki naukowe, działające w turbulentnym otoczeniu społeczno-ekonomicznym, powinny również przewidywać nadchodzące zmiany lub przynajmniej za nimi nadążyć. Jest to ważne, ponieważ oprócz udostępniania zbiorów świadczy się w nich szeroko pojęte usługi informacyjne, do czego czynnikiem koniecznym staje się wykwalifikowany, kompetentny i zaangażowany pracownik. Z tego wynika potrzeba budowania przez biblioteki akademickie marki pracodawcy, która determinuje procesy związane z rekrutacją i retencją pracowników oraz wpływa na aktywizację, motywację zespołu i codzienne zachowania. Za *employer branding* uważa się działania firmy mające na celu budowanie jej wizerunku „pracodawcy z wyboru”. Takie miano zyskać mogą firmy, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają atrakcyjne środowisko dla rozwoju swojej kariery. Musi to być pracodawca z uznaną i silną marką, dla którego praca staje się zaszczytem i nagrodą. Organizacji takiej pracownicy mogą ufać i są z niej dumni¹⁴.

Działania *employer branding*, w zależności od grupy, do której są adresowane, dzielimy na:

- *employer branding* wewnętrzny – skierowany do obecnych pracowników firmy. Skupia się głównie na tworzeniu przyjaznej atmosfery w pracy i możliwości rozwoju personelu. Przykładem takich działań jest: inwestowanie w kapitał ludzki poprzez szkolenia, organizację wyjazdów integracyjnych, wydawanie gazetek firmowych,

¹² A. Juchimiuk, *Umiejętnie sprzedaj pracę!*, „Marketing w Praktyce” 2008, nr 4, s. 34.

¹³ K. Wojtaszczyk, op. cit.

¹⁴ Zob. K. Wojtaszczyk, *Od marki do marki pracodawcy z wyboru*, „E-mentor” 2009, nr 1. Tryb dostępu: http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=28&id=610 [18 kwietnia 2009].

¹⁰ A. I. Baruk, op. cit., s. 45

¹¹ E. B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotekach*, Warszawa 2004, s. 187.

- *employer branding* zewnętrzny – skierowany głównie do potencjalnych pracowników. Celem tych działań jest stworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy na zewnętrznym rynku pracy.

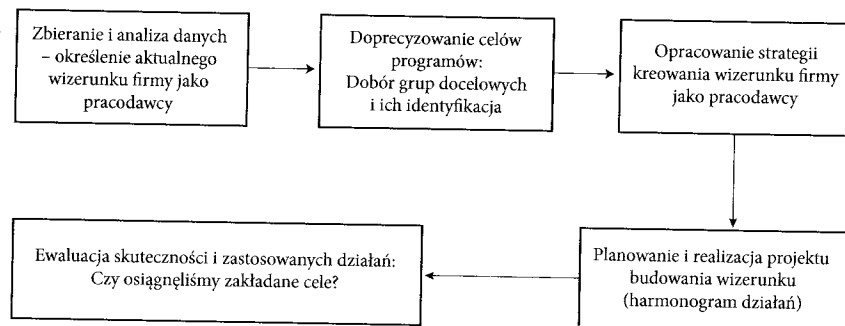
Można dostrzec niewątpliwe asocjacje tych terminów z podsystemami marketingu personalnego czy z marketingiem wewnętrznym. Wymieniony podział *employer branding* nie zawsze odpowiada stosowanym w tej dziedzinie praktykom, które często zawęża się jedynie do działań komunikacyjnych na zewnętrznym rynku pracy¹⁵.

W dużych korporacjach budowanie strategii *employer branding* najczęściej należy do kompetencji pracowników działów odpowiedzialnych za zarządzanie personelem. W bibliotece naukowej działaniami tego typu zajmuje się z reguły kadra kierownicza, która, chcąc skutecznie wypromować wizerunek biblioteki jako optymalnego miejsca pracy dla obecnych i przyszłych pracowników, powinna posiadać wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i komunikacji wewnętrznej. Koordynacja działań z tych dwóch dziedzin jest niezbędna do zbudowania właściwej dla biblioteki akademickiej strategii *employer branding*.

ETAPY EMPLOYER BRANDING

Maksymalizację korzyści z wprowadzenia *employer branding* może zapewnić opracowanie przemyślanego, długookresowego planu działań. Etapy budowania strategii przedstawia rys. 2.

Rysunek 2. Model budowania wizerunku pracodawcy



Źródło: A. Adamus-Matuszyńska, *Jak budować wizerunek firmy – pracodawcy?*, „Marketing w Praktyce” 2007, nr 12, s. 95.

OKREŚLENIE AKTUALNEGO WIZERUNKU FIRMY JAKO PRACODAWCY

Pierwszy etap konstruowania koncepcji *employer branding* należy rozpocząć od analizy aktualnego wizerunku firmy na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Na tym poziomie budowania marki pracodawcy istotną, choć niestety często niedocenianą rolę, pełnią badania przeprowadzane wewnątrz organizacji. Dzięki nim pracodawca uzyskuje informacje dotyczące postrzegania firmy jako miejsca pracy i na tej podstawie może zdiagnozować obszary wymagające wprowadzenia zmian¹⁶. W bibliotece naukowej badanie opinii pracowników można przeprowadzać za pomocą ankiet oraz poprzez formalne i nieformalne rozmowy. Przeprowadzona różnymi metodami analiza aktualnej sytuacji biblioteki i jej miejsca na rynku pracy powinna dać odpowiedź na pytania:

- jaki jest wizerunek biblioteki w oczach jej pracowników?
- jakie są motywy pracy w bibliotece?
- jaki jest poziom satysfakcji pracowników biblioteki z pracy?
- jak silnie identyfikują się ze swoją organizacją?
- jak oceniana jest komunikacja wewnętrzna, system motywacyjny i system płac?¹⁷

OKREŚLENIE CELÓW STRATEGII EMPLOYER BRANDING

Na podstawie otrzymanych wyników będzie można określić w kolejnym etapie cele strategii *employer branding* i jej adresatów. Cele te muszą być dostosowane do kultury organizacyjnej biblioteki, jej wielkości, potrzeb, a także do warunków ekonomicznych, w jakich funkcjonuje. W jej misję powinno być wpisane dążenie do identyfikowania i zaspokajania potrzeb aktualnych i przyszłych pracowników, aby ci stali się ambasadorami jej marki jako pracodawcy oraz przyczyniali się do budowania i utrwalania jej pozytywnego wizerunku na rynku. Biblioteka najczęściej nie ma potrzeby przeprowadzania zakrojonej na szeroką skalę rekrutacji z uwagi na niewielką rotację kadry. Dlatego działania typu *employer branding* powinna skoncentrować na obecnych pracownikach, którzy są najlepszym medium w przekazywaniu informacji o bibliotece. To ich pozytywne opinie mogą spowodować, że do często praktykowanej w bibliotekach rekrutacji pasywnej, przystąpią kandydaci, dla których biblioteka będzie „praco-

¹⁵ *Employer Branding* – Wikipedia wolna encyklopedia. Tryb dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/Employer_Branding [18 kwietnia 2009].

¹⁶ A. Juchimiuk, op. cit., s. 36.

¹⁷ A. Adamus-Matuszyńska, op. cit., s. 92.

dawcą z wyboru”. Warto również w celu zwiększenia prawdopodobieństwa pozyskania wykwalifikowanych pracowników promować pozytywny wizerunek biblioteki jako pracodawcy oraz skierować kampanię informacyjną do studentów wybranych kierunków, np. absolwentów informacji naukowej i bibliotekoznawstwa lub informatyki.

OPRACOWANIE STRATEGII EMPLOYER BRANDING

Po „zdiagnozowaniu” aktualnego wizerunku firmy jako pracodawcy i określeniu celów oraz adresatów strategii *employer branding*, należy skonkretyzować plan działania wobec obecnych i potencjalnych pracowników. W przypadku adresatów zewnętrznych strategii należy określić charakter rekrutacji (sposób dotarcia z ofertą i jej prezentacji). Strategia *employer branding* biblioteki skierowana do obecnej kadry powinna koncentrować się na skutecznej komunikacji wewnętrznej (poziomej i pionowej), właściwym systemie motywacyjnym, programach szkoleń wspomagających rozwój indywidualny pracowników i organizacji.

REALIZACJA STRATEGII EMPLOYER BRANDING

Jednym z narzędzi wprowadzającym w życie powyższą strategię jest *Employee Value Proposition* (EVP). Podkreślający zalety firmy jako pracodawcy indywidualny pakiet wartości oferowanych pracownikom. Zestaw powodów, które przyciągną odpowiednie osoby, zachęcą je do aplikowania do firmy, a następnie będą podnosić motywacje już zatrudnionych i wpływać na ich chęć pozostania w organizacji¹⁸. EVP powinien wpisywać się w ogólny obraz organizacji. Wizerunek pracodawcy jest częścią składową ogólnego wizerunku firmy, dlatego nie może być z nim sprzeczny. Dobrze skonstruowany EVP powinien wyjść naprzeciw oczekiwaniom zewnętrznego i wewnętrznego rynku pracy. EVP może przedstawiać korzyści racjonalne, emocjonalne, związane z daną pracą. Propozycje korzyści należy dostosować do wykształcenia, aspiracji zawodowych, etapu kariery, wieku, posiadanych kwalifikacji odbiorców oferty.

Rysunek 3. Elementy jakie może zawierać *Employee Value Proposition* biblioteki naukowej

Korzyści racjonalne	Korzyści emocjonalne i autoekspresyjne	Wsparcie wizerunku Pracodawcy
Świadczenia pozapłacowe Bezpieczeństwo i pewność zatrudnienia Możliwość rozwoju zawodowego i awansu Możliwość pogodzenia życia zawodowego i prywatnego	Cenione środowisko pracy Atmosfera w zespole Satysfakcja z wykonywania konkretnych obowiązków i ich zróżnicowanie Poziom odpowiedzialności i autonomii Prestiż stanowiska Zgodność wartości wyznawanych przez bibliotekę z wartościami osobistymi	Prestiż uczelni Prestiż biblioteki Wysoka pozycja biblioteki wśród innych bibliotek, w tym bibliotek naukowych

Źródło: opracowanie własne na podst.: A. Juchimiuk, op. cit., s. 35.

OCENA SKUTECZNOŚCI STRATEGII EMPLOYER BRANDING

Ostatnim etapem jest ewaluacja efektów zastosowanej strategii budowania wizerunku pracodawcy oraz wyciągnięcie konstruktywnych wniosków i wprowadzenie koniecznych w tej materii zmian.

Często organizacje w intuicyjny sposób wprowadzają elementy koncepcji *employer branding*. Maksymalne korzyści może jednak zapewnić opracowanie przemyślanej, długookresowej strategii działań.

Internal branding

Wspólne konotacje z *employer branding* wewnętrznym ma internal branding. Obie koncepcje adresowane są do tej samej grupy docelowej – do pracowników organizacji. Internal branding kreuje wśród pracowników silny wizerunek ogólny organizacji. Buduje on markę wewnątrz organizacji w oparciu o odpowiednio ukierunkowaną komunikację wewnętrzną, wzmacniającą cechy firmowego brandu¹⁹. Celem *internal branding* jest identyfikacja pracowników z marką firmy. *Internal branding* łączy w sobie narzędzia z zakresu komunikacji wewnętrznej, marketingu personal-

¹⁸ Ibidem, s. 36.

¹⁹ *Internal branding*. Tryb dostępu: <http://www.rccc.pl/lang-pl/obszary-specjalizacji/internal-branding> [18 kwietnia 2009].

nego i zarządzania marką. Spektrum jego działań zbliżone jest również do wewnętrznego *public relations*. *Public relations* wewnętrzne obejmuje głównie odpowiednio prowadzoną politykę informacyjną i często nazywane jest także *internal communication*, komunikacją z pracownikami (*employee communication*) lub relacjami z pracownikami (*human relations*)²⁰. *Internal branding* różni się od tworzenia marki firmy na zewnątrz. Markę wewnątrz organizacji buduje się w oparciu o odpowiednio ukierunkowaną strategię komunikacji wewnętrznej, wzmacniającą cechy firmowego brandu.

W celu wprowadzenia strategii *internal branding* w bibliotecę należy:

- przeprowadzić analizę dotychczas realizowanych działań pod kątem ich zgodności z wizerunkiem organizacji,
- zaprojektować akcję komunikacyjną w taki sposób, aby wzmacniała cechy firmowej marki wśród pracowników.

W omawianej koncepcji uznaje się pracownika za najcenniejszy kapitał firmy i traktuje go jako klienta wewnętrznego. Fundamentem takiego myślenia jest przekonanie, że to szeregowi pracownicy decydują o sukcesie organizacji i tworzą opinie o niej w środowisku zewnętrznym. Do partycypacji pracowników w kreowaniu marki biblioteki w istotny sposób przyczyni się właściwa i przemyślana komunikacja wewnętrzna. Jej zadania to:

- **dostarczanie wiedzy, czyli informacji** na temat kluczowych cech marki biblioteki, pomaganie w zrozumieniu jej specyfiki i zachodzących zmian,
- **zbudowanie pozytywnych nastawień** (podkreślenie wagi cech istotnych dla sukcesu biblioteki, pokazanie pracownikom korzyści powiązanych z poszczególnymi cechami),
- **zaangażowanie do działań** (wskazanie sposobów zachowań zgodnych z wizerunkiem biblioteki, stworzenie pracownikom możliwości działań kreujących jej dobrą markę)²¹.

Dobór narzędzi komunikacji wewnętrznej musi być adekwatny do wielkości biblioteki, charakteru wykonywanej pracy, relacji interpersonalnych, kultury organizacyjnej, możliwości finansowych oraz kompetencji kadry kierowniczej. Komunikacja wewnętrzna powinna być dwupo-

ziomowa; horyzontalna (pozioma) i wertykalna (pionowa). Umożliwiająca wielokierunkowy przepływ informacji (przełożeni – podwładni, podwładni – przełożeni, podwładni – podwładni), w sposób formalny i nieformalny. Oprócz bezpośredniego kontaktu, istnieje cała gama możliwości komunikowania się wewnątrz organizacji; zaczynając od sposobów tradycyjnych, takich jak tablice ogłoszeniowe, biuletyny wewnętrzne, broszury, po nowoczesne typu poczta elektroniczna, intranet.

W strategii *internal branding* komunikacja wewnętrzna nie polega tylko na informowaniu, ale także na edukowaniu pracowników, by mogli zrozumieć i zaakceptować misję biblioteki i planowane kierunki jej rozwoju. Jest to możliwe poprzez permanentne szkolenie, udział w konferencjach, kursach, warsztatach, w czasie których pracownicy poszerzają wiedzę, doskonalą swoje umiejętności, wymieniają doświadczenia i zapoznają się z innowacjami. Ponoszenie kosztów związanych z rozwojem pracownika jest nieuniknione dla organizacji, które chcą być konkurencyjne. Wykształceni, kompetentni, a także zaangażowani pracownicy mogą skutecznie budować pozytywny wizerunek biblioteki i zapewnić wysoką jakość oferowanych usług. Zaangażowanie rozwija się tylko wtedy, gdy doświadczenia pracownika w organizacji odpowiadają jego oczekiwaniom i zaspokajają jego podstawowe potrzeby. „Największe znaczenie – zdaniem Artura Jazdona – w budowaniu marki na rynku usług mają kwalifikacje i zaangażowanie pracowników. Kultura obsługi klienta, opanowanie emocjonalne pracowników, ich entuzjazm, inwestowanie w siebie, są podstawą kształtowania marki w usługach, wymagającą przenoszenia akcentów w działaniach marketingowych z obszarów zewnętrznych na wewnętrzne. Ludzie, ich charaktery i kwalifikacje, decydują o budowaniu lojalności klientów i rozwijaniu marketingu partnerskiego. Dobrze obsłużony i zadowolony klient nie tylko będzie wracał do (...) biblioteki, ale przekaze innym pozytywną opinię o niej”²². Niejednokrotnie powód niskiego zaangażowania pracowników tkwi w niedomaganiach kultury organizacyjnej, polegających na autorytaryzmie, biurokratyzacji, braku otwartości w komunikacji. *Internal branding* w bibliotece jest jednym ze sposobów zbudowania takiej kultury organizacyjnej, dzięki której pracownicy łatwiej odczytują oczekiwania pracodawcy, identyfikują się z organizacją, rozumieją jej misję i prezentowane przez nią wartości. Edukacja, motywowanie, integrowanie i aktywowanie pracowników w organizacji powoduje, że ci ostatni stają się ambasadorami jej marki.

²⁰ M. Huczek, I. Socha, *Wewnętrzne public relations biblioteki publicznej*, W: *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacji non profit*, red. A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha, Sosnowiec 2005, s. 110.

²¹ R. Rostek, *Ambasadorowie organizacji*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 11, s. 30.

²² A. Jazdon, op. cit., s. 77.

Podsumowanie

Employer i *internal branding* są nowymi trendami w zarządzaniu wizerunkiem organizacji. Jednak w dużej mierze opierają się na narzędziach znanych i stosowanych w marketingu personalnym, *public relations*, zarządzaniu marką organizacji. Swym pojawieniem się, potwierdziły istniejącą (również w zarządzaniu bibliotekami) od kilku lat tendencje koncentrowania strategii marketingowych na pracownikach. *Employer* i *internal branding* szczególne znaczenie w procesie kreowania wizerunku organizacji przypisują pracownikom, którzy są jednocześnie jego reprezentantami i współautorami oraz odbiorcami. Temat ten jest ważny z punktu widzenia każdej organizacji, dużej i małej, ponieważ często przesądza o sukcesie marki. Silna marka organizacji zarówno na wewnętrznym, jak i na zewnętrznym rynku determinuje skuteczność podejmowanych w niej działań, zwiększa jej konkurencyjność. Pozytywnym efektem wprowadzenia przez biblioteki analizowanych powyżej strategii marketingowych może być podniesienie prestiżu biblioteki, które doprowadzi do zrozumienia możliwości biblioteki, a tym samym do popularyzacji jej usług.

Ma to szczególne znaczenie w organizacji usługowej, jaką jest biblioteka, gdzie zadowolenie klienta zewnętrznego jest wprost proporcjonalne do zaangażowania klienta wewnętrznego (pracownika).

Bibliografia

1. Adamus-Matuszyńska A., *Jak budować wizerunek firmy – pracodawcy*, „Marketing w Praktyce” 2007, nr 12, s. 90-93.
2. Baruk A. I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Warszawa 2006.
3. Budzyński W., *Wizerunek firmy: kreowanie, zarządzanie, efekty*, Warszawa 2002.
4. *Employer Branding* – Wikipedia wolna encyklopedia. Tryb dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/Employer_Branding [18 kwietnia 2009].
5. Huczek M., Socha I., *Wewnętrzne public relations biblioteki publicznej*, W: *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacji non profit*, red. A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha, Sosnowiec 2005, s. 110.
6. *Internal branding*. Tryb dostępu: <http://www.rcc.pl/lang-pl/obszary-specjalizacji/internalbranding> [18 kwietnia 2009].
7. Jazdon A., *Zarządzanie marką w bibliotece*, W: *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, red. M. Nowak, P. Pioterek, J. Przybysz, Poznań 2004, s. 71-78.
8. Juchimiuk A., *Umiejętnie sprzedaj pracę!*, „Marketing w Praktyce” 2008, nr 4, s. 34-38.
9. Kamińska J., *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006.
10. Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, [przeł. M. Justyna, E. Hornicka], Warszawa 2007.

11. *Leksykon zarządzania*, [kol. red. M. Romanowska et al.; aut. A. Cylwik et al.], Warszawa 2004.
12. Ługowski P., *Polskie realia employer branding*, „Marketing w Praktyce” 2008, nr 4, s. 32-33
13. *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacji non profit*, red. A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha, Sosnowiec 2005.
14. Penc J., *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997.
15. Rostek R., *Ambasadorowie organizacji*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 11, s. 28-31.
16. Wojtaszczyk K., *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników*, „E-mentor” (internetowe czasopismo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie) 2008, nr 3. Tryb dostępu: http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=25&id=547 [18 kwietnia 2009].
17. Wojtaszczyk K., *Od marki do marki pracodawcy z wyboru*, „E-mentor” (internetowe czasopismo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie) 2009, nr 1. Tryb dostępu: http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=28&id=610 [18 kwietnia 2009].
18. *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, red. M. Nowak, P. Pioterek, J. Przybysz, Poznań 2004.
19. Zybert E. B., *Kultura organizacyjna w bibliotekach*, Warszawa 2004.
20. Żołędowska-Król B., *Wizerunek biblioteki publicznej*, Katowice 2006.

SESJA TRZECIA
MOTYWACJA I SATYSFAKCJA
PRACOWNIKÓW

dr Aldona Chlewicka

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy
aldona.chlewicka@ukw.edu.pl

dr Katarzyna Domańska

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy
kdomanska@ukw.edu.pl

MOTYWATORY POZAPŁACOWE W BIBLIOTEKACH

NON-FINANCIAL INCENTIVES IN LIBRARIES

Abstract

Reaching library goals requires employees' organizational commitment. Organizational commitment, which can take forms of affective, continuance and normative commitment, can be influenced by such aspects of an organisation as innovation, goals, promotion prospects, interpersonal relations, salary and others. Aspects which influence intrinsic motivation have the biggest impact on work commitment. They are connected to the need for self-development. Motivation gives employees willingness and willpower to act. It enables them to both fulfil their life goals and have a successful career. Non-financial incentives can take both material, if they can be converted into money, and immaterial form. Immaterial incentives include good communication, participation, acknowledgment, respect and positive work atmosphere. Motivating employees should be an important element of manager evaluation. Research conducted by authors in institutions in Bydgoszcz has shown that non-financial incentives have great impact on developing employees' organizational commitment.

Wstęp

Biblioteki dnia dzisiejszego stoją przed wieloma wyzwaniami. Muszą zmierzyć się ze zmianami zachodzącymi w społeczeństwie, nowymi metodami zarządzania, nowoczesnymi technologiami itp. Niewątpliwie jednym z najistotniejszych czynników wpływających na wdrażanie zmian

i osiągnięcie nowych celów w bibliotekach, jest zaangażowanie pracowników. Od niego zależy rodzaj, jakość i szybkość wprowadzanych innowacji. Dzięki niemu biblioteki mogą zyskać „zarówno znakomite, praktyczne pomysły pracowników, jak i większą szybkość wdrażania zmian. Będą miały do dyspozycji elastycznych, zdolnych do poświęceń i bardzo zmotywowanych, utalentowanych pracowników, którzy mają pełną świadomość swojego wkładu w uzyskany wynik oraz silne poczucie celu swojej pracy”¹. To stwierdzenie Johna Smytha ma znaczenie uniwersalne i z powodzeniem odnosić się może do sfery funkcjonowania bibliotek.

Teoria motywacji

POTRZEBY

Zaangażowanie pracowników zależy będzie od stopnia zaspokajania przez bibliotekę ich potrzeb.

Na podstawowe potrzeby ludzkie składają się, według najbardziej znanej teorii Abrahama Maslowa:

- a) potrzeby fizjologiczne,
- b) potrzeby bezpieczeństwa,
- c) potrzeby społeczne,
- d) potrzeby uznania,
- e) potrzeby samorealizacji,

oraz dwie kategorie potrzeb dodane przez Maslowa później:

- f) potrzeby wiedzy,
- g) potrzeby estetyczne².

Pierwszą grupę tworzą podstawowe potrzeby, tj. schronienia, jedzenia, ubrania, zdrowotne itp. Ich zaspokojenie jest sprawą zasadniczą, pierwszorzędną. Są, dzięki pracy, zaspokajane w pierwszej kolejności.

Potrzeby bezpieczeństwa wiążą się z potrzebą stabilizacji i ochrony przed zdarzeniami losowymi. Zaspokajane są dzięki pewności i stałości zatrudnienia, systemowi świadczeń społecznych, opiece zdrowotnej, ubezpieczeniom itp.

Kolejna grupa potrzeb jest istotna z punktu widzenia funkcjonowania człowieka w społeczeństwie. Dzięki pracy ludzie mają możliwość wchodzenia w interakcje z innymi, nawiązywania kontaktów ze współpracownikami, przełożonymi i podwładnymi. Dzięki tym relacjom zaspokajane są potrzeby akceptacji, miłości, przyjaźni, przynależności do grup. Poprawność tych relacji wpływa na atmosferę pracy, jakość współpracy, pracę zespołową. Niemożliwość ich zaspokojenia prowadzi do konfliktów w grupie, zakłóceń w funkcjonowaniu organizacji, poczucia obcości, osamotnienia, odtrącenia.

Człowiek posiada również potrzebę akceptacji i uznania swoich działań, potwierdzenia swojej roli i pozycji w społeczeństwie. Stąd w pracy zawodowej istotne są wszelkie oficjalne przejawy uznania, tj. nagrody, dyplomy, odznaczenia, awanse, podwyżki, lepsze miejsce na parkingu itp. Wyróżniają one pracowników spośród innych, potwierdzając ich wyjątkowość, ważność dla organizacji. Równie ważne są inne dowody dobrze wykonywanych obowiązków: pochwały ustne, przydzielanie bardziej odpowiedzialnych zadań, zwiększenie komfortu pracy.

Wiążą się one z potrzebami własnego rozwoju wewnątrz organizacji. Są szczególnie skuteczne w odniesieniu pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach samorealizacji. Wśród potrzeb pracowników nowoczesnych organizacji coraz większe znaczenie ma udział w procesach podejmowania decyzji, projektowaniu i realizacji zmian³. Ma to związek z realizacją własnych ambicji i planów pracowników. Osoby, u których potrzeby samorealizacji są na najwyższym poziomie, są zwykle bardzo mocno zaangażowane. I stąd u tych pracowników automotywacja jest czynnikiem najważniejszym. Wpływa na nią umiejętność planowania własnych działań, zarówno kariery, jak i dnia codziennego⁴. Natomiast bodźce zewnętrzne pozostają na drugim planie. Wiele spośród takich osób dalej przejawia chęć do pracy mimo niesprzyjających warunków, np. demotywuującej płacy, nieudolnego kierownictwa. Mogą dłużej czas obywać się bez nagród. Jednak nawet u takich osób z czasem poziom motywacji spada. W końcowym efekcie, bez zewnętrznych czynników osiąga stan bardzo niski lub nie ma jej wcale. W chwili, gdy motywacja spada, warto przypomnieć sobie o pokonanych trudnościach i odniesionych sukcesach. Pomyślna realizacja wyznaczonych wcześniej zadań wpływa zachęcająco na podjęcie kolejnych wyzwań.

W zależności od stopnia zaspokojenia potrzeb, zaangażowanie pracowników może przybierać formę: **afektu**, tj. uczucia przywiązania do organi-

1 Zmierzch bogów, J. Smyth, międzynarodowy ekspert ds. zaangażowania pracowników, rozm. W. Kurda, „Personel” 2007, nr 9, s. 14-15.

2 Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy: teorie i instrumenty*, Warszawa 2008, s. 19-22.

3 Zmierzch bogów, op. cit., s. 14.

4 Oderwać się od ziemi, rozm. z B. Tracy, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 10, s. 25.

zacji, identyfikacji z nią; **przetrwania**, gdy pracownik nie mając możliwość zmiany decyduje się pozostać w organizacji, bądź **zobowiązania**, wynikającego z lojalności⁵.

MOTYWACJA

Gdy człowiek czegoś potrzebuje i gdy istnieje możliwość zaspokojenia tej potrzeby, pojawia się chęć działania, siła, która angażuje do podjęcia aktywności. W ten sposób powstaje motywacja. Umożliwia ona pracownikowi realizowanie zarówno celów życiowych, jak i osiągnięcie sukcesu w pracy zawodowej. Motywacja jest pojęciem wieloznacznym. W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele jej definicji.

Tadeusz Oleksyn w książce *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje* zamieszcza wypowiedzi znakomitych teoretyków, w tym Lee Iacocca, Petera F. Druckera, Jacka Welsha, świadczące o roli, jaką motywowanie odgrywa w zarządzaniu⁶. Zofia Sekuła w swojej pracy *Motywowanie do pracy: teorie i instrumenty* przytacza 10 definicji motywacji, w tym:

1. N. Stevenson: „Bodziec, pobudka, zachęta do działania. Jest nią wszystko, co w płaszczyźnie werbalnej, fizycznej, czy psychologicznej skłania kogoś do reagowania działaniem”;
2. R. Griffina: „Zestaw sił powodujących, że ludzie zachowują się w określony sposób”;
3. S. Borkowskiej: „Motywowanie do pracy to świadome i celowe oddziaływanie na motywy i postępowania ludzi w pracy przez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań dla osiągnięcia celów motywującego, czyli organizacji”⁷.

Z kolei Wanda Kopertyńska w publikacji *Motywowanie pracowników: teoria i praktyka* zwraca uwagę, że do motywowania powszechnie stosowane jest podejście systemowe. Posługuje się tu zarówno definicją S. Borkowskiej, dla której system motywacyjny „to spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji”, jak również określeniami Tadeusza Oleksyna, który system motywacyjny traktuje jako

5 A. Kozak, R. Wajler, *Czy Herzberg miał rację, czyli przyczyny zaangażowania ludzi w pracę*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 8, s. 58.

6 T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje*, Kraków 2008, s. 205-206.

7 Z. Sekuła, op.cit., s. 11.

„zbiór umiejętnie dobranych i logicznie powiązanych czynników motywacyjnego oddziaływania, zwanych motywatorami, służących realizacji misji, wizji, strategii i celów organizacji, skłaniających pracowników do działań efektywnych i zachowań oczekiwanych przez pracodawcę, a zarazem zgodnych z ogólnymi normami etycznymi”⁸.

Najbardziej znanym podejściem do motywacji jest teoria Herzberga mówiąca, że istnieją dwie kategorie czynników decydujących o postawach pracowników. Są nimi: czynniki zewnętrzne (higieny) – do nich należy wynagrodzenie – i wewnętrzne (motywatory)⁹. Uznano, że brak tych pierwszych wywołuje bardzo duży dyskomfort, frustrację, niekiedy agresję, ale ich zaspokojenie nie przyczynia się do odczucia wysokiej satysfakcji wśród pracowników. Tę satysfakcję uzyskiwano dzięki motywatorom. Teoria spotkała się z obszerną krytyką, m.in. zaliczenia wynagrodzenia jedynie do czynników higieny, nie dając mu znaczenia motywatora. Drugi zarzut dotyczył mylenia motywacji z satysfakcją¹⁰.

CECHY MOTYWACJI

1. Motywacja ma charakter osobowy. Motywuje się kogoś do czegoś¹¹.
2. Motywacja jest zmienna. Ulegać może zwiększeniu lub też zmniejszeniu u pracownika, w zależności od różnych czynników, np. sytuacji rodzinnej, kierownictwa w pracy itp. Gdy pojawia się nisza motywacyjna, zachodzi potrzeba pobudzenia pracownika dodatkowymi bodźcami¹².
3. Te same czynniki różnie wpływają na pracowników. Jeden czynnik może być inaczej odbierany przez dwóch różnych pracowników; np. wyjazd integracyjny dla jednego będzie miał duże znaczenie, dla drugiego niewielkie bądź też wcale.
4. Motywacja jest odbierana pozytywnie. Brak motywacji odbierany jest jako coś negatywnego, niewłaściwego. Utożsamiany jest z poczuciem pustki, bezsensownością działań.
5. Z upływem czasu motywator przestaje pełnić swoją funkcję. Jego oddziaływanie przestaje być skuteczne i musi być wsparte działaniem innego motywatora.

8 M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników: teoria i praktyka*, Warszawa 2008, s. 35.

9 A. Kozak, R. Wajler, op. cit., s. 58.

10 T. Oleksyn, op. cit., s. 206.

11 Ibidem, s. 205.

12 Z. Sekuła, op. cit., s. 10.

6. Na odbiór motywacji wpływ może mieć wszystko to, co składa się na życiowe doświadczenie człowieka.

CZYNNIKI MAJĄCE WPŁYW NA MOTYWACJĘ

Wśród cech organizacji mających największy wpływ na rozwój motywacji wewnętrznej pracowników organizacji wymienia się:

- a) jasność celów (określenie misji i strategii),
- b) innowacyjność organizacji (nowe technologie, zaawansowane systemy),
- c) relacje (dobre stosunki międzyludzkie, jasny podział obowiązków, sposób rozwiązywania konfliktów),
- d) możliwości rozwoju pracowników (awans, kariera, wyzwania),
- e) warunki pracy (jakość sprzętu, praca z wysoko kwalifikowaną kadrą, sprawiedliwy system oceny),
- f) feedback (otrzymywanie bieżącej informacji zwrotnej od przełożonych),
- g) jakość organizacji (jej pozycja na tle innych),
- h) własny rozwój pracowników (pozyskiwanie nowej wiedzy i umiejętności, możliwość wykonywania trudnych zadań, wykorzystywanie w pełni swoich możliwości),
- i) potrzeby własne (realizacja ambicji, możliwość godzenia życia zawodowego z osobistym, praca dla dobra ogółu, poczucie wpływu na rozwój organizacji),
- j) zaufanie (zaufanie do organizacji, lojalność, możliwość wyrażania własnego zdania),
- k) etyka (zgodność działania organizacji z zasadami etyki, możliwość działania zgodnie z własnym sumieniem),
- l) świadczenia (dofinansowanie urlopów, wczasów, ubezpieczenia, opieka zdrowotna),
- m) poziom komunikacji wewnętrznej (właściwy przepływ informacji, informowanie pracowników o ważnych wydarzeniach dla organizacji, pełna informacja nt. wprowadzanych zmian),
- n) przełożony (łatwy dostęp do przełożonego, dobre relacje z pracownikami, wyrażanie przez niego uznania i szacunku dla pracowników, docenianie ich osiągnięć),

- o) wynagrodzenie (sprawiedliwy i przejrzysty system wynagrodzeń),
- p) kontakty zewnętrzne (możliwość współpracy z innymi organizacjami, specjalistami).

ROLA KIEROWNICTWA

Siła zaangażowania pracowników wpływa na poziom osiągniętych przez instytucję celów. Motywowanie jest według klasycznej teorii jedną z podstawowych funkcji zarządzania¹³ i powinno być jednym z najważniejszych działań podejmowanych w organizacji. Motywowanie powinno być też jednym z elementów oceny kierowników, gdyż ich kompetencje motywacyjne są niezwykle istotne dla całego procesu – „Inspirowanie ludzi oznacza wyzwianie w nich pasji dla wykonywanej pracy”¹⁴. Działania motywacyjne muszą być dostosowane do indywidualnych potrzeb podwładnych. Dlatego też od kierownictwa wymagać należy jak najlepszej znajomości podwładnych. Sprawny menedżer powinien umieć zainteresować każdego pracownika pracą. Im wiedza o pracowniku jest lepsza, tym większe szanse na zastosowanie odpowiedniego motywatora. Motywatory muszą być także adekwatne do sytuacji. Sytuacje kryzysowe wymagają innych działań niż okres stabilizacji i spokoju. Ci kierownicy, którzy potrafią stworzyć odpowiednie warunki pracy, gromadzą wokół siebie najbardziej wartościowych ludzi¹⁵.

Wanda Kopertyńska zwraca uwagę na potrzebę systemowego podejścia do motywowania pracowników. „Większość pracowników nie chce ograniczać się do podbijania karty obecności. Przychodzą do pracy, by znaleźć w niej sens i godność”¹⁶. Działania motywacyjne polegają na:

- zachęcaniu pracowników do podjęcia wysiłku,
- poszukiwaniu nowych sposobów zwiększania motywacji pracowników,
- umiejętności wykorzystania dostępnych środków motywacyjnych,
- wykorzystaniu motywacyjnych aspektów przydzielonych zadań.

O wysokim poziomie kompetencji motywacyjnych kierowników świadczą działania:

- stosowanie wybranych technik motywacyjnych dostosowanych do potrzeb pracownika,

¹³ T. Oleksyn, op. cit., s. 205.

¹⁴ *Brak szczerości rujnuje kariery*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 10, s. 111.

¹⁵ M. W. Kopertyńska, op. cit., s. 63.

¹⁶ *Brak szczerości rujnuje kariery*, op. cit., s. 111.

- budowanie własnej strategii motywacyjnej z zastosowaniem zindywidualizowanych nagród i pochwał,
- wykorzystywanie trudnych sytuacji dla zwiększenia zaangażowania pracowników.

W efekcie takich działań kierowników, pracownicy mogą „być dumni, że mogą dla nich pracować”, czuć, jak ważna jest ich praca dla organizacji¹⁷.

MOTYWATORY POZAPŁACOWE

Rodzaje motywacji klasyfikowane są według tych samych kategorii, co wymienione wcześniej potrzeby i pragnienia ludzkie. Spotykamy rozróżnienie motywatorów na materialne i niematerialne, przy czym do materialnych zalicza się wynagrodzenie¹⁸. Jednakże motywatory zaliczane do niematerialnych mogą mieć czasem postać materialną, np. dyplomu czy nagrody w postaci rzeczowej. Stąd wygodniejszy do przyjęcia jest podział na motywatory płacowe i pozapłacowe. Motywatory pozapłacowe mogą występować w postaci czynników zewnętrznych, które wiążą się z polepszeniem warunków pracy i życia pracowników. Do nich zalicza się m.in. telefon komórkowy, samochód służbowy, korzystne ubezpieczenie, wyżywienie, dostęp do Internetu, komputera. Czynniki wewnętrzne wpływają na realizację ambicji i potrzeb osobistych pracowników¹⁹. Motywatory pozapłacowe mogą występować też w formie materialnej, gdy dają się przeliczyć na pieniądze, oraz niematerialnej²⁰. Materialne stanowią dodatkową gratyfikację z tytułu pracy.

Z racji niewielkich możliwości motywowania płacowego w bibliotekach szczególnie znaczenie zyskują motywatory pozapłacowe. Spełniają one dwojaką funkcję motywacyjną: wzmacniają siłę oddziaływania bodźców płacowych i stanowią wyróżnienie dla pracownika. Z drugiej strony działają autonomicznie, szczególnie skutecznie wobec pracowników o wysokiej potrzebie samorealizacji i potrzebach społecznych²¹.

Maria Kopertyńska wyróżnia 7 grup motywatorów pozapłacowych niematerialnych:

17 G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004, s. 176.

18 Należy pamiętać, że wynagrodzenie ma oprócz funkcji motywacyjnej inne: dochodową, społeczną i kosztową, T. Oleksyn, op. cit., s. 230.

19 M. W. Kopertyńska, op. cit., s. 201.

20 Ibidem, s. 199.

21 Ibidem.

1. Wyrażające uznanie pracownikom (m.in. okazywanie zaufania i szacunku, przekazywanie pochwał).
2. Zapewniające sprawną komunikację (sprawny system informacji, informowanie pracowników o ważnych wydarzeniach w organizacji, „kawa u szefa”).
3. Zapewnienie partycypacji pracowników (angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, współdziałanie w rozwiązywaniu problemów, wspólne ustalanie celów, delegowanie uprawnień).
4. Zapewnienie oczekiwanych warunków pracy (*Casual day* – jeden dzień bez spotkań z użytkownikami, skrócony lub elastyczny czas pracy, dostęp do nowoczesnych narzędzi, systemów, dobra organizacja pracy na stanowisku).
5. Zapewnienie rozwoju pracownikom (jasno określone ścieżki rozwoju, praca w organizacji o wysokim prestiżu, w dobrym zespole).
6. Wyrażanie szacunku dla pracownika (rozumienie dla problemów osobistych, świętowanie uroczystości, np. imienin, kontakt z pracownikami pozostającymi dłużej na zwolnieniu).
7. Zapewnienie odpowiedniej atmosfery w pracy (poprawne stosunki międzyludzkie, eliminowanie niepożądanych zachowań²²).

Badania nad motywacją

W Polsce od kilku lat prowadzone są badania nad motywacją. Aby ustalić, co wpływa na zaangażowanie pracowników w Polsce, badania przeprowadził w latach 2006-2007 Instytut Rozwoju Biznesu. Założono, że największe znaczenie mają te czynniki, które umożliwiają rozwój pracownika. Wyniki wykazały, że pewność pracy nie miała żadnego wpływu na zaangażowanie, natomiast największe znaczenie przypisywano interesującej pracy, poczuciu odpowiedzialności za organizację, uznaniu, relacjom z innymi²³. Jednak kolejne badania przeprowadzone przez Fundację Obserwatorium Zarządzania w 2008 roku wykazały, że pewność zatrudnienia, wśród 32 uwzględnianych czynników, zajmowała wysokie 4. miejsce i była oceniana na poziomie 4.23 w 5-stopniowej skali²⁴.

22 Ibidem, s. 210-211.

23 A. Kozak, R. Wajler, op. cit., s. 59-60.

24 M. Dawid-Sawicka, *Satysfakcja czy rezygnacja: wyniki badania dotyczącego zaangażowania pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 3, s. 23.

W kwietniu br. Advice Business Solution przeprowadziła Ogólnopolskie Badanie Motywacji. Ankieta dostępna była na portalu, na którym można było podzielić się także swoimi doświadczeniami związanymi z motywacją²⁵.

MOTYWACJE PRACOWNIKÓW BIBLIOTEK

Autorki referatu zapragnęły sprawdzić, jak na tle innych pracowników wypada motywacja bibliotekarzy. Spośród wymienianych w literaturze motywatorów pozapłacowych wybrane zostały te, które zdaniem autorek powszechniej występują w bibliotekach. W oparciu o nie, opracowana została ankieta, rozesłana następnie w kwietniu br. do wybranych bibliotek w Bydgoszczy. Wśród bibliotek znalazły się: 1 akademicka, 1 publiczna, 1 specjalna, 6 bibliotek szkolnych. W sumie w badaniu wzięło udział 57 respondentów. W ankiecie poproszono pracowników bibliotek o określenie ważności poszczególnych motywatorów w skali od 1 do 5, a następnie przeprowadzenie oceny funkcjonowania ich w danej bibliotece.

Motywatory zgrupowano w blokach:

I. Biblioteka

1. Jakość biblioteki
2. Jasność misji i celów biblioteki
3. Sprawiedliwy system płac
4. Organizacja pracy w bibliotece

II. Kierownicy

5. Zainteresowanie podwładnych pracą
6. Przydzielanie zadań odpowiadających możliwościom podwładnych
7. Łatwe uzyskanie pomocy od przełożonego
8. Szacunek okazywany podwładnym
9. Możliwość podejmowania samodzielnych decyzji przez podwładnych
10. Możliwość podejmowania ambitnych zadań
11. Możliwość podnoszenia kwalifikacji
12. Szkolenia dostosowane do potrzeb

III. System ocen

13. Przejrzysty system oceny
14. Możliwość oceny kierownictwa

15. Powiązanie systemu ocen z systemem nagradzania

16. Ocena użytkowników

IV. Uznanie

17. Sprawiedliwy system nagradzania

18. Pochwały słowne

19. Możliwość awansu

20. Przejrzyste zasady awansowania

V. Praca w zespole

21. Dobra atmosfera w pracy

22. Angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, które ich dotyczą

23. Możliwość pracy w zespołach

24. Nieakceptowanie zachowań zmierzających do poważnych konfliktów

VI. Środki przymusu

25. Nakazy, polecenia służbowe

26. Zakazy

27. Sankcje

VII. Inne motywatory pozapłacowe

Ad I. W pierwszej grupie znalazły się pytania o jakość biblioteki, jasność misji i celów, sprawiedliwy system płac, organizację pracy w bibliotece. Jako najważniejsze respondenci uznali: sprawiedliwy system płac, organizację pracy oraz jakość biblioteki. Jednak występowały różnice w zależności od rodzaju bibliotek.

Ad II. Osiem kolejnych pytań wiązało się z motywacyjną rolą kierowników. Najbardziej jednoznaczne odpowiedzi dotyczyły podnoszenia kwalifikacji i szkoleń dostosowanych do potrzeb. Podobnie było z potrzebą okazywania szacunku podwładnym. Przez zdecydowaną większość respondentów uznane zostały one za bardzo ważne. Z kolei możliwość podejmowania samodzielnych decyzji przez podwładnych została wyżej oceniona wśród pracowników bibliotek akademickich.

Ad III. Za bardzo ważny i ważny uznano przejrzysty i sprawiedliwy system oceny. Przy czym możliwość oceny kierownictwa była dla uczestników bibliotek różnie postrzegana, od mało ważnej po bardzo ważną, przy czym najczęściej przydzielano jej 4 punkty. Bardzo natomiast istotne jest powiązanie ocen z systemem nagradzania. Równie dużą wagę przywiązywali respondenci do oceny dokonywanej przez użytkowników (czynnik

²⁵ Ogólnopolskie Badanie Motywacji. Tryb dostępu: http://systemywynagrodzen.pl/badanie_motywacji.php [25 kwietnia 2009].

bardzo ważny dla 50% badanych), jak również do pochwał wyrażanych w sposób słowny.

Ad IV. Przejrzystym zasadom awansowania przypisywano 4 lub 5 punktów, przy czym tych ostatnich było zdecydowanie najwięcej. Najsilniejszym motywatorem okazała się jednak dobra atmosfera w pracy, gdzie nie są akceptowane zachowania prowadzące do konfliktów. Ponad 90% respondentów uznało te kwestie za bardzo ważne.

Ad V. Kolejna grupa pytań dotyczyła motywacyjnej roli nakazów, zakazów i sankcji. Jedynie 8% pytanych uznało te środki za bardzo motywujące. Tyle samo uznało je za niemające działania motywującego.

Ad VI. Z badań wynika także, że pracownicy bibliotek chcą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji ich dotyczących. Duże i bardzo duże jest także zainteresowanie pracą zespołową.

Ad VII. W ostatniej grupie zgromadzono pytania bardziej skonkretyzowane.

W tabeli zamieszczono wyniki badania ankietowego dla pozostałych motywatorów pozapłacowych. Wyniki przedstawione są procentowo dla udzielonych odpowiedzi: 1 – nieważne, 5 – bardzo ważne.

VII. Inne motywatory pozapłacowe	1	2	3	4	5	Brak zdania
28. Możliwość korzystania z nisko oprocentowanych pożyczek	0	9	12	28	51	0
29. Elastyczny czas pracy	2	2	7	33	54	2
30. Wykonywanie użytecznej pracy dla społeczeństwa	3	3	25	34	35	0
31. Obchodzenie ważnych wydarzeń w życiu pracowników	14	11	28	35	12	0
32. Dofinansowanie szkoleń, studiów	0	0	2	40	58	0
33. Dofinansowanie wczasów, kolonii	2	2	12	32	54	0
34. Tańsze kursy językowe	3	0	9	26	60	2
35. Tańsze bilety na imprezy kulturalne	7	5	12	35	37	4
36. Bezpieczeństwo zatrudnienia	2	0	2	12	84	0
37. Bezpłatne zajęcia sportowo-rekreacyjne	9	11	24	34	22	0
38. Korzystanie z bazy sprzętowej firmy – komputery, Internet	9	7	7	22	53	2
39. Pożyczki na zakup mieszkania, remont	3	5	21	24	47	0

40. Wyjazdy integracyjne	12	7	24	32	23	2
41. Większa możliwość korzystania ze zwolnień lekarskich	28	21	35	9	7	0

Spośród wymienionych czynników najważniejsze dla pracowników okazało się bezpieczeństwo zatrudnienia. Wynik ten jest zbliżony do tego, który uzyskano w badaniach przeprowadzonych przez Fundację Obserwatorium Zarządzania w 2008 roku. Może to sugerować, że kryzys spowodował większą troskę o stałość pracy. Lata 2006-2007 były okresem względnego poczucia bezpieczeństwa. Bezrobocie było wówczas na najniższym poziomie. Wpłynęła na to możliwość pracy za granicą, z czego korzystali także bibliotekarze.

Na drugim miejscu, ocenione przez respondentów jako ważne i bardzo ważne, znalazły się dofinansowania szkoleń, w tym językowych. Pokrywa się to z wcześniejszą wysoką oceną szkoleń jako motywatorów.

Około 50% ankietowanych uznało za bardzo ważne motywatory: elastyczny czas pracy, możliwość korzystania ze świadczeń tj niskoprocentowanych pożyczek, także na remont czy zakup mieszkania, dofinansowanie wczasów, kolonii; jak również korzystanie z bazy sprzętowej firmy – komputerów, Internetu.

W sumie dla blisko 70% pracowników ważne i bardzo ważne było wykonywanie użytecznej pracy dla społeczeństwa. Jedynie 6% uznało ten czynnik za pozbawiony lub prawie pozbawiony waloru motywującego.

Może także cieszyć fakt, że również ponad 70% badanych za ważną i bardzo ważną uznało możliwość uzyskania tańszych biletów na imprezy kulturalne. Świadczy to, że ta grupa chętnie uczestniczy w życiu kulturalnym. Dla ponad 50% ważną i bardzo ważną rolę jako motywator odgrywały zajęcia sportowo-rekreacyjne organizowane przez zakład pracy.

Średnie wyniki uzyskało świętowanie ważnych dla pracowników wydarzeń w miejscu pracy. Natomiast za najmniej istotną z punktu widzenia motywacji do pracy uznano większą możliwość korzystania ze zwolnień lekarskich. Blisko 50% ankietowanych uważało, że czynnik ten nie jest, lub prawie nie jest, motywujący. Jedynie dla 16% był to motywator ważny lub bardzo ważny.

W sumie 58% respondentów uznawało motywatory za średnio ważne dla swojej pracy, a 22% za ważne i bardzo ważne. Dla 20% nie miały one żadnego waloru motywującego bądź przyznawano im bardzo nikły wpływ na zaangażowanie w pracy.

Szczegółowe wyniki badań zostaną opracowane i ogłoszone w późniejszym terminie.

Zakończenie

Motywatory pozapłacowe dają znacznie większe pole do działania niż motywatory płacowe. Jednakże wymagają też większego zaangażowania od kierownictwa i bardziej zindywidualizowanego podejścia do pracownika. Tym większą uwagę należy na nie zwrócić w bibliotekach, które z pewnością nie mają możliwości szerokiego zastosowania motywatorów płacowych.

Bibliografia

1. *Brak szczeroci rujnuje kariery*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 10, s. 110-111.
2. Bukowski M. K., *Decyzje w zawieszeniu*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 8, s. 50-53.
3. Dawid-Sawicka M., *Satysfakcja czy rezygnacja: wyniki badania dotyczącego zaangażowania pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 3, s. 22-25.
4. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004.
5. Jarzab K., *Jak skusić fachowca: oczekiwania finansowe inżynierów w badaniach BDI*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 10, s. 48-49.
6. Jupowicz E., *Czym różni się delegowanie od zlecania zadań?*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 10, s. 90-91.
7. Kopertyńska M. W., *Motywowanie pracowników: teoria i praktyka*, Warszawa 2008.
8. Kozak A., Wajler R., *Czy Herzberg miał rację, czyli przyczyny zaangażowania ludzi w pracę*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 8, s. 58-60.
9. *Oderwać się od ziemi*, rozm. z B. Tracy, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 10, s. 25-26.
10. *Ogólnopolskie Badanie Motywacji*. Tryb dostępu: http://systemywynagrodzen.pl/badanie_motywacji.php [25 kwietnia 2009].
11. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje*, Kraków 2008.
12. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy: teorie i instrumenty*, Warszawa 2008.
13. Sekuła Z., *Troskliwy lider (2): sposoby zapobiegania demotywacji pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 9, s. 36-40.
14. *Zmierzch bogów*, J. Smyth, międzynarodowy ekspert ds. zaangażowania pracowników, rozm. W. Kurda, „Personel” 2007, nr 9, s. 13-15.

dr Henryk Suchojad

Biblioteka Główna Uniwersytetu Humanistyczno-
-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach
bg@ujk.kielce.pl

mgr Karolina Gabryś

Biblioteka Główna Uniwersytetu Humanistyczno-
-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach
bg@ujk.kielce.pl

MOTYWOWANIE I OTWARTY STYL ZARZĄDZANIA NA PRZYKŁADZIE BIBLIOTEKI GŁÓWNEJ UNIwersytetu HUMANISTYCZNO- -PRZYRODNICZEGO JANA KOCHANOWSKIEGO W KIELCACH

THE MOTIVATING PROCESS AND OPEN MANAGEMENT STYLE IN THE MAIN LIBRARY OF JAN KOCHANOWSKI UNIVERSITY IN KIELCE

Abstract

The article is an attempt to describe connections between the motivation and the management in The Main Library of Jan Kochanowski University in Kielce. The paper discusses issues concern the essence and the meaning of the motivation. The authors present the analysis of practicable abilities which have been used in the motivating process in the institution.

Współczesna biblioteka akademicka to nowoczesna instytucja o złożonej strukturze organizacyjnej, wykorzystująca najnowsze osiągnięcia technologiczne do gromadzenia i udostępniania, przede wszystkim, ale nie tylko, specjalistycznej wiedzy oraz informacji¹. Zadania te realizuje rozszerzając zakres usług, podnosząc ich jakość oraz podejmując nowe wyzwania.

¹ Por. H. Suchojad, *Wstęp*, W: *Biblioteka i informacja w systemie edukacji: materiały konferencji naukowej, Kielce 3-4 grudnia 1998*, red. H. Suchojad, Kielce 1999, s. 5; *Wstęp*, W: *Funkcje naukowo-badawcze i dydaktyczne biblioteki akademickiej: materiały konferencji naukowej, Kielce 19-21 września 1996*, red. H. Suchojad, Kielce 1996, s. 7.

Podstawą sprawnego funkcjonowania biblioteki są jej pracownicy. Jak zauważa Lidia Zbiegień-Maciąg: „Ludzie stanowią fundament firmy”². Zaplecze naukowe i dydaktyczne wyższej uczelni, jakim jest biblioteka, należy budować zaczynając od postawienia pracowników na pierwszym miejscu. Nawet najbogatsze zbiory czy najnowocześniejsze technologie nie zapewnią bibliotekom realizacji ich zadań, jeśli ludzie w nich zatrudnieni nie utożsamiają się z celami tych bibliotek i nie uznają ich misji za własną³. W zasadzie do wszelkich działań człowieka potrzebna jest motywacja.

Według Stanisławy Borkowskiej, motywacja⁴ – to stan wewnętrzny człowieka, mający wymiar atrybutowy, właściwy każdemu człowiekowi, natomiast motywowanie ma wymiar czynnościowy, funkcjonalny, polegający na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości, oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego⁵. Wbrew pozorom motywacja⁶ jest często ważniejsza od umiejętności i wiedzy pracownika. Niezmotywowany pracownik nie będzie realizował wyznaczonych mu zadań efektywnie.

System motywacyjny w bibliotece nie jest wewnętrznym aktem normatywnym, choć takie akty również obejmuje. Nie jest to jakaś bardziej lub mniej opasła księga, podpisana przez rektora oraz związki zawodowe, zalakowana i przechowywana gdzieś tam z pietyzmem. System motywacyjny obejmuje zarówno zasady pisane i niepisane, kulturowe. Jest żywy, zmienia się.

- 2 L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Warszawa 1996, s. 15.
- 3 J. Kamińska, *Motywowanie pracowników biblioteki a koncepcja marketingu wewnętrznego*. Tryb dostępu: <http://www.sbc.org.pl/Content/7679/kaminska.pdf> [5 marca 2009].
- 4 Na temat pojęcia motywacji zob. też: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [przeł. A. Unterschuetz et al.], Kraków 2006, s. 211; Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Warszawa 2004, s. 7.
- 5 S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, s. 11.
- 6 Warto zauważyć, że we wcześniejszych interpretacjach motywowania podkreślano jego bodźcowy charakter oraz nastawienie na realizację celów wyznaczonych przez kierownika, jako podmiotu motywowania. Obecnie odchodzi się już od takiego podejścia, co wynika, po pierwsze, z niedoceniań w takim ujęciu motywacji wewnętrznej, po drugie, w obecnym rozumieniu przedsiębiorstwo to wspólnota interesów, stąd też cele powinny być raczej uzgadniane niż narzucane. Osiągnięcie celów motywującego możliwe jest poprzez stworzenie środków i możliwości realizacji wartości i oczekiwań motywowanego. W tym ujęciu do pracownika podchodzi się zgodnie z ideą zasobów ludzkich, upatrując w nim świadomy podmiot działania. Zob. W. Kopertyńska, *System motywacyjny w organizacji*. Tryb dostępu: http://www.wiedza.info.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html [5 marca 2009].

W bibliotece, tak samo jak w innych zakładach pracy, nie ma elementów całkowicie neutralnych z motywacyjnego punktu widzenia. Wszystko albo motywuje, albo też demotywuje. Motywują albo demotywiają: treść pracy i wysiłek oraz możliwa do uzyskania w zamian satysfakcja; możliwości rozwoju zawodowego i awansów; dochody z pracy – płacowe i pozapłacowe; samodzielność i zaufanie, jakim człowiek cieszy się bądź nie; profesjonalizm, kultura i morale ludzi, z którymi się współpracuje; prestiż organizacji i jej lokalizacja; architektura obiektów, wielkość i estetyka pomieszczenia, w którym się pracuje – i to, ile w nim przebywa osób; warunki materialne środowiska pracy – czy praca jest zdrowa i bezpieczna oraz jakie ewentualnie stwarza ona zagrożenia i uciążliwości; osoba szefa i oraz koledzy – jacy oni są i jak układają się moje z nimi relacje itd. Bez przesady można powiedzieć, że tych czynników – ważnych i mniej ważnych – są dziesiątki, może nawet setki. Tyle że na ogół z nich wszystkich nie zdajemy sobie sprawy. Na co dzień tego nie ogarniamy⁷.

Wynagrodzenie podstawowym motywatorem

Mówiąc o motywacji najczęściej mamy na myśli bodźce finansowe. Doceniamy wagę czynnika finansowego w motywowaniu pracowników bibliotek. Wysokie usytuowanie czynnika finansowego w motywowaniu pracowników bibliotek wynika z niskiego uposażenia tej grupy zawodowej, mającego w Polsce historyczne korzenie, nieodpowiedniego do wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i roli odgrywanej w społeczeństwie opartym na wiedzy. Podniesienie satysfakcji finansowej pracowników uznajemy za warunek niezbędny do skutecznych działań prowadzących do podnoszenia motywacji tej grupy zawodowej. Nie każda jednak podwyżka wynagrodzenia czy premia sprawia, że motywacja wzrasta. Co więcej, podwyżka zbyt niska może nawet osłabić motywację i zniechęcić pracownika nawet do tego, co do tej pory wykonywał dobrze. W praktyce oznacza to, że nie zmotywowujemy pracownika dając mu złotówkę więcej, a żądając w zamian nieproporcjonalnie dużego wysiłku. Należy stosować zasadę proporcjonalności przyrostu. Nie ma sensu również podwyższanie pensji pracownikowi, który źle się czuje w zespole i chętnie zmieniłby współpracowników.

Jeżeli pracodawca nie zapewni odpowiednich warunków finansowych, a pracownik dostrzeże, że jego wynagrodzenie jest niższe niż innych

- 7 *Dobre systemy motywacyjne występują w nie więcej, niż kilku procentach organizacji* – wywiad z prof. Tadeuszem Oleksynem opublikowany dnia 13 lipca 2007 roku. Tryb dostępu: http://www.wynagrodzenia.pl/wywiady_1.php/wpis.5 [1 lutego 2009].

pracowników zajmujących analogiczne stanowiska, np. w innych zakładach pracy, innych miastach, innych krajach, to jego poziom motywacji do wykonywania pracy będzie coraz niższy. Efektem takiego stanu rzeczy najprawdopodobniej będzie odejście pracowników bardziej mobilnych do innej instytucji, oferującej wyższe wynagrodzenie. U pozostałych będzie narastał natomiast duch malkontentstwa.

Pieniądze to nie wszystko

W praktyce coraz istotniejsze w motywowaniu stają się również bodźce pozapłacowe⁸. Wyniki badań nad skuteczną motywacją dowiodły, że 90% ankietowanych pracowników zwraca uwagę na wewnętrzne czynniki motywacyjne, budujące współpracę i przekonanie o słuszności tego co robią. Niezwykle ważne podczas wprowadzania zmian, chociaż czasochłonne i kosztowne, są także szkolenia personelu⁹. Często popełnianym błędem w procesie motywowania jest pomijanie tak ważnej rzeczy, jaką jest odpowiednia atmosfera pracy. Pracownik nie tylko myśli, ale i czuje, a jeśli lepiej się czuje, to lepiej pracuje. Powszechnie wiadomo, jak mało wydajny jest pracownik lekceważony, nienawidzący swojej pracy i wszystkich dokoła, zły na szefa i cały świat. Pracownicy muszą dokładnie wiedzieć, za co są wynagradzani, a za co nagradzani.

Z powyższych rozważań nasuwa się wniosek, iż podniesienie satysfakcji finansowej pracowników należy uznać za warunek niezbędny do skutecznych działań prowadzących do podnoszenia motywacji wśród bibliotekarzy. Jednak nie należy lekceważyć czynników pozafinansowych motywacji. Na nich autorzy niniejszego artykułu skoncentrowali się przede wszystkim. Warto podkreślić, że nie istnieje jeden uniwersalny system motywacyjny idealny dla wszystkich ludzi i sytuacji. W związku z tym, w celu znalezienia trafnych komponentów motywacyjnych należy dokładnie analizować potrzeby i oczekiwania pracowników. Trzeba szukać motywatorów oddziałujących na dane grupy pracowników, akceptowanych przez nie.

8 J. A. F. Stoner, R. E. Frejman, D. R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, przekł. A. Ehrlich, Warszawa 1998, s. 426.

9 Wysokiej klasy autorytet w tej dziedzinie C. Moller twierdzi, że „powinniśmy nadać większą rangę szkoleniom i koncentrować się nie tylko na jego aspektach technologicznych czy technicznych, ale także na kwestiach zarządzania oraz komunikowania się szefów i personelu”. Zob. *Motywacja jako funkcja zarządzania*. Tryb dostępu: http://www.opracowania.info/readarticle.php?article_id=3642 [5 marca 2009].

Skala preferencji poszczególnych czynników motywacyjnych pracowników Biblioteki Głównej UJK

Ustalenie czynników motywujących pracowników Biblioteki Głównej UJK ułatwiło nam przeprowadzenie badania ankietowego umożliwiającego wypowiedzenie się w tej kwestii. Badania były anonimowe i poufne. Podstawowym celem badania było ukazanie, że w zależności od zajmowanego stanowiska zmienia się hierarchia potrzeb wśród pracowników oraz czynniki, które ich motywują. W celu określenia oczekiwań pracowników odnośnie motywatorów, skonstruowano odpowiedni kwestionariusz ankiety. Zaprojektowane w nim pytania, w przeważającej części zamknięte, pozwoliły dość precyzyjnie ustalić stan aktualny i docelowy w zakresie motywacji w Bibliotece Głównej. Użyto precyzyjnego narzędzia (tzw. Mapa Motywacji¹⁰) diagnozującego atrakcyjność określonych motywatorów dla pracowników i ich przydatność z punktu widzenia biblioteki. Narzędzia, które pozwala zmierzyć (określić), jakie motywatory będą w jednostce działać, a które będą bezużyteczne. Wyniki ankiety można analizować w kontekście kultury i strategii organizacyjnej, diagnozować przyczyny zaistniałych sytuacji oraz zaplanować proces „terapii” motywacyjnej dla biblioteki. Trzeba przy tym założyć, iż motywatory nieskuteczne w danym momencie mogą spełniać swoją rolę w przyszłości, być może trzeba przed pracownikami „odkryć” ich wartość, atrakcyjność.

Badanie sondażowe dotyczące czynników motywacji zostało przeprowadzone wśród pracowników Biblioteki Głównej UJK w lutym 2009 roku. Kwestionariusze ankiet rozesłano do 50. bibliotekarzy zatrudnionych w Bibliotece Głównej UJK. Wypełnione kwestionariusze zwróciło 30 osób. Zbiorowość została podzielona na grupy pracownicze, stosownie do zajmowanych stanowisk w pracy. Każda grupa pracownicza jest reprezentowana w próbie objętej badaniem w następującej proporcji: magazynierzy (75%), młodszy bibliotekarze (34%), bibliotekarze (32%), starsi bibliotekarze (34%) i kustosze (44%). To pierwsze tego typu badania dotyczące naszej biblioteki. Wcześniej pracownicy UJK, w tym biblioteki, prowadzali m.in. badania ankietowe, które w założeniu miały zebrać oceniające bibliotekę opinie respondentów oraz rozpoznać, co chcieliby otrzymywać w ramach dotych-

10 Kwestionariusz ankiety częściowo wzorowano na narzędziu Mapa Motywacji opracowanym przez Training Partners. Polska Mapa Motywacji to największe polskie badanie dotyczące motywacji pozamaterialnej. Badanie prowadzone było w marcu i kwietniu 2005 roku.

czasowych usług bibliotecznych, a czego dotychczasowy pakiet nie zapewniał¹¹.

Kwestionariusz ankiety składał się z czterech części. W pierwszej proszono o podanie informacji o zajmowanym stanowisku w bibliotece; w drugiej zestawiono 22 czynniki motywacyjne i poproszono respondentów o odpowiedź na pytania: 1. Jak mnie motywuje (na ile dany czynnik motywuje Panią/Pana do pracy). 2. Czy czynnik występuje w BG UJK (jak Pani/Pan ocenia czynnik w BG UJK). Były to pytania zamknięte. Zawierały odpowiednio do pytania po pięć możliwych odpowiedzi punktowanych w skali 1 do 5: 1 – Zdecydowanie nie motywuje; 2 – Słabo motywuje; 3 – Średnio motywuje; 4 – Wystarczająco motywuje; 5 – Bardzo motywuje oraz 1 – Zdecydowanie nie występuje; 2 – Raczej nie występuje; 3 – Bardzo rzadko występuje; 4 – Często występuje; 5 – Bardzo często występuje. W trzeciej zestawiono siedem kategorii potrzeb pracownika i zadano respondentom pytania: 1. Jak mnie motywuje (na ile dany czynnik motywuje Panią/Pana do pracy). 2. Czy czynnik występuje w BG UJK (jak Pani/Pan ocenia rolę czynnika w BG UJK). To również były pytania zamknięte, a możliwości odpowiedzi identyczne jak w części drugiej. W części czwartej zapytano respondentów o preferowane przez nich kategorie potrzeb. Zawierała ona dwa pytania otwarte: 1. W jaki sposób wg Pani/Pana można zaspokoić potrzebę „możliwości rozwoju” w pracy? (Proszę wymienić nie więcej niż 5 sposobów). 2. W jaki sposób wg Pani/Pana można zaspokoić potrzebę „poczucia bezpieczeństwa” w pracy? (Proszę wymienić nie więcej niż 5 sposobów). Pytanie trzecie miało charakter zamknięty: 3. Co najbardziej motywuje Panią/Pana do pracy zawodowej? (Proszę zaznaczyć „X” tylko jedną odpowiedź): 1. Odpowiednio wysoki poziom zarobków osiągnąony poprzez wyznaczenie ścieżek rozwoju zawodowego; 2. Satysfakcja osobista z wykonywanej pracy; 3. Prestiż miejsca pracy (praca w bibliotece akademickiej).

Poniżej przedstawiamy zestawienia odpowiedzi respondentów oraz analizy dotyczące części II-IV kwestionariusza ankiety.

¹¹ Zob. J. Nowak, *Możliwości i wykorzystanie oferty biblioteczno-informacyjnej a ocena jej jakości w społeczności akademickiej: (próba analizy systemowej na przykładzie Biblioteki Głównej Akademii Świętokrzyskiej)*, Cz. 1. „Studia Bibliologiczne Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego” T. 11 (2008), s. 45-46. Por. również: *Analiza systemowa Biblioteki Głównej Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach* (praca niepublikowana), pod kier. dr B. Gierszewskiej, Kielce 2004.

POZAPŁACOWE CZYNNIKI MOTYWACYJNE W OCENIE PRACOWNIKÓW BG UJK

Tabela 1. Czynniki motywowania

Lp.	Czynnik motywacyjny	Pytanie 1	Pytanie 2
		Jak motywuje (na ile dany czynnik motywuje Panią/Pana do pracy)	Czy czynnik występuje w BG UJK (jak Pani/Pan ocenia czynnik motywacyjny BG UJK)
1.	Rozliczanie z osiągniętych wyników, a nie z wypełniania narzuconych limitów	4.0	3.3
2.	Docenianie zaangażowania i sukcesów	4.7	2.7
3.	Dobra atmosfera w miejscu pracy	4.7	4.1
4.	Jasno i konkretnie określone cele i zadania	4.7	3.5
5.	Pewność zatrudnienia	4.7	4.3
6.	Przydzielenie zadań, w których można pełniej wykorzystać swoją wiedzę	4.6	3.8
7.	Niski poziom stresu w pracy	4.5	3.8
8.	Jasno wytyczona ścieżka kariery	4.4	3.3
9.	Odpowiedni standard stanowiska pracy (np. komfortowy pokój do pracy)	4.3	2.9
10.	Elastyczny czas pracy	4.2	3.4
11.	Podnoszenie kwalifikacji – np. szkolenia, konferencje, seminaria, studia	4.1	3.0
12.	Rozszerzenie kompetencji (decyzyjności)	4.0	2.7
13.	Urozmaicenie zadań, zróżnicowane obowiązki	4.0	3.3
14.	Kreatywność w przekazywaniu wiedzy innym w jednostce	4.0	3.1
15.	Modyfikacja przydziału zadań i obowiązków w uzasadnionych przypadkach	4.0	2.9

16.	Praca zapewniająca dostateczną ilość czasu na życie osobiste	4.0	4.1
17.	Pakiet świadczeń socjalnych	3.9	4.3
18.	Przekazywanie informacji o kondycji i planach jednostki	3.8	3.2
19.	Umożliwienie udziału w planowaniu celów i zadań (nienarzucanie ich)	3.7	2.8
20.	Udział w zebraniach Rady Biblioteki lub w grupach badawczych, opiniujących, zebraniach ogólnych pracowników	3.7	3.1
21.	Zainteresowanie pracownikiem w kwestiach pozazawodowych	3.5	2.6
22.	Spotkania i wyjazdy integracyjne	3.1	2.2

Źródło: opracowanie własne.

Największe znaczenie w pozamaterialnym motywowaniu pracowników biblioteki ma rozliczanie z jakości osiągniętych wyników. Ważnym środkiem motywującym pracownika biblioteki jest również docenianie zaangażowania i sukcesów, wyrażające się w pochwaleniu jego pracy, wyrażanie mu uznania i podkreślanie osiągnięć, gdyż pozwala mu to poprawić samoocenę i stworzyć własny obraz jako człowieka skutecznego w działaniu. W rezultacie motywuje go do dobrej i efektywnej pracy. Duże znaczenie mają ustne pochwały, udzielane natychmiast po wykonaniu jakiegoś zadania, gdyż pomagają budować bezpośrednie więzi pomiędzy kierownikiem a podwładnymi.

Okazuje się, że gdyby w większym stopniu wykorzystać taki czynnik motywacyjny, jak spotkania i wyjazdy integracyjne, to niewiele się osiągnie, ponieważ ankietowani nie przywiązują do niego zbyt dużej uwagi. Trochę to dziwi, ponieważ wyjazdy integracyjne poprawiają atmosferę w pracy, którą tak cenią sobie ankietowani. Pracownicy nie są też zbyt zainteresowani czynnym uczestnictwem w planowaniu celów i zadań dotyczących zarówno biblioteki, jak i oddziałów oraz stanowisk pracy. Partycypacja w podejmowaniu decyzji nie stanowi źródła zwiększenia satysfakcji i zadowolenia z pracy oraz motywacji do podnoszenia jakości pracy, rozwoju aktywności, inicjatywy i zaangażowania pracowników biblioteki. W przyszłości należy zapewne w większym stopniu doceniać sukcesy i zaangażowanie pracowników w sprawy zawodowe, a także zastanowić się

nad możliwością rozszerzenia ich kompetencji i odpowiednim standardem stanowiska pracy.

Optymalnym rozwiązaniem byłoby stworzenie systemu motywacyjnego, uwzględniającego zarówno ogólne czynniki motywujące całą grupę pracowniczą zatrudnioną w bibliotece, tj. grupę kustoszy, starszych bibliotekarzy, bibliotekarzy, młodszych bibliotekarzy oraz magazynierów, jak i czynniki indywidualne podnoszące efektywność pracy każdego pracownika z osobna. Skuteczne wdrożenie takiego systemu niewątpliwie wiąże się z zaangażowaniem większej ilości czasu kadry zarządzającej i poświęceniem większej uwagi sprawom personalnym. Poniższa tabela jest próbą przedstawienia, na ile dany czynnik motywacyjny ma rację bytu i zastosowania w poszczególnych grupach pracowniczych.

Tabela 2. Czynniki motywowania z uwzględnieniem grup pracowniczych

Lp.	Czynnik motywacyjny	Pytanie 1					Pytanie 2				
		Jak mnie motywuje (na ile dany czynnik motywuje Panią/Pana do pracy)					Czy czynnik występuje w BG UJK (jak Pani/Pan ocenia czynnik motywacyjny w BG)				
		magazynier	mł. bibliotekarz	bibliotekarz	st. bibliotekarz	kustosz	magazynier	mł. bibliotekarz	bibliotekarz	st. bibliotekarz	kustosz
1.	Rozliczanie z osiągniętych wyników, a nie z wypełniania narzuconych limitów	3.7	4.8	3.8	3.7	4.3	3.5	2.4	3.9	3.7	3.0
2.	Docenianie zaangażowania i sukcesów	4.5	5.0	4.8	4.5	4.6	2.7	4.0	2.5	1.7	2.4
3.	Dobra atmosfera w miejscu pracy	4.7	4.8	4.6	4.5	4.9	4.7	4.6	4.6	2.7	3.9
4.	Jasno i konkretnie określone cele i zadania	4.5	4.8	5.0	4.5	4.8	4.7	3.6	3.2	3	3.2
5.	Pewność zatrudnienia	4.8	4.8	4.4	4.7	4.9	4.3	4.6	4.2	4.2	4.3

6.	Przydzielenie zadań, w których można pełniej wykorzystać swoją wiedzę	4.7	4.6	4.4	4.2	4.9	3.7	3.6	4.0	4.0	3.7
7.	Niski poziom stresu w pracy	4.3	4.6	4.0	4.7	4.7	3.7	4.8	4.1	2.7	3.5
8.	Jasno wytyczona ścieżka kariery	4.7	4.8	4.0	3.7	4.6	3.5	4.6	4.0	2.2	2.1
9.	Odpowiedni standard stanowiska pracy (np. komfortowy pokój do pracy)	4.5	4.6	3.5	4.0	4.8	3.5	3.0	3.2	2.2	2.6
10.	Elastyczny czas pracy ¹²	4.5	4.4	4.0	3.7	4.3	3.8	4.6	4.0	2.2	2.5
11.	Podnoszenie kwalifikacji – np. szkolenia, konferencje, seminaria, studia	4.5	4.6	3.8	3.5	4.3	3.0	2.6	4.1	2.5	2.8
12.	Rozszerzenie kompetencji (decyzyjności)	3.7	4.4	3.6	4.0	4.1	3.3	3.0	2.1	2.0	3.0
13.	Urozmaicenie zadań, zróżnicowane obowiązki	4.3	4.2	4.0	3.7	4.0	3.7	2.8	3.1	3.0	3.9
14.	Kreatywność w przekazywaniu wiedzy innym w jednostce	4.3	4.4	3.8	3.7	3.9	2.8	3.2	4.1	3.0	2.5
15.	Modyfikacja przydziału zadań i obowiązków w uzasadnionych przypadkach	4.3	4.2	4.2	3.5	3.7	2.8	3.4	3.0	2.5	2.8
16.	Praca zapewniająca dostateczną ilość czasu na życie osobiste	4.7	4.6	4.6	2.7	3.2	4.7	4.8	4.7	2.5	4.0
17.	Pakiet świadczeń socjalnych	3.8	4.8	3.7	3.7	3.7	3.8	4.0	3.9	2.7	2.5
18.	Przekazywanie informacji o kondycji i planach jednostki	4.2	4.2	4.1	2.5	4.0	2.5	3.0	3.8	3.5	3.0

¹² Nie chodzi tutaj o to, że pracownik może sam zdecydować, czy przyjść do pracy później i zostać dłużej. Pracownik w uzasadnionych przypadkach ma możliwość odrobienia godziny, kiedy następnego dnia potrzebuje wyjść wcześniej z pracy.

19.	Umożliwienie udziału w planowaniu celów i zadań (nienarzucając im)	3.7	4.2	3.3	3.2	4.2	3.0	3.6	3.9	1.5	1.8
20.	Udział w zebraniach Rady Biblioteki lub w grupach badawczych, opiniujących, zebraniach ogólnych pracowników	4.2	4.0	4.5	2.0	3.9	2.7	3.8	4.2	2.2	2.7
21.	Zainteresowanie pracownikiem w kwestiach pozazawodowych	4.0	4.0	4.2	2.2	3.1	2.5	2.4	3.0	1.2	4.0
22.	Spotkania i wyjazdy integracyjne	4.5	3.8	2.0	2.7	2.5	2.2	1.8	2.0	2.2	2.6

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższej tabeli wynika, że starsi bibliotekarze i kustosze nie przywiązują uwagi do pracy, która zapewnia dostateczną ilość czasu na życie osobiste. Nie życzą sobie też zainteresowania pracownikiem w kwestiach pozazawodowych. Domagają się za to udziału w planowaniu celów i zadań biblioteki. Magazynierzy za czynnik motywacyjny godny uwagi uważają organizowanie imprez i spotkań integracyjnych. W przyszłości należy poświęcić więcej uwagi czynnikowi motywacyjnemu, jakim jest dobra atmosfera w miejscu pracy, do której według starszych bibliotekarzy raczej nie przywiązują się zbyt wiele uwagi. Z kolei, zdaniem młodszych bibliotekarzy, zaangażowanie i sukcesy pracowników często są doceniane i zauważane. Ta grupa pracownicza jest w opozycji do pozostałych grup pracowniczych, których zdanie jest odmienne. Wszystkie grupy pracownicze łączy jedno: chcą zapewnienia im poczucia pewności, że są częścią biblioteki i nie można się bez nich obejść, oraz zagwarantowania stabilności zatrudnienia i dobrej atmosfery pracy.

W związku z trudną sytuacją finansową większości bibliotek wynikającą z obowiązujących ustaw, rozporządzeń, trudności finansowych macierzystych uczelni, zaszczości historycznych, korzystanie z materialnych środków motywowania pracowników biblioteki bywa dość ograniczone. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabierają pozamaterialne środki motywu-

jące pracowników, odwołujące się do ich potrzeb wewnętrznych¹³. Należy jednak pamiętać, że zaspokojenie podstawowych potrzeb pracownika jest gwarantowane przede wszystkim poprzez odpowiedni poziom płacy zasadniczej, wystarczający na potrzeby dnia codziennego. Jeżeli ten warunek nie jest spełniony przynajmniej w podstawowym stopniu, motywowanie czynnikami pozafinansowymi również ma bardzo ograniczony zasięg, jeśli nie staje się bezcelowe.

POTRZEBY PRACOWNIKA

Analizowano nie tylko poszczególne czynniki motywacyjne, lecz również główne kategorie potrzeb, ponieważ podstawą do skutecznych działań motywacyjnych jest znajomość potrzeb pracowników biblioteki i dopasowanie działań do ich oczekiwań. Rozpoznawano je prowadząc rozmowy z pracownikami oraz badanie ankietowe dotyczące opinii pracowników i ich oczekiwań w tym zakresie. Miały one charakter anonimowy i poufny.

Respondentów poproszono, by w dwóch aspektach odnieśli się do 7 zaprezentowanych w ankiecie kategorii potrzeb. Po pierwsze – na ile zaspokojenie danej potrzeby motywuje ich do pracy w skali ocen od 1 do 5. Piątka oznaczała „bardzo mnie motywuje”, czwórka – „wystarczająco mnie motywuje”, trójka – „średnio mnie motywuje”, dwójka – „słabo mnie motywuje”, jedynka – „zdecydowanie nie motywuje”.

Po drugie, jak oceniają zaspokajanie danej kategorii potrzeb pracowniczych w bibliotece – tzn. czy w praktyce są stosowane. W związku z tym ankietowani opiniowali też konkretne działania podejmowane przez kadrę zarządzającą biblioteką. Tu również zastosowano skalę od 1 do 5. Piątka oznacza: „ten czynnik bardzo często występuje u mnie w zakładzie”, czwórka – „często występuje”, trójka – „bardzo rzadko występuje”, dwójka – „raczej nie występuje”, jedynka – „zdecydowanie nie występuje”.

Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego prezentuje poniższa tabela.

Tabela 3. Kategorie potrzeby pracowników Biblioteki Głównej UJK z uwzględnieniem stopnia ich zaspokajania

Lp.	Kategorie potrzeb	Pytanie 1	Pytanie 2
		Jak mnie motywuje (na ile dany czynnik motywuje Panią/Pana do pracy)	Czy czynnik występuje w BG UJK (jak Pani/Pan ocenia czynnik motywacyjny w BG)
1.	Możliwość rozwoju	4.6	3.0
2.	Bezpieczeństwo zawodowe	4.6	4.3
3.	Walka z monotonią – zróżnicowanie obowiązków	4.3	3.3
4.	Potrzeba uznania	4.0	2.4
5.	Przywileje – elitarność – prestiż	4.0	2.7
6.	Partnerskie traktowanie	3.0	4.1
7.	Współzawodnictwo	2.8	3.0

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższej tabeli wynika, że pracowników najbardziej motywuje kombinacja dwóch czynników. Po pierwsze, oferowanie im możliwości rozwoju. Na tym obszarze pracownicy chcą: organizowania staży w innych bibliotekach, możliwości uczestniczenia w konferencjach, sympozach, szkoleniach, dofinansowania studiów kierunkowych, dostępu do fachowej literatury, organizowania kursów językowych. Drugi czynnik to zagwarantowanie niezbędnego poczucia bezpieczeństwa zawodowego w pracy. Tu na pierwszym planie jest odpowiedni poziom wynagrodzenia, a dalej, pewności zatrudnienia, jasna ścieżka rozwoju zawodowego, określone kryteria oceny pracy, pakiet socjalny, dostęp do informacji o planach i kierunkach rozwoju biblioteki. Bez zaspokojenia tych dwóch rodzajów potrzeb trudno będzie zmotywować zdecydowaną większość osób. Z przeprowadzonych badań wynika jasno, że pracownicy dążą do samospełnienia przez maksymalne spożytkowanie ich możliwości i talentu. Pozwala to stwierdzić, że pracownicy są otwarci na doskonalenie potencjału, a szczególnie na innowacyjność, aktywność w kreowaniu drogi własnego rozwoju.

Pracownicy dążą do zapewnienia sobie przynajmniej podstawowych warunków ekonomicznych egzystencji. Większą skuteczność odniesie zatem

¹³ J. Kamińska, op. cit.

awans finansowy niż np. prestiż wynikający z pracy w bibliotece akademickiej. Na trzecim miejscu wymieniano walkę z monotonią – rozumianą jako różnicowanie obowiązków.

Współzawodnictwo nie motywuje większości pracowników biblioteki i nie przykładają do tego zbyt dużej uwagi. Ankietowanych słabo motywuje partnerskie traktowanie ich przez bezpośrednich przełożonych. Powyższa tabela wskazuje, że czynnik ten jest stosowany w ich miejscu pracy i zajmuje drugą pozycję. Należy tę sytuację rozważyć. Nasuwa się więc wniosek: obecnie zaspokajanie potrzeb pracowniczych w bibliotece polega przede wszystkim na zagwarantowaniu niezbędnego poczucia bezpieczeństwa rozumianego jako pewność zatrudnienia, przewidywalność zdarzeń. Według ankietowanych ich bezpośredni przełożeni przywiązują dużą wagę do tej potrzeby. W przyszłości należy zastanowić się nad poprawą „kondycji” zaspokojenia możliwości indywidualnego rozwoju oraz uznania.

Badanie potwierdza, że co innego motywuje magazyniera, młodszego bibliotekarza, bibliotekarza, starszego bibliotekarza czy kustosa. Szczegóły pokazuje poniższa tabela.

Tabela 4. Kategorie potrzeby pracowników Biblioteki Głównej UJK w Kielcach z uwzględnieniem stopnia ich zaspokajania i z podziałem na poszczególne grupy pracownicze

Lp.	Kategorie potrzeb	Pytanie 1					Pytanie 2				
		Jak mnie motywuje (na ile dany czynnik motywuje Panią/Pana do pracy)					Czy występuje w BG UJK (jak Pani/Pan ocenia czynnik motywacyjny w BG)				
		magazynier	ml. bibliotekarz	bibliotekarz	st. bibliotekarz	kustosz	magazynier	ml. bibliotekarz	bibliotekarz	st. bibliotekarz	kustosz
1.	Możliwość rozwoju	5.0	4.9	4.2	4.0	4.8	1.9	3.0	2.2	4.5	3.4
2.	Bezpieczeństwo zawodowe	5.0	4.9	4.4	4.1	4.7	4.6	4.2	3.8	4.6	4.2
3.	Walka z monotonią – różnicowanie obowiązków	4.5	3.9	4.1	4.5	4.5	3.8	1.9	3.0	3.9	4.0

4.	Potrzeba uznania	4.8	4.0	4.5	2.8	4.1	3.2	2.5	2.8	1.9	1.8
5.	Przywileje – elitarność – prestiż	4.2	4.0	4.4	3.0	4.2	3.1	1.8	2.1	3.8	1.9
6.	Partnerskie traktowanie	4.6	3.5	4.1	4.1	2.8	4.2	4.0	4.0	4.0	4.3
7.	Współzawodnictwo	3.2	3.9	4.3	2.8	2.9	2.0	3.0	4.1	4.0	2.6

Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, że osób zatrudnionych na stanowisku starszego bibliotekarza nie interesuje współzawodnictwo, potrzeba uznania czy też przywileje i związana z tym elitarność oraz prestiż. Nie jest to aż tak istotne w tej grupie zawodowej. Wspólny punkt dla wszystkich to możliwość rozwoju i poczucie bezpieczeństwa. Te dwie kategorie potrzeb u osób pracujących na stanowisku magazyniera osiągnęły maksymalną ilość punktów, co oznacza, że tę grupę pracowniczą bardzo to motywuje. Magazynierzy twierdzą zgodnie, że w bibliotece nie ma możliwości rozwoju. Nie są w tym stwierdzeniu osamotnieni, jak wynika z powyższej tabeli. W opozycji do nich stanęli starsi bibliotekarze, którzy uważają, że istnieje szansa na dalszy rozwój zawodowy.

Podsumowanie

System motywacyjny powinien uwzględniać zarówno stronę płacową, jak i pozapłacową. Narzędzia motywowania powinny być różnorodne, stosowanie do oczekiwań pracowników instytucji. Jedno jest pewne: To, co dostają wszyscy, przestaje być motywujące – nagradzani powinni być tylko ci, którzy mają najlepsze osiągnięcia, pracownicy, którzy wyróżniają się na tle innych.

Organizacja procesu motywowania w bibliotece, w której uwzględnia się zasadność dobierania narzędzi motywacyjnych w powiązaniu z badaniami oczekiwań personelu, przyczynia się do podniesienia ich skuteczności. Próby ignorowania oczekiwań społecznych prowadzą zawsze do ograniczenia efektywności stosowanych instrumentów motywacyjnych¹⁴. Podczas badania ankietowego pracownicy zostali zaktywizowani do ujawnienia

¹⁴ *Strategia personalna firmy*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2000, s. 130.

osobistych aspiracji. Badanie można uznać za swoisty przejaw (wymiar) partycypacji pracowniczej, podnoszący walor motywacyjny stosowanych w bibliotece motywatorów. Wynik badań nad czynnikami motywującymi stanowi istotne źródło informacji na temat postrzegania, w tym również oceny przez bibliotekarzy określonej sytuacji motywacyjnej panującej w bibliotece. Rozeznanie tej kwestii ułatwi kadrze kierowniczej całościową ocenę skuteczności motywowania oraz podejmowanie stosownych działań usprawniających lub naprawczych. Należy to zrobić jak najszybciej. W przeciwnym razie symptomy dysfunkcji czynników motywacyjnych będą się nasilać, a to może doprowadzić do wzrostu niezadowolenia z pracy, braku zaangażowania w powierzane zadania, nasilania się konfliktów, rosnącej fluktuacji kadr.

Część ankietowanych chce organizacji wyjazdów integracyjnych, zainteresowania pracownikiem w kwestiach pozazawodowych oraz dzielić się swoją wiedzą z kolegami (co zaspokaja ich potrzebę prestiżu). Doceniają też urozmaicone obowiązki zawodowe – nie narzekają na monotonię. Cieszą ich także dobre warunki miejsca, w którym pracują. Ale – jak sami stwierdzają – duży pokój i wygodny fotel nie motywują tak bardzo, jak odpowiednio wysoki poziom zarobków osiągany poprzez wyznaczanie ścieżek rozwoju zawodowego. Tylko w takim przypadku można zastanowić się nad prestiżem miejsca pracy w bibliotece akademickiej. Warto o tym pamiętać.

Wyniki powyższych badań sondażowych posłużą do usprawnienia i modyfikacji stosowanych elementów pakietu motywacyjnego w Bibliotece Głównej UJK. Należy jednak powtarzać badanie cyklicznie celem sprawdzania zasadności podjętych działań oraz równocześnie poznawać potrzeby nowo przyjętej kadry.

Bibliografia

1. Adair J., *Anatomia biznesu*, Warszawa 2000.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkim*, [przeł. A. Unterschuetz et al.], Kraków 2006.
3. *Analiza systemowa Biblioteki Głównej Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach* (praca niepublikowana), pod kier. dr B. Gierszewskiej, Kielce 2004.
4. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985.
5. *Dobre systemy motywacyjne występują w nie więcej, niż kilku procentach organizacji* – wywiad z prof. Tadeuszem Oleksynem. Tryb dostępu: http://www.wynagrodzenia.pl/wywiady_1.php/wpis.5 [1 lutego 2009].
6. Kamińska J., *Motywowanie pracowników biblioteki a koncepcja marketingu wewnętrznego*. Tryb dostępu: <http://www.sbc.org.pl/Content/7679/kaminska.pdf> [5 marca 2009].

7. Kopertyńska W., *Motywowanie pracowników: teoria i praktyka*, Warszawa 2008.
8. Kopertyńska W., *System motywacyjny w organizacji*. Tryb dostępu: http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html [5 marca 2009].
9. *Motywacja jako funkcja zarządzania*. Tryb dostępu: http://www.opracowania.info/readarticle.php?article_id=3642 [5 marca 2009].
10. Nowak J., *Możliwości i wykorzystanie oferty biblioteczno-informacyjnej a ocena jej jakości w społeczności akademickiej: (próba analizy systemowej na przykładzie Biblioteki Głównej Akademii Świętokrzyskiej)*, cz. 1, „Studia Bibliologiczne Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego” T. 11 (2008), s. 45-65.
11. Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Warszawa 2004.
12. Stoner J. A. F., Frejman R. E., Gilbert D. R. Jr, *Kierowanie*, przekł. A. Ehrlich, Warszawa 1998.
13. *Strategia personalna firmy*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2000.
14. Suchojad H., *Wstęp, W: Biblioteka i informacja w systemie edukacji: materiały konferencji naukowej, Kielce 3-4 grudnia 1998*, red. H. Suchojad, Kielce 1999, s. 5.
15. Suchojad H., *Wstęp, W: Funkcje naukowo-badawcze i dydaktyczne biblioteki akademickiej: materiały konferencji naukowej, Kielce 19-21 września 1996*, red. H. Suchojad, Kielce 1996, s. 7.
16. Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Warszawa 1996.

mgr Marcin Pędich
Uniwersytet w Białymstoku
mpedich@gmail.com

KONTEKST KULTUROWY A MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW BIBLIOTEK. W OPARCIU O TEORIĘ WYMIARÓW KULTURY GEERTA HOFSTEDEGO

THE CULTURAL CONTEXT OF MOTIVATING LIBRARY EMPLOYEES. BASED ON GEERT HOFSTEDÉ'S CULTURAL DIMENSIONS THEORY

Abstract

The article presents the broader topic of the influence of national culture on management, in particular motivation techniques, using Geert Hofstede's Five Dimensions model as an example. The topic is presented generally, although some reference is made to the particular situation of libraries. The main problems suggested by the cultural model in question seem to concern the value of singling out employees as part of motivation techniques and non-financial rewards, but other potential problems are also suggested. The aim of the article is to bring forward the potential problems, which can occur when employing motivation techniques developed in another culture.

Wymiary kultury zaproponowane przez Geerta Hofstede

Geert Hofstede jest jednym z najbardziej wpływowych badaczy zjawisk kulturowych i interkulturowych. Na podstawie badań przeprowadzonych w latach 1967-1973 w narodowych oddziałach IBM w ponad 70 krajach wyróżnił on cztery wymiary kultury, które można zdefiniować jako pewne cechy kultur, występujące z różnym nasileniem. Wymiary odpowiadają pewnym zachowaniom, normom i wartościom typowym dla danej kultury. Kultury można opisywać podając nasilenie poszczególnych wymia-

rów. Lista wymiarów została później rozszerzona o piąty wymiar dzięki badaniom Michaela Bonda¹. Wszystkie pięć wymiarów zostało szczegółowo omówione w książce Geerta Hofstede *Kultury i organizacje*². Pięć wymiarów kultury składających się na teorię Hofstede, to:

- Dystans Władzy (*Power Distance Index – PDI*)
- Indywidualizm/Kolektywizm (*Individualism – IDV*)
- Męskość/Kobiecość (*Masculinity – MAS*)
- Unikanie Niepewności (*Uncertainty Avoidance Index – UAI*)
- Orientacja Długoterminowa (*Long Term Orientation – LTO*).

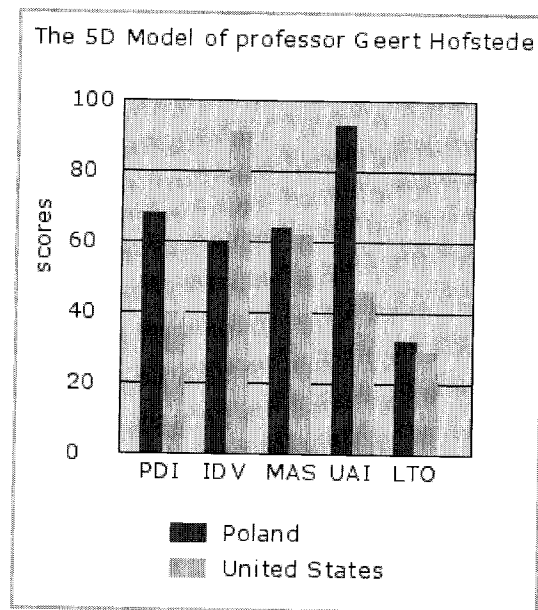
Wymiary kultury nie pozwalają na przewidywanie zachowania jednostek, ale są dobrym wyznacznikiem norm i oczekiwań danego społeczeństwa, jak też najczęstszych zachowań jego członków. Te normy i oczekiwania rzutują na każdy aspekt funkcjonowania społeczeństwa, a w szczególności na stosunki wewnątrz organizacji. Nieprzypadkowo Hofstede przeprowadzał swoje badania wśród pracowników IBM. Podobnie jak studia innych badaczy, teoria Hofstede miała w pierwotnym założeniu służyć przede wszystkim międzynarodowym kontaktom biznesowym i działalności ponadnarodowych organizacji.

Wiele międzynarodowych przedsiębiorstw napotyka na liczne problemy działając poza granicami swojego kraju pochodzenia. Wiele wypróbowanych metod zarządzania zawodzi w zetknięciu z obcą kulturą. Odnosi się to szczególnie do metod motywowania pracowników. Biblioteki wprawdzie nie są ponadnarodowymi przedsiębiorstwami, ale od wielu lat mówi się o konieczności usprawniania zarządzania bibliotekami, w tym o wprowadzaniu wypróbowanych zasad zarządzania. Warto jednak przyrzeć się różnicom między kulturą polską a kulturą krajów, w których wypracowano te metody zarządzania. Szczególnie kulturą USA, które od lat są źródłem wielu metod zarządzania uważanych za uniwersalne, jak również kulturą japońską, która często uważana jest za wzorzec sukcesu gospodarczego osiąganego m.in. dzięki doskonałym metodom zarządzania i organizacji pracy.

¹ G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, przekł. M Durka, wyd. 2 zm., Warszawa 2007, s. 41-43.

² Ibidem, 408 s.

Wykres 1. Porównanie wartości pięciu wymiarów kultury dla Polski i USA



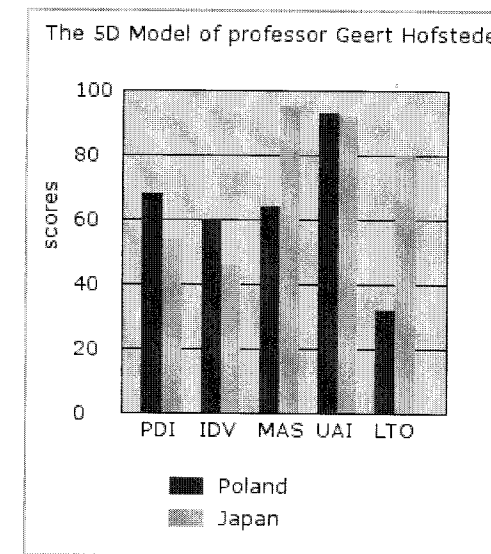
Źródło: Wykres wygenerowano za pomocą oprogramowania i danych dostępnych na stronie internetowej Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Tryb dostępu: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php [12 maja 2009].

Wykres 1. przedstawia różnice pomiędzy wartościami wymiarów kultury uzyskanymi w badaniach dla USA a szacunkowymi³ wartościami wymiarów kultury dla Polski. Widać na nim wyraźne różnice w wartościach dystansu władzy (PDI), indywidualizmu (IDV) i unikania niepewności (UAI). Kulturę polską charakteryzuje wyraźnie wyższy dystans władzy i dużo niższy indywidualizm. Największą różnicą jest znacznie wyższy poziom unikania niepewności (UAI) w kulturze polskiej. Za to wymiary męskości i orientacji długoterminowej są zbliżone. Choć dane dla Polski są tylko wartościami szacunkowymi, to ukazują one wyraźne zróżnicowanie między kulturą Polski i USA.

³ Wartości pochodzą ze strony: Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Tryb dostępu: <http://www.geert-hofstede.com>. Strona jest prowadzona przez firmę ITIM za zgodą prof. G. Hofstede. Wartości wymiarów kultury dla niektórych krajów (w tym dla Polski) są oznaczone jako szacunkowe, jest to jednak jedyne wiarygodne źródło wartości wymiarów kultury dla Polski. Wartości wymiarów dla innych krajów można znaleźć też w książce G. Hofstede *Kultura i organizacje*, op. cit.

Wyraźne zróżnicowanie wykazuje również porównanie kultury polskiej i japońskiej (wykres 2), choć rozkład różnic jest tu zupełnie inny. Wartości dystansu władzy (PDI) i indywidualizmu (IDV) są zbliżone, choć oba są nieco wyższe dla kultury polskiej. Niemal identyczny jest wskaźnik unikania niepewności (UAI). Dużą różnicę widać za to w wymiarze męskości (MAS), który jest wyraźnie wyższy w kulturze japońskiej. Jednak najbardziej zauważalną różnicą jest dużo niższa wartość orientacji długoterminowej (LTO) w kulturze polskiej. Ten aspekt różnic kulturowych byłby prawdopodobnie najsilniej odczuwany w zarządzaniu.

Wykres 2. Porównanie wartości pięciu wymiarów kultury dla kultury polskiej i japońskiej



Źródło: Wykres wygenerowano za pomocą oprogramowania i danych dostępnych na stronie internetowej Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Tryb dostępu: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php [12 maja 2009].

Poniższy artykuł dotyczy wpływu, jaki kultura może mieć na zarządzanie organizacją, w szczególności na motywowanie pracowników. Miejscowe uwarunkowania kulturowe niekiedy powodują nieświadome zastosowanie pewnych rozwiązań, jak też sprawiają, że pozornie uniwersalne rozwiązania nie spełniają swojej roli, są ignorowane przez pracowników albo przynoszą wręcz przeciwne do zamierzonych skutki. Ważne jest, aby unikać wartościowania poszczególnych rozwiązań jako złych lub dobrych bez uwzględ-

nienia uwarunkowań kulturowych. Raczej należałoby oceniać je pod kątem „adekwatności” do danej kultury i skuteczności w konkretnym kontekście kulturowym.

Na początek warto byłoby zaznaczyć, że obok bezpośredniego wpływu uwarunkowań kulturowych na techniki motywacyjne jakie sprawdzają się w danej kulturze, istotnym aspektem wpływającym na motywację pracowników jest też respektowanie wymogów kultury w innych obszarach funkcjonowania organizacji. Ponieważ jednak jest to temat niezwykle obszerny, jego szczegółowe omówienie wykraczałoby poza ramy tej pracy.

Dystans Władzy (*Power Distance Index* – PDI)

Dystans władzy określa relacje między przełożonymi i podwładnymi oraz między władzą a obywatelem. Określa również stopień akceptacji dla nierówności społecznych, skłonność przełożonych do konsultacji z podwładnymi, czyli stopień autorytarności władzy, oraz oczekiwany stopień posłuszeństwa wobec rodziców, przełożonych i władzy.

Dystans władzy w niewielkim stopniu odbija się bezpośrednio na motywacji pracowników, poprzez techniki motywacyjne. W kulturach o niskim dystansie władzy czynnikiem motywującym jest zwiększenie samodzielności pracownika poprzez nadanie mu większych możliwości podejmowania decyzji i wykazywania inicjatywy. W kulturach o dużym dystansie władzy taki zabieg sprawi, że pracownik poczuje się zagubiony i niechętny do podejmowania działań. Od pracowników w takich kulturach nie należy oczekiwać wykazywania inicjatywy i samodzielności, wręcz przeciwnie, charakteryzuje ich silna potrzeba konsultacji z szefem. W tych kulturach głównym czynnikiem motywującym jest świadomość, że przełożony nadzoruje pracowników. Na motywację wpływają pozytywnie także jasne instrukcje kierownika i pochwały z jego strony. Oczywiście w kulturach o małym dystansie władzy ciągły nadzór ze strony przełożonego uznany zostanie za dowód braku zaufania i zdemotywuje pracowników.

Spośród czynników pośrednio wpływających na motywację w kulturach o niskim PDI szczególnie istotny jest negatywny wpływ zbyt silnego podkreślania różnic statusu między przełożonymi i podwładnymi. Z kolei pozytywnie wpływa na motywację konsultowanie decyzji z podwładnymi. W kulturach o dużym dystansie władzy największy pośredni wpływ na motywację pracowników ma autorytet przełożonego, wyrażający się między innymi w symbolach statusu i w autorytarnym stylu zarządzania.

Indywidualizm i kolektywizm (IDV)

Wymiar ten wyznacza proporcje między wagą przykładaną do dobra jednostki i grupy. Większość społeczeństw ma charakter kolektywistyczny, a pozycję jednostki wyznacza w nich przynależność do grupy. Grupa popiera swoich członków, w zamian za co oni pozostają lojalni wobec grupy. W nielicznych społeczeństwach indywidualistycznych pozycję jednostki wyznaczają jej własne przymioty. Od ludzi oczekuje się niezależności i samodzielności. Indywidualizm warunkuje więc pewne postawy związane z dystansem władzy. Warto zwrócić uwagę, że lider w opracowywaniu technik menedżerskich – Stany Zjednoczone – jest krajem skrajnie indywidualistycznym (wskaźnik IDV wynosi dla tego kraju 91/100⁴). W piśmiennictwie często wskazuje się na wynikające z tego problemy z wprowadzaniem amerykańskich metod zarządzania w innych krajach. Na ten problem wskazują w swoich pracach między innymi Geert Hofstede i Fons Trompenaars⁵.

Poziom indywidualizmu ma bardzo duże znaczenie przy wyborze technik motywacyjnych. W kulturach indywidualistycznych nagradza się indywidualne wysiłki poszczególnych pracowników, podczas gdy w kulturach kolektywistycznych stosuje się raczej odpowiedzialność zbiorową. Jest to ogromna różnica z punktu widzenia motywowania pracowników. W kulturze indywidualistycznej pracownik wyróżniający się z grupy oczekuje, że zostanie nagrodzony (a tym samym dalej wyróżniony) i taka nagroda zmotywuje go do dalszych wysiłków. Zachęci również pozostałych pracowników do większego zaangażowania w pracę, oferując im perspektywę podobnej nagrody. W społeczeństwie kolektywistycznym wyróżniony pracownik będzie tym skrzepowany i w przyszłości może nawet zmniejszyć swoje wysiłki, aby uniknąć niezręcznej sytuacji. Z kolei osoby z nim współpracujące poczuć się pokrzywdzone. Po pierwsze, mają poczucie, że też przyczyniły się do sukcesu, po drugie, indywidualne nagrody godzą w kolektywistyczne poczucie sprawiedliwości społecznej. Dlatego w takich kulturach bardziej wskazane jest nagradzanie całego zespołu za sumaryczne osiągnięcia jego członków. Ten problem jest szczegółowo opisywany przez F. Trompenaarsa⁶.

4 G. Hofstede, G. J. Hofstede, op. cit., s. 91.

5 F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury*, przeł. B. Nawrot, Kraków 2002, s. 69-88.

6 Ibidem, s. 82-83.

Poziom indywidualizmu ma też pewne konsekwencje podobne do dystansu władzy. W kulturach indywidualistycznych zwiększenie kompetencji i samodzielności pracownika będzie czynnikiem motywującym, a w kulturach kolektywistycznych wręcz przeciwnie. Innym przykładem może być motywacyjna wartość perspektywy awansu. W społeczeństwach kolektywistycznych awans często zależy raczej od przynależności grupowej (także do grup spoza środowiska pracy), a nie od indywidualnych osiągnięć. W efekcie pracownicy mogą nie wierzyć w możliwość uzyskania awansu dzięki lepszym wynikom, a przełożeni mogą ignorować zasady awansu pracowników według klucza kompetencji (ponieważ mają zobowiązania wobec członków swojej grupy). Perspektywa awansu nie jest więc dobrym czynnikiem motywacyjnym w kulturach o niskim IDV.

Pośredni wpływ na motywację może mieć też sposób podejmowania decyzji, szczególnie w różnego rodzaju komisjach i wewnątrz grupy. W kulturach o wysokim IDV pożądanym sposobem rozwiązywania sporów jest głosowanie (przy niskim PDI) lub autorytarna decyzja osoby o najwyższej pozycji (przy wysokim PDI). W kulturach kolektywistycznych zdecydowanie preferowane jest dążenie do kompromisu⁷. Ignorowanie tych zasad może się negatywnie odbić na motywacji pracowników.

Męskość i Kobiecość (MAS)

Ten szczególnie wymiar wskazuje na zróżnicowanie ról poszczególnych płci. Według Hofstede w każdej kulturze rolami kobiecymi są dbanie o sferę uczuć i zachowanie harmonii, a męskimi asertywność i agresywność dążenie do sukcesu. Jednak w kulturach kobiecych zachowania obu płci są podobne i zbliżają się do bieguna kobiecego, podczas gdy w kulturach męskich jest większe zróżnicowanie między rolami przypisywanymi płciom. Jednocześnie zachowania obu płci są bliższe bieguna męskiego niż w kulturach kobiecych.

Ze względu na silne zróżnicowanie ról płci w społeczeństwie silnie męskim oraz specyfikę zawodu bibliotekarza, wymagającego licznych kontaktów społecznych, większość pracowników bibliotek stanowić będą kobiety. Mniej więcej równego rozkładu płci wśród bibliotekarzy można się raczej spodziewać tylko w kulturach silnie kobiecych. Dominacja kobiet może powodować, że w bibliotekach sprawdzać się będą pewne rozwiązania typowe dla kultur o nieco niższym MAS niż wskazują wyniki badań całego społeczeństwa.

Podobnie jak w kulturach kolektywistycznych, w kulturach kobiecych nie sprawdzi się zasada „płaca za wyniki”. W takich kulturach oczekuje się raczej stosowania zasady równości przy ustalaniu płac. Pracownik wyróżniony wyższą płacą zostanie postawiony w niezręcznej sytuacji, a pozostali pracownicy poczują się pokrzywdzeni. Inaczej jest w kulturach męskich, w których silna potrzeba konkurowania sprawia, każda forma wyróżnienia jest silnym czynnikiem motywującym, podczas gdy wynagradzanie według zasady równości zostanie uznane za krzywdzące wobec wyróżniających się pracowników.

W kulturach kobiecych, w których praca jest tylko środkiem do osiągnięcia innych życiowych celów, lepszą nagrodą niż wyższe wynagrodzenie będzie dodatkowy czas wolny, choć tu też niepożądane będzie wyraźne wyróżnianie pojedynczych pracowników. Z kolei w kulturach męskich dobrym motywatorem będzie możliwość awansu, ponieważ w takich kulturach robienie kariery jest uważane za niemal moralny obowiązek każdego mężczyzny. Warto jednak zauważyć, że w zawodzie bibliotekarza dominacja kobiet, dla których zarówno w społeczeństwach kobiecych jak i męskich robienie kariery jest kwestią wyboru, oznacza, że wyższe zarobki będą skutecznym motywatorem niż możliwość awansu.

Na koniec należałoby dodać, że stopień zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę w kulturach kobiecych jest niższy niż w kulturach męskich. Działania mające na celu motywowanie pracowników mają w tych dwóch rodzajach kultur inny „punkt wyjścia”, a co za tym idzie – inny cel. Można powiedzieć, że pracownicy w kulturach męskich są z definicji zaangażowani w swoją pracę i działania motywacyjne i mają na celu zwiększenie tego zaangażowania, podczas gdy w kulturach kobiecych działania takie mają na celu stworzenie, czy też budowanie, tego zaangażowania.

Unikanie Niepewności (UAI)

Hofstede pisze, że „unikanie niepewności możemy (...) zdefiniować jako „stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych, lub niepewnych”⁸. Innymi słowy, UAI określa stopień, w jakim ludzie w danej kulturze są skłonni zaakceptować nieprzewidywalność stosunków społecznych i niepewność przyszłości.

Głównym motywatorem w społeczeństwach o silnym unikaniu niepewności jest więc zapewnienie poczucia bezpieczeństwa. W praktyce mogą to być dłuższe kontrakty, stabilnie wzrastające płace (dodatki za wysługę lat),

⁷ Ibidem, s. 79-80.

⁸ G. Hofstede, G. J. Hofstede, op. cit., s. 180.

niektóre świadczenia pracownicze, takie jak opieka medyczna, ubezpieczenia, plany emerytalne itd. W kulturach o słabym unikaniu niepewności głównym motywatorem jest uznawanie osiągnięć, wyrażające się pochwałami, nagrodami finansowymi lub innymi formami gratyfikacji.

Niezależnie od stosowanych środków motywacyjnych, w kulturach o wysokim UAI konieczne jest ścisłe skodyfikowanie zasad ich przyznawania. W przeciwnym wypadku pracownicy będą mieli poczucie nieprzewidywalności nagród i tym samym ztraci się ich efekt motywacyjny. Z tego względu w kulturach o silnym unikaniu niepewności lepiej jest oprzeć zasady przyznawania nagród na czynnikach mierzalnych. W przedsiębiorstwach komercyjnych takim czynnikiem mierzalnym są na ogół pieniądze, czyli np. kwota dokonanych sprzedaży. W bibliotece jest to mniej oczywiste. Mogą to być czynniki takie jak liczba wykonanych zadań lub jako czynnik negatywny – liczba popełnionych błędów (np. w opracowaniu), uczestnictwo w szkoleniach, publikacje naukowe, wyniki ankiet przeprowadzanych wśród czytelników, punktualność (bardzo ceniona w kulturach o wysokim UAI), czy też realizacja określonych celów (np. przeprowadzenie projektu, wykonanie złożonego zadania).

Brak oczywistych mierzalnych aspektów działalności pojedynczego bibliotekarza może być przeszkodą w ocenie pracownika w kulturach o wysokim UAI. Istnieją natomiast mierzalne efekty działań biblioteki jako całości w postaci liczby wypożyczeń i odwiedzin. Dlatego w kulturach o silnym unikaniu niepewności i umiarkowanym lub niskim indywidualizmie dobrym rozwiązaniem, szczególnie dla mniejszych bibliotek, może być wynagradzanie całego zespołu zależnie od wyników osiągniętych przez bibliotekę.

Z kolei w kulturach o słabym unikaniu niepewności kwestię nagradzania pracowników można, a nawet należy, pozostawić subiektywnej ocenie przełożonego. Podczas gdy w kulturach o silnym unikaniu niepewności takie rozwiązanie uważane byłoby za nieprzewidywalne i tym samym mało wartościowe jako czynnik motywujący, w kulturach o niskim UAI zostanie uznane za bardziej sprawiedliwe, ponieważ tylko człowiek jest w stanie ocenić wszystkie aspekty działalności zawodowej pracownika. Uzależnienie nagród od czynników mierzalnych zostałoby więc uznane za niesprawiedliwe dla wielu osób i tym samym osłabiło ich motywację.

Orientacja Długoterminowa (LTO)

Wymiar ten nie został wyodrębniony w badaniach IBM przeprowadzonych przez Hofstede. Odkrył go dopiero Michael Bond

w badaniu celowo unikającym wpływów zachodnich⁹. W efekcie uzyskał cztery wymiary kultury, z których trzy pokrywały się z wymiarami Hofstede. W wynikach jego badań nie znalazło się unikanie niepewności, zamiast tego wykryto kolejny wymiar, nazwany dynamizmem konfucjańskim, ponieważ wartości z obu jego biegunów znalazły się w myślach Konfucjusza. W wymiarze tym chodzi przede wszystkim o rozróżnienie między długo- i krótkoterminowym nastawieniem w życiu. Orientacja długoterminowa skupia się na przyszłości, a krótkoterminowa na teraźniejszości i przeszłości.

Bardzo dobrym przykładem różnicy między krótko- i długoterminową orientacją jest porównanie badań nad wykorzystaniem statystyk przez biblioteki w USA (LTO 29/100) i w Chinach (LTO 118/100)¹⁰. Chińscy respondenci używali statystyk w celu: rozbudowy zbiorów (93%), poprawy usług technicznych (93%) i pracy naukowo-badawczej (89%), a więc do zabiegów mających zaprocentować w przyszłości¹¹. Respondenci amerykańscy najczęściej sięgali do statystyk w celu: porównania z innymi (93%), pozyskania funduszy (89%), sprawdzenia zasięgu stosowania nowych usług (91%) i planowania budżetu (84%), wszystkie te cele związane są z bieżącym funkcjonowaniem biblioteki, a najważniejszy z nich reprezentuje typową dla kultur o orientacji krótkoterminowej potrzebę dorównania innym.

Głównym aspektem procesu motywowania pracowników, na który wpływa orientacja długoterminowa, jest czas oczekiwania na nagrodę. Ponieważ przedstawiciele kultur o niskim LTO mają z reguły problem z planowaniem na odległą przyszłość, nagrody powinny być przyznawane możliwie szybko. Nagroda odległa w czasie jest w pewnym sensie nierealna i ma przez to niską wartość motywującą. O tym problemie wspomina Edward T. Hall w swojej książce *Taniec życia...*¹². Inaczej jest w kulturach długoterminowych, w których nagrody zachowują swoją wartość motywacyjną, nawet jeżeli są oddalone w czasie. Wpływa to nie tylko na czas oczekiwania na nagrody, ale również na rodzaj pożądanych nagród. W kulturach krótkoterminowych najbardziej pożądane są nagrody doraźne, w postaci bonusów finansowych czy doraźnej zmiany warunków pracy. W kulturach długoterminowych najbardziej cenione są nagrody dające korzyści w przyszłości, takie jak szkolenia, plany emery-

⁹ Ibidem, s. 244-247.

¹⁰ Dane za: Geert Hofstede Cultural Dimensions. Tryb dostępu: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/> [12 maja 2009].

¹¹ Y. Q. Liu, *A comparison of public library use of statistics, a cross-country survey report*, „New Library World” Vol. 102, no 1163/1164, (2001), p.138-145.

¹² E. T. Hall, *Taniec życia: inny wymiar czasu*, przeł. R. Nowakowski, Warszawa 1999.

talne, ubezpieczenia, dostęp do edukacji dla dzieci, czy długotrwałe zmiany warunków pracy.

Podobny jest wpływ orientacji długoterminowej na okresy, w jakich dokonuje się oceny pracowników. Fons Trompenaars wspomina o „kwartalnym myśleniu” amerykańców¹³. Jest to typowy przykład orientacji krótkoterminowej – pracownicy rozliczani są raz na kwartał, a w ocenie bierze się pod uwagę tylko ich dokonania w ostatnim kwartale. W kulturze o wysokim LTO okresy oceny są dłuższe, a w ocenie bierze się pod uwagę także dokonania pracownika we wcześniejszych okresach, jak również potencjalne korzyści, jakie może on przynieść organizacji w przyszłości.

Podsumowanie

Powyższa analiza wskazuje na pewne potencjalne problemy, na jakie można się natknąć przenosząc wzorce zarządzania, w tym techniki motywowania pracowników, ze środowiska obcego kulturowo. Choć ryzyko jest tu mniejsze niż w przypadku zarządzania zagranicznym oddziałem ponadnarodowej organizacji, to świadomość własnej kultury może ustrzec zarządzających przed pochopnym wprowadzaniem pozornie uniwersalnych metod zarządzania do swojej organizacji. Na koniec należałoby jeszcze dodać, że bardzo istotnym czynnikiem motywującym jest respektowanie wymogów kultury także w innych aspektach zarządzania biblioteką.

Bibliografia

1. Geert Hofstede *Cultural Dimensions*, W: *ClearlyCultural: Making Sense of Cross Cultural Communication*. Tryb dostępu: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/> [12 maja 2009].
2. Geert Hofstede™ *Cultural Dimensions* [12 maja 2009]. Tryb dostępu: <http://www.geert-hofstede.com/>
3. Hall, E. T., *Taniec życia: inny wymiar czasu*, przeł. R. Nowakowski, Warszawa 1999.
4. Hofstede G., Hofstede G. J., *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, przekł. M. Durska, wyd. 2 zm., Warszawa 2007.
5. Liu Y. Q., *A comparison of public library use of statistics, a cross-country survey report*, „New Library World” Vol. 102, no 1163/1164, (2001), p. 138-145.
6. Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury*, przeł. B. Nawrot, Kraków 2002.

13 F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, op. cit., s. 155.

SESJA CZWARTA

WIZERUNEK BIBLIOTEKI I BIBLIOTEKARZA

mgr inż. Beata Leder-Niewola
Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego
bulinf@lib.uni.lodz.pl

dr Gabriela Waliszewska
Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego
waliszew@lib.uni.lodz.pl

**ZWIĄZEK MIĘDZY SKUTECZNĄ KOMUNIKACJĄ
W BIBLIOTECE NAUKOWEJ
A SATYSFAKCJĄ PRACOWNIKÓW
W ŚWIETLE BADAŃ ANKIETOWYCH.
MARKETING WEWNĘTRZNY BIBLIOTEKI
UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO**

**CORRELATION BETWEEN THE EFFECTIVE COMMUNICATION
IN THE SCIENTIFIC LIBRARY AND JOB SATISFACTION OF ITS
EMPLOYEE IN THE LIGHT OF THE QUESTIONNAIRE SURVEY.
INTERNAL MARKETING OF THE LIBRARY OF THE
UNIVERSITY OF LODZ**

Abstract

The aim of presented research was to determine the correlation between the effective communication in the scientific library and the job satisfaction of the librarians, based on the survey by questionnaire carried out in the Library of the University of Lodz.

Knowledge about job satisfaction of the librarians help to determine the source of appearing conflicts and problems in the team and eliminate them. Changes in communicating and the style of the personnel management can effectively create the internal marketing of the library.

Wprowadzenie

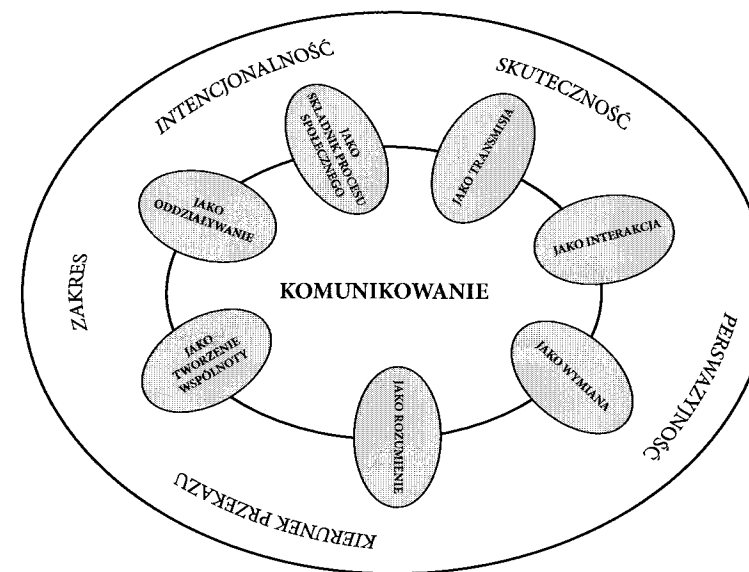
Podstawowe zadanie biblioteki, jakim jest skuteczna i wszechstronna wymiana informacji, może być realizowane jedynie przy sprawnie funkcjonującym systemie komunikacji we wszystkich obszarach działalności biblioteki. Biblioteka, a w szczególności biblioteka naukowa, aby sprawnie działać, musi mieć wysoko wykwalifikowaną kadrę bibliotekarzy, specjalistów w swojej dziedzinie. Pozyskanie właściwych ludzi i zatrzymanie ich w organizacji, jaką jest biblioteka, wymaga od pracodawcy znajomości zasad marketingu wewnętrznego, wiedzy z zakresu obszarów osiągania satysfakcji z pracy oraz szczególnej wrażliwości na pojawiające się problemy.

W poniższym artykule pragniemy przedstawić związek między skuteczną komunikacją a satysfakcją z pracy. Podstawą analizy są badania ankietowe przygotowane i przeprowadzone w pierwszej połowie 2009 roku w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego. Artykuł ten stanowi kontynuację badań prezentowanych przez nas wcześniej¹, gdzie zagadnienie komunikacji było rozważane teoretycznie w oparciu o obserwacje i nasze spostrzeżenia dotyczące kontaktów na płaszczyźnie biblioteka naukowa – środowisko uniwersyteckie.

Warunki skutecznego komunikowania się w bibliotece naukowej i ich związek z marketingiem wewnętrznym

Komunikowanie to bardzo szerokie pojęcie. Rozumiane często jako transmisja, składnik procesu społecznego, oddziaływanie, tworzenie wspólnoty, rozumienie, wymiana czy interakcja. Z **komunikowaniem**, niezależnie od tego jak jest rozumiane, wiąże się zawsze kierunek przekazu, zakres, intencja, skuteczność oraz perswazja. Ilustracją tych najbardziej typowych znaczeń terminu **komunikowanie** jest rysunek 1.

Rysunek 1. Definicyjne wyróżniki komunikowania



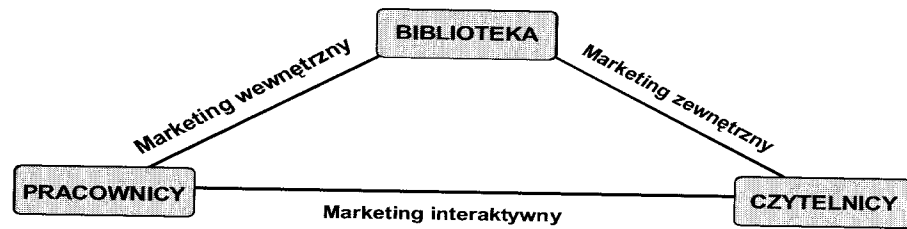
Źródło: opracowanie własne na podst.: *Encyklopedia socjologii*, t. 2, K-N, red. nauk. H. Domański, Warszawa 1999, s. 40-41.

W komunikowaniu się muszą istnieć 3 ogniwa: nadawca, odbiorca oraz określony kod – sposób przekazu informacji (słowo, obraz, gest). Skuteczność komunikowania zależy od tego, kto mówi (źródło przekazu), co i jak mówi (charakter przekazu), do kogo mówi (cechy odbiorców). Komunikowanie się, to nie tylko słowa, czyli komunikaty werbalne, to również przekaz niewerbalny – mowa ciała i mimika, stanowiące ważne źródło informacyjne, z którego korzystamy. Zapewne, językowy kanał komunikacji jest trzonem porozumiewania się i zawiera nadzwyczajną ilość informacji, jednakże wypowiedziane słowa nie wyczerpują treści. Ich dopełnienie, to komunikacja niewerbalna – bogate źródło informacji o ludziach, którzy te słowa wypowiadają.

Marketing wewnętrzny, nazywany marketingiem personalnym, jest jednym z ogniw marketingu. Ilustruje to rysunek 2.

¹ B. Leder-Niewola, G. Waliszewska, *Jak mówić, aby nas słuchano, jak słuchać, by do nas mówiono. Z doświadczeń Oddziału Informacji Naukowej Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego*, W: *Biblioteki w procesie dydaktycznym i badaniach naukowych, III Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź 25-27 czerwca 2008 roku*, Łódź 2008, s. 443.

Rysunek 2. Marketing



Źródło: opracowanie własne na podst.: P. Kotler [et al.], *Marketing: podręcznik europejski*, Warszawa 2002, s. 714.

Marketing wewnętrzny, podobnie jak marketing w ujęciu klasycznym², obejmuje cztery obszary, będące elementami marketingu mix, czyli produkt, cenę, promocję i dystrybucję. Jako że biblioteka jest organizacją, w której dochodzi do wymiany usług i dóbr o określonej wartości, po określonej cenie, to podlega ona tym samym mechanizmom funkcjonowania (na szeroko pojętym rynku), co inne podmioty, w szczególności gospodarce. Oznacza to, że mimo iż biblioteka jest organizacją *non profit* to stosują się do niej te same zasady marketingu, co do innych organizacji.

Marketing wewnętrzny jest ściśle związany ze skuteczną komunikacją. Elementy wewnętrznego marketingu mix zapewniają sprawne funkcjonowanie systemu komunikowania się w przedsiębiorstwie, tak jak sprawnie funkcjonujący przepływ informacji gwarantuje prawidłowe kształtowanie się i rozwój składowych wewnętrznego marketingu mix. Przykładem może być rozpowszechnianie informacji (promocja) o pomysłach i projektach realizowanych przez pracowników biblioteki (produkt). W celu realizacji podjętych działań tworzone są grupy zadaniowe (dystrybucja). Aby projekt się powiódł pracownicy muszą pracować w swoim czasie wolnym, poza godzinami pracy (cena). Jeśli łączą ich dobre relacje interpersonalne, będą potrafili komunikować się ze sobą w trakcie planowania prac i tworzenia zespołu. Będą robili to w taki sposób, by wszystko działało harmonijnie. Prezentując wyniki projektu na forum publicznym, umocnią istnienie elementów wewnętrznego marketingu mix: produktu, ceny, dystrybucji i promocji.

Rysunek 3. Marketing wewnętrzny jako element marketingu mix w bibliotece



Źródło: opracowanie własne na podst.: J. Kamińska, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006, s. 16.

Satysfakcja z pracy w bibliotece naukowej a marketing wewnętrzny

Praca, w ujęciu ekonomicznym, jest „szczególnego rodzaju towarem, który człowiek sprzedaje na rynku pracy w postaci sił fizycznych i intelektualnych do produkcji dóbr zaspokajających jego potrzeby materialne i niematerialne (duchowe)”³.

W ujęciu socjologicznym oraz psychologicznym „pracą jest każda celowa czynność społecznie użyteczna lub społecznie doniosła, zapewniająca człowiekowi określoną pozycję w społeczeństwie”⁴. Przez to praca stanowi wartość. Przez pracę definiujemy siebie, dostarczamy sobie warunków do życia, rozwijamy nasze silne strony. Praca określa nasze miejsce w społeczeństwie, przyczynia się do poczucia sukcesu, zadowolenia, umiejętno-

² P. Kotler [et al.], op. cit., s. 714.

³ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Poznań 1998, s. 10.

⁴ A. Jachnis, *Psychologia organizacji: kluczowe zagadnienia*, Warszawa 2008, s. 15

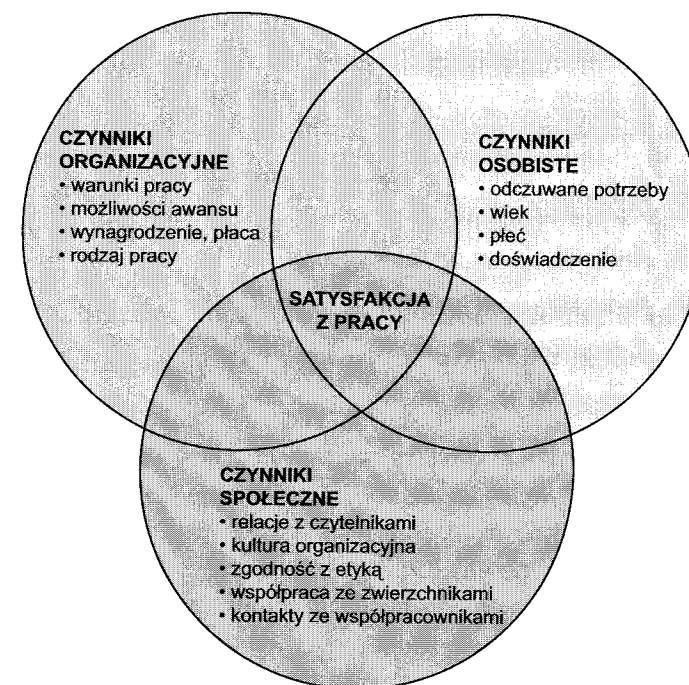
ści rozwiązywania problemów. Daje nam ukierunkowanie życiowe, określa nasze cele i stawia przed nami przeszkody do pokonania.

Marketing wewnętrzny biblioteki stanowi system sposobów postępowania i zachowania biblioteki jako organizacji zorientowanej na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. Konsekwencją tej zasady w praktyce zarządzania biblioteką jest postrzeganie i traktowanie zarówno potencjalnych – na rynku pracy – jak i już zatrudnionych pracowników biblioteki jako jej klientów, których oczekiwania są dla biblioteki równie ważne jak potrzeby jej użytkowników⁵.

„Satysfakcja pracownika jest rodzajem postawy, która jest reakcją na pogląd o sytuacji w miejscu pracy. Reakcja ta jest określana za pomocą stopnia pozytywnego lub negatywnego samopoczucia, które wytwarza się w rezultacie wykonywanych zadań w konkretnych warunkach”⁶.

Pracownik staje się klientem wewnętrznym. Warto jednak zaznaczyć, że satysfakcja pracownika biblioteki jako klienta wewnętrznego wynikać może z następujących czynników: bezpośredniego zaangażowania w proces tworzenia usługi bibliotecznej, partycypacji w podejmowaniu decyzji, uporządkowania sfery organizacyjnej biblioteki, poczucia podmiotowości, jasnych i przejrzystych metod zarządzania biblioteką, możliwości postrzegania efektów własnej pracy, które są następstwem osobistego zaangażowania⁷ i umiejętności komunikowania się w bibliotece.

Rysunek 4. Satysfakcja z pracy jako element wspólny czynników organizacyjnych, osobistych i społecznych



Źródło: opracowanie własne na podst.: B. Żołędowska, op. cit.

Jak pokazano na rysunku 4, doskonała satysfakcja z pracy jest wynikiem połączenie trzech komponentów z zakresu czynników: organizacyjnych, osobistych i społecznych.

Czynniki organizacyjne odnoszą się do treści pracy, trudności wykonywanych zadań, możliwości otrzymywania nagród, awansów i wszelkich motywacji płacowych i pozapłacowych, dostrzeganych przez pracownika.

Czynniki społeczne związane są z istniejącą w bibliotece kulturą organizacyjną, możliwością współpracy z innymi pracownikami w zespole oraz relacjami na linii przełożony – podwładny.

Czynniki osobiste, to grupa elementów odnoszących się do indywidualnych cech pracowników, tj. wieku, płci, stanu cywilnego, potrzeb, doświadczenia zawodowego, umiejętności i zdolności, statusu materialnego.

Bibliotekarze są postrzegani jako niezależne osobowości dokonujące wyborów za biblioteką lub przeciw niej. Podobnie czynią klienci zewnętrzni, gdy wybierają produkt bądź usługę, którą kupią bądź nie. Pracownicy,

5 J. Kamińska, op. cit., s.14.

6 B. Żołędowska, *Znaczenie satysfakcji pracowników w zarządzaniu bibliotekami*, s. 132. Tryb dostępu: <http://www.sbc.org.pl/dlibra/doccontent?id=1684&dirids=1> [18 marca 2009].

7 J. Kamińska, *Motywowanie pracowników biblioteki a koncepcja marketingu wewnętrznego*, s. 37. Tryb dostępu: <http://www.sbc.org.pl/Content/7679/kaminska.pdf> [17 marca 2009].

zaspokajając odczuwane potrzeby, będąc klientami, dokonują transakcji w ten sam sposób.

Narzędziem pozwalającym zdiagnozować nastroje i potrzeby pracowników jest, między innymi, badanie ankietowe. Możemy zidentyfikować potencjalne i realne obszary konfliktu, określić poziom zadowolenia i motywacji pracowników. Wtedy pomiar satysfakcji pracowników biblioteki może spełniać cele: motywacyjne, diagnostyczne, komunikacyjne⁸.

Badanie poziomu satysfakcji pracowników biblioteki z wykonywanej pracy jest wyrazem troski i zainteresowania pracownikami jako klientami wewnętrznymi biblioteki.

Komunikacja wewnętrzna a zadowolenie z pracy w badaniach ankietowych Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego

Jak już wspomniano we wstępie, obecnie przeprowadzone badania są kontynuacją wcześniejszych rozważań autorek na temat komunikacji w bibliotece naukowej. Celem obecnych badań jest analiza komunikacji wewnętrznej i satysfakcji z pracy oraz ustalenie związków między nimi. Badaniem ankietowym objęto Bibliotekę Uniwersytetu Łódzkiego. Zbiorność, poddaną badaniu ankietowemu, stanowili nasi koledzy i koleżanki – bibliotekarze pracujący w bibliotece głównej oraz w 108 bibliotekach zakładowych, tworzących system biblioteczno-informacyjny Uniwersytetu Łódzkiego – dalej nazywany Biblioteką Uniwersytetu Łódzkiego (BUŁ).

Pierwowzorem przygotowanego kwestionariusza ankiety był Minnessota Satisfaction Questionnaire – Short Form w opracowaniu Z. Boruckiego⁹. W przygotowanym kwestionariuszu, w celu zdiagnozowania satysfakcji z pracy, skoncentrowano się na następujących jej aspektach: samodzielności, różnorodności, gratyfikacji finansowej, możliwości wykorzystania posiadanych umiejętności, możliwości kształcenia się i awansu, ocenie i uznaniu za pracę, prestiżu, charakterystyce i ocenie zwierzchnika, związku pracy z życiem rodzinnym i relacjami interpersonalnymi.

Stosunki interpersonalne rzutują zarówno na zadowolenie z wykonywanej pracy, jak i na jakość komunikacji. Stanowią one łącznik między tymi dwoma elementami. W naszym kwestionariuszu zagadnienia komunikacji nie ograniczają się jedynie do stosunków interpersonalnych z osobami z najbliższego otoczenia. Traktujemy komunikację całościowo i dlatego zadajemy pytania o relacje koleżeńskie, współpracę i system przekazywania

informacji (w pionie: zwierzchnik – podwładny oraz w poziomie – między pracownikami) w całej Bibliotece UŁ.

BADANIE ANKIETOWE

Badanie ankietowe było prowadzone wśród pracowników Biblioteki UŁ, z wyłączeniem etatów administracyjnych i technicznych. W BUŁ zatrudnionych jest 266 bibliotekarzy i pracowników magazynów, 165 osób pracuje w bibliotece głównej, a 101 zatrudnionych jest w bibliotekach zakładowych. Rozdano 235 ankiet, powróciło 160 (68%), a zatem 60% pracowników bibliotecznych BUŁ wzięło czynny udział w badaniu.

Kwestionariusz ankiety zawierał 39 pytań dotyczących zadowolenia z wykonywanej pracy, komunikacji wewnętrznej oraz 13 pytań metryczkowych. Różnorodność oraz ilość danych otrzymanych po analizie ankiet przerosła nasze oczekiwania. Otrzymany materiał statystyczny może posłużyć jeszcze do napisania kilku referatów.

W artykule koncentrujemy się na zagadnieniu komunikacji i związku komunikacji z satysfakcją z wykonywanej pracy, dlatego najwięcej miejsca poświęcimy pytaniom związanym z tymi zagadnieniami. Przedstawimy zależności między komunikacją a wiekiem respondentów, stażem pracy oraz zajmowanym stanowiskiem. Pozostałe pytania omówimy w skróconej formie lub pominiemy, by zająć się nimi w kolejnym opracowaniu.

SATYSFAKCJA Z PRACY W BIBLIOTECE UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO A CZYNNIKI OSOBISTE

Wśród respondentów 85% stanowiły kobiety, a 15% mężczyźni. Wyróżniono następujące przedziały wiekowe (tabela 1) oraz stażu pracy (tabela 2).

Tabela 1. Struktura wieku respondentów, pytanie M2 kwestionariusza ankiety

<i>Ile ma Pani/Pan lat?</i>			
21 – 30 lat	31 – 40 lat	41 – 50 lat	51 lat i więcej
24%	36%	21%	19%

⁸ B. Żołądowska, op. cit., s. 134.

⁹ A. Jachnis, op. cit., s. 255-257.

Tabela 2. Rozkłady brzegowe dla pytania dotyczącego stażu pracy w BUŁ, pytanie M3 kwestionariusza ankiety

Jak długo pracuje Pani/Pan w bibliotece głównej lub bibliotece zakładowej Uniwersytetu Łódzkiego?				
1 – 5 lat	6 – 10 lat	11 – 15 lat	16 – 20 lat	21 lat i więcej
29%	20%	21%	14%	16%

Średnia wieku pracowników BUŁ to 39 lat, a średni staż pracy w BUŁ – 11 lat.

Podział stanowisk pracy w badanej grupie przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Struktura zatrudnienia w BUŁ, pytanie M8 kwestionariusza ankiety

Jakie zajmuje Pani/Pan stanowisko w bibliotece?			
magazynier / młodszy bibliotekarz	bibliotekarz	starszy bibliotekarz	kustosz / starszy kustosz
24%	25%	21%	30%

Strukturę wykształcenia badanej zbiorowości opisano w tabeli 4.

Tabela 4. Struktura wykształcenia pracowników BUŁ, pytanie M4 kwestionariusza ankiety

Jakie ma Pani/Pan wykształcenie?		
średnie	licencjackie	wyższe
14%	5%	81%

W tym miejscu należy zauważyć, że 75% osób pracujących w Bibliotece UŁ posiada wykształcenie bibliotekarskie, zdobyte: na studiach kierunkowych – 45% badanych, lub na studiach podyplomowych – 42% badanych. Tylko 13% zdobyło je w szkole średniej lub w szkole policealnej. Wykształcenia bibliotekarskiego nie posiada 25% badanych pracowników. Przyto-

zione dane uzasadniają, dlaczego na pytanie: „Czy wykonywana przez Panią/Pana praca jest zgodna z Pani/Pana wykształceniem?”, 70% badanych odpowiedziało, że „tak”, a 30%, że „nie” (tabela 5). Spora większość – 78%, wskazała, że wykonywana praca wymaga dalszego doskonalenia posiadanych kwalifikacji (tabela 5).

Tabela 5. Rozkłady brzegowe dla pytania 1 i 2 kwestionariusza ankiety

	Czy wykonywana przez Panią/Pana praca jest zgodna z Pani/Pana wykształceniem?	Czy wykonywana przez Panią/Pana praca wymaga doskonalenia posiadanych kwalifikacji?
TAK	70%	78%
NIE	30%	22%

Widzimy, że mimo iż niespełna połowa ankietowanych to absolwenci kierunkowych studiów bibliotekoznawczych, to pozostali pracownicy albo uzupełnili kwalifikacje, albo uzupełnią je wkrótce. Nade wszystko, większość z nich dostrzega konieczność dalszego doskonalenia. Świadczy to o gotowości do działania i mobilności zawodowej pracowników.

Z założenia praca zawodowa ma zaspokajać potrzeby człowieka, od tych najbardziej podstawowych (egzystencjalnych), aż po potrzeby wyższego rzędu. Potrzeby egzystencjalne są realizowane przez pracę wtedy, gdy daje ona stabilizację, pewność zatrudnienia i wynagrodzenia, osłonę i wsparcie socjalne.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że 80% respondentów, pracując w BUŁ, zaspokaja tę grupę potrzeb. Dla 20% ankietowanych przyczyną odczuwanego braku w tym zakresie jest niestabilność ekonomiczna kraju, deficyt w finansowaniu uczelni i nauki polskiej oraz zmiany społeczne dotyczące korzystania z bibliotek. Warto zauważyć, że dla 88% badanych praca w Bibliotece jest jedynym źródłem dochodów. Uzupełnieniem tych informacji może być wiedza na temat statusu materialnego badanych pracowników. Najwięcej, 61%, wybrało odpowiedź: „starcza na jedzenie i opłaty, ale trzeba bardzo oszczędzać żeby kupić nowe ubranie i wyjechać na wakacje”. Mniej liczną, 19%, grupę stanowią wybierający odpowiedź: „powodzi nam się dobrze, bez większych wyrzeczeń możemy kupić dobrą odzież, wyjechać na wakacje”. Pesymizmem napawa wybór 14% ankietowanych, którzy wybrali odpowiedź: „starcza na żywność i opłaty, ale nie stać nas na kupno nowego ubrania, nowych sprzętów do domu”. Równie smutny jest 6 procentowy wynik wyboru odpowiedzi: „żyje się ciężko, starcza

na jedzenie, ale zalegamy z opłatami za mieszkanie” lub „żyje się bardzo ciężko, bywa, że brakuje pieniędzy nawet na żywność”.

Nikt z respondentów nie wybrał odpowiedzi: „żyje mam się bardzo dobrze, wystarcza na zaspokojenie wszystkich potrzeb, a pewną część pieniędzy możemy odłożyć”.

Warto zauważyć, że 49% ankietowanych wskazało, że ma dzieci, a 77% spośród nich opiekuje się dziećmi do lat 18. Chociaż 51% badanych zadeklarowało, że nie ma dzieci, to 18% wszystkich badanych zaznaczyło odpowiedź, że w ich rodzinie jest osoba chora lub niedołączna, wymagająca stałej opieki. Uzupełnieniem tych informacji są dane o liczebności gospodarstw domowych (tzn. liczba osób spokrewnionych lub niespokrewnionych, mieszkających razem i wspólnie utrzymujących się¹⁰). W badanej populacji 32% pracowników żyje w 1-osobowych gospodarstwach domowych, 34% to gospodarstwa 2-osobowe, 21% – gospodarstwa 3-osobowe, 7% – gospodarstwa cztero- i więcej osobowe.

Spora większość pracowników – 92%, mieszka w Łodzi, nieliczni – 8% badanych, dojeżdża do pracy spoza Łodzi.

Wyżej opisane warunki kształtują potrzeby pracowników i oczekiwania wobec pracy. Czasem życie osobiste pracownika może stwarzać ograniczenia wobec pracy lub praca może wymuszać ograniczenia w sferze prywatnej, a to sprawia, że pracownicy mogą nie odczuwać satysfakcji z wykonywanej pracy.

SATYSFAKcja Z PRACY W BIBLIOTECE UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO A CZYNNIKI ORGANIZACYJNE

Z omawianym zagadnieniem satysfakcji wiąże się swoiste dopasowanie „człowiek-organizacja”, dlatego w ankiecie założyły się pytania dotyczące charakteru pracy, trudności i ilości zadań do wykonania w dniu pracy, warunków pracy, organizacji pracy, możliwości awansu i wynagrodzenia za pracę.

Respondenci, którzy uważali, że ich „kwalifikacje są dobrze dopasowane do ich możliwości”, to 72%. Natomiast 15% uważało, że istnieje w tej kwestii niedopasowanie, gdyż pracują poniżej swoich kwalifikacji („moje kwalifikacje są za wysokie w stosunku do tego co robię”). Podobnie liczną 13% grupę – stanowili respondenci uważający, że trudność zadań do wykona-

nia jest mniej więcej w połowie odpowiednia do ich możliwości. Nikt nie wybrał odpowiedzi „nie radzę sobie z realizacją zadań” i „potrafię wykonać nieliczne zadania”. Na pytanie: „Jak ocenia Pani/Pan możliwość wykorzystania w pracy wszystkich posiadanych umiejętności?”, otrzymane odpowiedzi wskazują, że 54% ankietowanych uważa, iż mogą wykorzystać wszystkie lub większość posiadanych umiejętności, 34% – mniej więcej połowę umiejętności, a 13% – że ma możliwość wykorzystania zaledwie znikomej części posiadanych umiejętności albo nie ma takiej możliwości wcale.

Osób, które wskazały, że liczba zadań do wykonania w przeciętnym dniu pracy jest odpowiednia, było 74%. Tylko 26% uważało, że liczba zadań jest nieodpowiednia w stosunku do czasu, który mogą na to przeznaczyć (tabela 6). Taka sytuacja świadczy o dobrze zorganizowanym i zaplanowanym dniu pracy.

Tabela 6. Rozkłady brzegowe dla pytania 3 kwestionariusza ankiety

Czy w przeciętnym dniu pracy liczba zadań, które Pani/Pan wykonuje, jest:	
Odpowiednia	Nieodpowiednia
74%	26%

Problem globalnej organizacji czasu pracy diagnozuje pytanie: „Czy praca zawodowa zakłóca Pani/Pana życie osobiste?”. Odpowiedzi twierdzącej udzieliło 76% badanych i większość, 97% badanych, wyjaśniła, że powodem tego jest konieczność przestrzegania przepisów dotyczących godzin pracy, tzw. doby pracowniczej. W wyniku tego zostaje zakłócony rytm życia osobistego, rodzinnego i towarzyskiego. Ograniczona jest też możliwość dysponowania własnym czasem wolnym, np. możliwość dokończania się i korzystania z rozrywki. Praktycznie nie ma możliwości, by czas pracy „elastycznie dopasował się” do potrzeb pracownika. Osoby, które wybrały odpowiedź przeczącą – 24%, niekiedy komentowały, że jeśli musiałyby pracować według tzw. doby pracowniczej, wtedy odczuwałyby negatywne tego skutki.

Poczucie dopasowania lub niedopasowania oraz wewnętrzne odczucia pracowników związane z wykonywaną pracą odzwierciedlają wybrane przez nich odpowiedzi na postawione pytanie: „Jak opisałaby Pani/opisałby Pan wykonywaną przez siebie pracę?”. Pozytywne odczucia, budziła praca jako „twórcza i inspirująca” oraz „zróżnicowana i ciekawa”, u 68% ankietowanych. Uczucia negatywne – jako praca „schematyczna i nużąca” oraz

¹⁰ Definicja gospodarstwa domowego, W: *Słownik pojęć*, Główny Urząd Statystyczny. Portal informacyjny. Tryb dostępu: http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-176.htm [20 marca 2009].

„monotonna i nudna” – u 27% ankietowanych, a uczucia ambiwalentne – u 5% respondentów (tabela 7).

Tabela 7. Rozkłady brzegowe dla pytania 5 kwestionariusza ankiety

<i>Jak opisałaby Pani/opisałby Pan wykonywaną przez siebie pracę zawodową?</i>		
Pozytywnie: twórcza, inspirująca, zróżnicowana, ciekawa	Ambiwalentnie	Negatywnie: schematyczna, nużąca, monotonna, nudna
68%	5%	27%

Uzupełnieniem zagadnienia, dotyczącego poczucia dopasowania człowiek-organizacja, mogą być odpowiedzi na pytanie: „Co Pani/Pan sądzi o swojej pracy?”. Zadowolenie, a nawet dumę, zadeklarowało 66% badanych, a 33% – wskazało jako odpowiedź: „jeśli nie muszę nie przyznaję się do tego co robię”. Podobny wynik uzyskano na pytanie z możliwością wielokrotną wyboru: „Co Pani/Pana zdaniem sądzą czytelnicy Biblioteki o Pani/Pana pracy?”. Większość (44%) wybrała: „cenią moją pracę, są wdzięczni za pomoc”, 29% – „uważają że praca, którą wykonuję jest ważna i celowa”, a tylko 27% wybrało: „uważają, że moja praca jest nieważna i nieistotna dla funkcjonowania uczelni”. Jedynie 6% wskazało na odpowiedź: „lekceważą moja pracę”. Wydaje się, że istnieje związek między tymi dwoma spojrzeniami. Jeśli pracownik biblioteki jest zadowolony ze swojej pracy, to dostrzega również zadowolenie z własnej pracy w oczach czytelnika, i odwrotnie.

Satysfakcję ekonomiczną z pracy ukazują odpowiedzi na pytanie: „Czy uważa Pani/Pan, że za wykonywaną przez siebie pracę otrzymuje odpowiednie wynagrodzenie?”. Odpowiedź „tak” dało 16% respondentów, odpowiedź „nie” – aż 84%. W grupie stanowiącej większość wskazywano następujące powody zaistniałej sytuacji: 67% badanych wybrało odpowiedź – „umiejętności, wiedza, wyższe wykształcenie, konieczność ciągłego uczenia się, powinny być lepiej opłacane, a płaca powinna motywować, zachęcać i umożliwiać dalsze kształcenie”, 36% ankietowanych – „praca z ludźmi jest bardzo trudna”, 29% respondentów – „ze względu na odpowiedzialność związaną z wypełnianiem obowiązków zawodowych”.

Następstwem wcześniejszego pytania w kwestionariuszu była prośba o zaproponowanie satysfakcjonującego wynagrodzenia za wykonywaną pracę. Odpowiedzi na to pytanie zostały zebrane w tabeli 8.

Tabela 8. Wymagania finansowe

<i>Jaka wysokość wynagrodzenia za wykonywaną pracę byłaby dla Pani/Pana odpowiednia?</i>			
do 2 000 zł	<2 000 – 3 000 zł	<3 000 – 4 000 zł	<4 000 i więcej
4%	49%	39%	8%

Widzimy, że najczęściej – 53% ankietowanych, proponowało kwoty z przedziału od 2 000 do 3 000 zł (z wyłączeniem 3 000 zł). W zestawieniu z omawianą sytuacją ekonomiczną badanej grupy, jest to zaskakujący i zarazem smutny wynik, gdyż wymagania płacowe nie są wcale wygórowane. Średnie proponowane wynagrodzenie wynosiło 3 009,50 zł.

Pesymistyczne jest nastawienie ankietowanych wobec możliwości wzrostu wynagrodzeń w Bibliotece – 74% respondentów nie widzi takich możliwości, a tylko 26% – uważa zgoła inaczej. Powodem takich opinii, w większości przypadków, jest dostrzegany przez badanych pracowników kryzys gospodarczy i zbyt małe środki przeznaczone na finansowanie nauki.

Optymistycznie na tym tle przedstawia się związek wynagrodzenia za pracę z postrzeganiem własnej pracy. Obserwujemy, że pracownicy, którzy czują się usatysfakcjonowani płacowo, pozytywnie są nastawieni do swojej pracy (83% zgodności), ale również pracownicy nieusatysfakcjonowani finansowo pozytywnie odnoszą się do swojej pracy (66% zgodności) (tabela 9). Oznacza to, że wielu spośród ankietowanych, to pracownicy Biblioteki „z powołania”, którzy potrafią znieść ekonomiczne niedoskonałości tego zajęcia.

Tabela 9. Jak wynagrodzenie wpływa na sposób postrzegania własnej pracy?

Sposób postrzegania pracy	Wynagrodzenie	Pozytywny	Ambiwalentny	Negatywny
	Odpowiednie	83%	0%	17%
Nieodpowiednie	66%	5%	29%	

W niektórych przypadkach pesymizm nastrojów, i brak satysfakcji zawodowej pracowników BUŁ jest spowodowany brakiem możliwości samodzielnego decydowania. Na pytanie dotyczące właśnie tego zagadnienia 29% ankietowanych uznało, że nie może samodzielnie decydować, ale 71% wskazało, że ma taką możliwość. W tej grupie 55% badanych uważa, że wszystkie decyzje lub większość podejmują samodzielnie, a 45% ankietowanych – że jedynie w części.

Optymistyczniej ankietowani wypowiedzieli się o możliwości awansu zawodowego. Pozytywne oczekiwania wyrażało 52% badanych, negatywne – 48%. Jako wyjaśnienie, w przypadku braku możliwości awansu podawano ograniczone fundusze na podwyżki wynagrodzeń lub szybki awans – w ciągu pierwszych kilkunastu lat pracy zawodowej – na kustosza, niedający możliwości dalszego awansowania.

Świadczenia socjalne na rzecz pracownika są dodatkowym elementem odczuwanej satysfakcji z pracy. Respondenci, komentując pytania związane z tą tematyką, podkreślali ich wagę i różnorodność dla pozytywnego postrzegania pracy w Bibliotece oraz szczegółowo wymieniali oferowane świadczenia.

Z dofinansowania do wypoczynku, rekreacji, nisko oprocentowanych pożyczek, zapomóg, paczek świątecznych dla dzieci i innych, korzysta 90% ankietowanych. Respondenci w większości (87%) sądzą, że oferta socjalna Uniwersytetu jest na wysokim albo raczej wysokim poziomie. Mniejsza grupa (13%) uznała, że poziom jest raczej niski lub niski. Ci drudzy uzasadniali, że oferta jest ograniczona ilościowo i nie są jasne zasady dostępności do świadczeń oraz brak dogodnych warunków korzystania z nich.

Równie duże emocje, co wynagrodzenia, wywołują zasady oceny i nagradzania pracowników. Wiąże się to bezpośrednio z satysfakcją lub brakiem satysfakcji z pracy. Aż 84% badanych uznało, że ich praca jest oceniana. W grupie pracowników ocenianych 67% dostrzegło systematyczność oceniania. Tylko 16% osób wypełniających ankietę uznało, że wcale nie są oceniani. Dodatkowej wiedzy na ten temat dostarczają wybrane odpowiedzi na pytanie: „Jak ocenia Pani/Pan stosowane sposoby oceniania i nagradzania pracowników?”. Pozytywną opinię na ten temat ma 18% badanych, którzy wybrali: „Pracownicy znają i akceptują kryteria oraz sposoby ich oceniania, nagrody są odpowiednie do osiągnięć i uzyskanej oceny pracy za określony czas, pracownicy mają poczucie sprawiedliwości, a nagroda jest motywacją do dalszych działań” lub „istnieje klarowny system oceniania i nagradzania pracowników i chociaż oceny nie są jawne, to nagroda jest bezpośrednim wynikiem otrzymania wysokiej oceny pracy”. Natomiast 78% ankietowanych uznało, że „brak spójnego systemu oceniania i nagradzania, nagroda nie zawsze odzwierciedla realne osiągnięcia pracownika w danym okresie, przyznawana jest cyklicznie za tzw. całokształt pracy” lub „nie ma jednoznacznych kryteriów oceny i dlatego nagrody, w odczuciu pracowników, nie zawsze dzielone są sprawiedliwie, niektórzy nagradzani są częściej od pozostałych”. Niewielka część ankietowanych (3%) przedstawiła skrajnie zły osąd systemu oceniania i nagradzania przez wybór: „Nie ma żadnych kryteriów i sposobów oceny pracowników, osiągnięcia nie są nagradzane, a pracownicy mają poczucie krzywdy i niesprawiedliwości (wykorzystania)”. Powyższe wyniki wskazują, że pracownicy Biblioteki mogą czuć się niedoceniani, stąd poczucie, że ich praca nie jest należycie nagradzana.

Ocenę wpływu warunków fizycznych otoczenia na wykonywaną pracę w badanej grupie przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10. Rozkłady brzegowe dla pytania 21 kwestionariusza ankiety

Jak ocenia Pani/Pan środowisko pracy – otoczenie fizyczne? (tzn. wielkość pomieszczenia, jego położenie, wystrój wnętrza, obecność światła słonecznego, meble i pozostałe elementy wyposażenia)	
Pozytywny wpływ	Negatywny wpływ
62%	38%

W uzasadnieniu negatywnego wpływu otoczenia na pracę podawano kontrastujące ze sobą: nadmiar światła dziennego i jego brak, ciasnotę i zbyt dużą przestrzeń, wysoką lub zbyt niską temperaturę w pomieszczeniach itp.

SATYSFAKCJA Z PRACY W BIBLIOTECE UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO A CZYNNIKI SPOŁECZNE

Pytania diagnozujące satysfakcję pracowników z pracy w obszarze czynników społecznych dotyczyły oceny możliwości współpracy z innymi pracownikami w zespole oraz częściowo – relacji na linii: przełożony – podwładny.

Imponujące są wyniki dotyczące oceny atmosfery w pracy i relacji z koleżankami i kolegami, czyli osobami z zespołu, z którym obcuje się na co dzień. W 93% ankietowani wskazali, że atmosfera i relacje są dobre albo raczej dobre. Uzasadniali dodatkowo to tym, że są zgrani, współpracują, dobrze się rozumieją, pomagają sobie, są dla siebie mili i życzliwi.

Pozytywne, umiarkowanie dobre wyniki otrzymano na pytania o wzajemne relacje pomiędzy pracownikami biblioteki głównej, a pracownikami bibliotek zakładowych. Relacje są dobre albo raczej dobre w opinii 84% respondentów, oraz istnieje dobra albo raczej dobra współpraca między biblioteką główną a bibliotekami zakładowymi – w opinii 72% ankietowanych. Ponad połowa (56%) wszystkich ankietowanych oceniła, że w całej BUŁ istnieje sprawnie funkcjonujący system przekazywania informacji. Na pytanie, skierowane tylko do pracowników biblioteki głównej: „Jak ocenia Pani/Pan wzajemne relacje pomiędzy pracownikami oddziałów, sekcji biblioteki głównej?”, z uzyskanych odpowiedzi widzimy, że 80% ocenia je jako dobre albo raczej dobre. Ocena respondentów wyrażona w odpowiedzi na pytanie: „Jak ocenia Pani/Pan współpracę pomiędzy oddziałami, sekcjami biblioteki głównej?”, jest w większości (67%) dobra albo raczej dobra. Uzasadnieniem negatywnej oceny (w opinii 34% badanych) jest zarówno brak znajomości specyfiki pracy w innych oddziałach oraz brak przepływu informacji między oddziałami. Na pytanie: „Czy oddziały, sekcje biblioteki głównej sprawnie komunikują się ze sobą?”, twierdząco odpowiedziało 51% biorących udział w badaniu, a 49% – udzielając negatywnej odpowiedzi. Przy tym grupa tych pracowników wyjaśniła, że powodem jest, w opinii 37%, brak potrzeby kontaktu lub (zdaniem 5% badanych) brak właściwie funkcjonującego systemu informacji. W przypadku 58% odpowiadających na to pytanie, oba te czynniki mają wpływ na negatywną ocenę sprawnej komunikacji. Dokonując transformacji odpowiedzi udzielanych na trzy wyżej opisane pytania, skierowane do pracowników całej sieci oraz

do zatrudnionych w bibliotece głównej, otrzymano następujące wyniki, które uzupełnione o wynik oceny relacji w zespole, zebrano w tabeli 11.

Tabela 11. Ogólna ocena komunikacji i relacji w bibliotece

Ogólna ocena / Obszar	Pozytywna ocena	Ambiwalentna ocena	Negatywna ocena
Sieć biblioteczna	69%	21%	10%
Biblioteka główna	62%	22%	16%
Relacje w zespole	93%	0%	7%

Biorąc pod uwagę relacje ze zwierzchnikami znajdujemy następujące wyniki: 44% ankietowanych czuje się motywowana do zdobywania wyższych kwalifikacji zawodowych, 41% – zdecydowanie nie czuje się do tego motywowana, a 15% uzależnia to od danej sytuacji. Niektórzy respondenci wskazali, że motywacji nie potrzebują i nie oczekują, ponieważ sami zachęcają się do działania widząc szanse rozwoju zawodowego. Bardziej budujące są wyniki odpowiedzi na pytanie dotyczące wsparcia udzielanego przez zwierzchników w staraniach o uzyskanie wyższych kwalifikacji zawodowych. Prawie połowa (46%) potwierdziła, że otrzymuje wsparcie w postaci dofinansowania do studiów, urlopu szkolnego, zwolnienia z części obowiązków służbowych na czas kształcenia, zaś 54% respondentów wskazało, że nie otrzymuje wsparcia. W tym przypadku zdarzało się, że ankietowani dodawali komentarz, że nie potrzebują i nie oczekują takich działań, a bardziej satysfakcjonowałyby ich podwyżka wynagrodzenia czy awans po uzyskaniu wyższych kwalifikacji zawodowych.

Pracownicy, przez udzielenie odpowiedzi twierdzącej (w 56% przypadkach) na pytanie: „Czy powinny być podjęte działania integrujące wszystkich pracowników bibliotek w sieci UE?”, opowiedzieli się za poprawą relacji i komunikacji interpersonalnej. Wśród propozycji realizacji tej inicjatywy znalazły się między innymi: wycieczki tylko dla pracowników Biblioteki, wspólne zebrania, szkolenia, dzielenie się wiedzą, wspólna celebrowanie świąt i obchodów związanych z bibliotekami i zawodem bibliotekarza.

Kontakty interpersonalne są elementem czynników społecznych i bezpośrednio rzutują na system informacyjny w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego. W kolejnych tabelach (tabele 12, 13, 14) przedstawione są korelacje między niektórymi zależnościami opisanymi dotychczas.

Ocena komunikacji interpersonalnej w całej sieci bibliotecznej jest uzależniona od stażu pracy, stanowiska i wieku. Widzimy, że pozytywnie oceniają komunikację w całej sieci bibliotecznej Uniwersytetu Łódzkiego osoby w następujących grupach: zatrudnieni do 5 lat oraz od 16 do 20 lat, magazynierzy/młodszy bibliotekarze oraz starsi bibliotekarze, a także osoby w wieku powyżej 50. lat. Pracownicy w wieku 21-30 lat, nawet jeśli nie są „bardzo usatysfakcjonowani” komunikacją, to, co ciekawe, wykazują bardzo niski stopień „nieusatysfakcjonowania”. Negatywnie wymianę informacji w całej sieci oceniają osoby w następujących grupach: zatrudnieni od 6 do 10 lat, bibliotekarze, pracownicy w wieku 31-40 lat.

W bibliotece głównej, pozytywnie oceniającymi komunikację interpersonalną są osoby w grupach: ze stażem pracy do 5 lat, magazynierzy/młodszy bibliotekarze, osoby w wieku 21-30 lat. Negatywnie komunikację interpersonalną oceniają: pracujący od 11 do 15 lat, starsi bibliotekarze, pracownicy w wieku 41-50 lat.

Tabela 12. Korelacja oceny komunikacji w sieci bibliotecznej UŁ oraz w bibliotece głównej ze stażem pracy w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego

Staż pracy w BUŁ		Pozytywna ocena komunikacji	Ambivalentnie oceniona komunikacja	Negatywna ocena komunikacji
do 5 lat	Sieć biblioteczna UŁ	70%	18%	12%
6 – 10 lat		60%	25%	15%
11 – 15 lat		69%	19%	12%
16 – 20 lat		70%	24%	6%
21 lat i więcej		64%	27%	9%
do 5 lat	Biblioteka główna	73%	15%	12%
6 – 10 lat		64%	18%	18%
11 – 15 lat		33%	25%	42%
16 – 20 lat		80%	20%	0%
21 lat i więcej		50%	33%	17%

Tabela 13. Korelacja oceny komunikacji w sieci bibliotecznej UŁ oraz w bibliotece głównej z zajmowanym stanowiskiem

Stanowisko		Pozytywna ocena komunikacji	Ambivalentnie oceniona komunikacja	Negatywna ocena komunikacji
Magazynier / młodszy bibliotekarz	Sieć biblioteczna UŁ	71%	18%	11%
Bibliotekarz		67%	20%	13%
Starszy bibliotekarz		75%	21%	4%
Kustosz / starszy kustosz		62%	27%	11%
Magazynier / młodszy bibliotekarz	Biblioteka główna	79%	13%	8%
Bibliotekarz		46%	27%	27%
Starszy bibliotekarz		60%	10%	30%
Kustosz / starszy kustosz		59%	27%	14%

Tabela 14. Zależność oceny komunikacji w sieci bibliotecznej UŁ oraz w bibliotece głównej od wieku respondentów

Wiek respondentów		Pozytywna ocena komunikacji	Ambivalentnie oceniona komunikacja	Negatywna ocena komunikacji
21 – 30 lat	Sieć biblioteczna UŁ	65%	27%	8%
31 – 40 lat		68%	20%	12%
41 – 50 lat		65%	27%	8%
51 lat i więcej		77%	14%	9%

21 – 30 lat	Biblioteka główna	79%	16%	5%
31 – 40 lat		68%	14%	18%
41 – 50 lat		46%	36%	18%
51 lat i więcej		55%	27%	18%

Przedstawiona ocena może być spowodowana tym, że pracownicy z krótkim stażem pracy i osoby młode w sposób nieskrępowany dostosowują się do istniejących warunków pracy i naturalnie nawiązują kontakty, starając się utrzymać więzi interpersonalne. Dodatkowo, osoby młode w trakcie całego procesu kształcenia miały możliwość nabycia praktycznych umiejętności komunikowania się w zespole. Osoby z większym, kilkunastoletnim stażem, mają ustabilizowaną pozycję w procesie komunikacji interpersonalnej, znają ludzi i specyfikę pracy w Bibliotece, więc również oceniają pozytywnie sposób komunikowania się w organizacji. Negatywną ocenę wystawili pracownicy, którzy przepracowali kilka lat, nawiązali pewne więzi i kontakty w zespole, ale musieli dokonać częściowej reorganizacji w tym zakresie z uwagi na zmiany, które nastąpiły w Bibliotece, począwszy od 2005 roku, bo nowa struktura i nowy system funkcjonowania Biblioteki tego wymagał.

Niektóre zmiany w bibliotekach zakładowych zostały wprowadzone później niż w bibliotece głównej, i nadal są wprowadzane, dlatego grupa pracowników oceniających dobrze i grupa pracowników oceniających źle system komunikacji w całej Bibliotece nieznacznie różni się pod względem: stażu pracy, stanowiska i wieku, od grupy opisanej w odniesieniu do biblioteki głównej.

Wnioski

Z analizy badania ankietowego wynika, że dobrze funkcjonujący system komunikacji wewnątrz całego zespołu pracowników Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego sprzyja poprawie relacji międzyludzkich, a naturalną konsekwencją tego stanu jest wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy. Atutami marketingu wewnętrznego BUŁ, według ankietowanych, jest: stabilność i pewność zatrudnienia, bogata oferta świadczeń socjalnych, dbałość o dobre relacje koleżeńskie w zespole, podejmowanie wysiłków o coraz lepsze komunikowanie się w całej sieci bibliotecznej, skłonność do wychodzenia z inicjatywą działań integrujących pracowników całej Biblio-

teki, poczucie dopasowania pracowników do wykonywanej pracy. Nadto, pracownicy wyrażają chęć doskonalenia się w pełnieniu powierzonych im obowiązków oraz dostrzegają możliwości awansu zawodowego.

Obszary, w których pracownicy czują się nie w pełni usatysfakcjonowani, to sfera materialna, tj. poziom wynagrodzeń, organizacja czasu pracy w związku z koniecznością przestrzegania tzw. doby pracowniczej, oraz system oceniania i nagradzania pracowników. Ponadto pracownicy Biblioteki chcą być motywowani i wspierani w uzyskiwaniu wyższych kwalifikacji i pragną, by doceniano ich indywidualne zdolności i możliwości w wykonywanej pracy.

Podziękowania

Dziękujemy naszym koleżankom i kolegom z całej Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego za to, że zechcieli poświęcić swój czas i odpowiedzieć na pytania ankiety.

Dziękujemy Dyrekcji Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego za umożliwienie przeprowadzenia badania ankietowego.

Szczególne podziękowania składamy doktorowi Pawłowi Daniłowiczowi z Katedry Metod i Technik Badań Społecznych Instytutu Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego za to, że wspierał nas swoją wiedzą i udzielał cennych rad i wskazówek.

Bibliografia

1. *Analizy i próby technik badawczych w socjologii*, t. 7, red. Z. Gostkowski, Wrocław 1989.
2. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, przekł. W. Betkiewicz [et al.], Warszawa 2003.
3. Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, tł. W. Betkiewicz [et al.], Warszawa 2008.
4. Baruk A. I., *Analiza postaw i opinii pracowników a luka wizerunkowa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 11, s. 35-38.
5. Baruk A.I., *Potrzeby adresatów marketingu personalnego oraz proces ich identyfikowania jako warunek sukcesu współczesnej firmy*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” [Z.] 5 (2005), s. 214-219.
6. Bilaska G., Satysfakcja zawodowa bibliotekarzy – wyniki sondażu, „Poradnik Bibliotekarza” 2005, nr 7-8, s. 3-9.
7. Czarnota-Bojarska J., *Kwestionariusz do badania subiektywnego poczucia dopasowania człowieka – organizacja*, „Psychologia, Edukacja i Społeczeństwo” T. 3, nr 2 (2006), s. 151-161.
8. Czarnota-Bojarska J., *Źródła zadowolenia z pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2004, nr 8, s. 11-14.

9. Daniłowicz P. [et al.], *Podręcznik socjologicznych badań ankietowych: ankieter w procesie badawczym*, Warszawa 1992.
10. *Encyklopedia socjologii*, t. 2, red. H. Domański, Warszawa 1999.
11. Jachnis A., *Psychologia organizacji: kluczowe zagadnienia*, Warszawa 2008.
12. Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Poznań 1998.
13. Juszczyk S., *Badania ilościowe w naukach społecznych: szkice metodologiczne*, Katowice 2005.
14. Kamińska J., *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006.
15. Kamińska J., *Motywowanie pracowników biblioteki a koncepcja marketingu wewnętrznego*, s. 35-41. Tryb dostępu: <http://www.sbc.org.pl/Content/7679/kaminska.pdf> [17 marca 2009].
16. Kisilowska M., *Pracownik? Klient? Człowiek? Bibliotekarz w procesach komunikacji wewnętrznej*. Serwis: *Elektroniczna Biblioteka Pedagogiczna SBP*. Tryb dostępu: <http://e-pedagogiczna.edu.pl/upload/file/referaty/ped4.pdf>, [20 marca 2009].
17. Kopertyńska M. W.: *Satysfakcja pracowników jako istotny czynnik sukcesu organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” [Z.] 5 (2005), s. 114-124.
18. Mikołajczewska W., *Znaczenie satysfakcji z pracy oraz czynniki ją warunkujące*, „Zeszyty Naukowe Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji” Z. 2 (2006), s. 115-128.
19. Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Warszawa 1999.
20. *Podręcznik ankietera*, red. Z. Sowiński, P. Sztabiński, F. Sztabiński, Warszawa 2000.
21. Rogowska M., *Wewnętrzna motywacja a zadowolenie z pracy*, „Zeszyty Karmeli-tańskie” Nr 3 (2005), s. 46-49.
22. Siekańska M., *Psychologiczne uwarunkowania sukcesów zawodowych*, „Przegląd Psychologiczny” T. 47, nr 3 (2004), s. 275-290.
23. Smolbik-Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej pracowników a sukces organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, [Z.] 5 (2005), s. 167-177.
24. Tyrańska M., Bińczycki B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w kontekście funkcjonowania systemu informacyjnego*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” [Z.] 5 (2005), s. 186-199.
25. Urbanowicz A., *Zależność między zarządzaniem jakością i satysfakcją z pracy*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów Uniwersytetu Jagiellońskiego. Seria Ekonomia i Zarządzanie” [Z.] 1 (2007), s. 49-60.
26. Wąsik Z. S., Dorozko D., Kotulski Z. A., *Pomiar satysfakcji pracowników w praktyce przedsiębiorstwa*. Tryb dostępu: <http://www.ippt.gov.pl/~zkotulsk/Badanie%20satysfakcji.pdf> [18 marca 2009].
27. Winkler R., *Badanie satysfakcji klienta wewnętrznego w diagnozie potrzeb komunikacyjnych i doskonaleniu systemu komunikacji wewnętrznej*, W: *Sukces organizacji: ujęcie zasobowe i procesowe*, red. nauk. Z. Kreft, Sopot 2005, s. 411-419.
28. Zalewska A. M., *Zadowolenie z pracy w zależności od reaktywności i wartości stymulacyjnej pracy*, „Przegląd Psychologiczny” T. 49, nr 3 (2006), s. 289-304.
29. Zalewska A.M., *Związki pomiędzy potrzebą aprobaty społecznej a zadowoleniem z pracy w badaniach anonimowych*, „Roczniki Psychologiczne” T. 9, nr 2 (2006), s. 29-44.

30. Żołędowska B., *Znaczenie satysfakcji pracowników w zarządzaniu bibliotekami*, s. 131-137. Tryb dostępu: <http://www.sbc.org.pl/dlibra/doccontent?id=1684&dirids=1> [18 marca 2009].
31. Żołędowska-Król B., *Luka wizerunkowa a analiza satysfakcji pracowników biblioteki*, W: *Kultura organizacyjna w bibliotece: Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok 4-6 czerwca 2007*, Białystok 2007. Tryb dostępu: <http://bg.uwb.edu.pl/konferencja/materialy.html> [18 marca 2009].

dr inż. Anna Wolnowska
Akademia Morska w Szczecinie
wolanna@am.szczecin.pl

mgr Agnieszka Komorowska
Akademia Morska w Szczecinie
asper@am.szczecin.pl

mgr inż. Zbigniew Wardal
Akademia Morska w Szczecinie
bluezbig@am.szczecin.pl

KREOWANIE WIZERUNKU BIBLIOTEKARZA POPURZEZ JAKOŚĆ USŁUG ŚWIADCZONYCH W BIBLIOTECE

CREATING THE IMAGE OF A LIBRARIAN THROUGH THE QUALITY OF THE SERVICE PERFORMED BY THE LIBRARY

Abstract

Image is a picture which stays in customers' memory and awareness, in this case it refers to library readers, due to the way they perceive phenomena, objects, organizations, companies, people etc. One of the most essential elements affecting the image of an institution is the quality of its performed services. The quality is determined by all factors accounting for the full satisfaction of a customer. Not only is the received service important but also it is significant how the service is performed, which means that all accompanying processes of catering for a customer's needs are relevant. In the above paper the quality of services performed by the Main Library of the Maritime University of Szczecin has been researched. The objective of the research was to verify the hypothesis: the way of performing services creates the image of the library workers.

Competence of the ML workers, their communicative skills, manners, personal culture, trustworthiness, the way of handling problems, atmosphere at work have been the subject of the analysis. Critical Incident Technique (CIT) has been applied for carrying out the presented analysis.

Wstęp

W XXI wieku paradygmat jakości zaistniał w organizacjach non-profit. Potrzeba działania i myślenia proklienckiego, oparcie się na organizacyjnej kulturze jakości, stało się nieodzowne, by móc istnieć i dobrze funkcjonować w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Marketing jest elementem zarządzania nie tylko podmiotów nastawionych na zysk, ale także organizacji niedochodowych, którymi są m.in. biblioteki. Pracownicy bibliotek widzą konieczność oparcia się i przyjęcia orientacji marketingowej, która pozwoli efektywnie działać w świecie informacji, w którym Internet stanowi dużą konkurencję. Podejście takie pozwoli lepiej promować usługi biblioteczne i w pełni zaspokajać potrzeby użytkowników, a tym samym wpłynie na podniesienie prestiżu i zmianę wizerunku bibliotekarzy i bibliotek w świadomości społecznej.

Stereotypy wizerunku bibliotekarza

Zmiana wizerunku nie jest łatwym zadaniem, tym bardziej w sytuacji, kiedy opiera się on na stereotypach, a tak właśnie jest w przypadku zawodu bibliotekarza, które na domiar złego wyrażają nieprzychylnie opinie. Zły stereotyp jest szeroko rozpowszechniony, silny i niestety, odporny na działanie czasu. Jest obiegowym wyobrażeniem, opinią, przeświadczeniem, mającym charakter automatyczny i nieświadomiony, co powoduje, że pozostaje on poza kontrolą intelektualną i tym trudniej go zmienić¹. Często rzeczywistość jest już inna, nie przystaje do niego, a mimo to stereotyp trwa w świadomości społecznej, nie pozwalając się wykorzenić.

Tak dla przykładu, biblioteka często kojarzona jest z ladą do wypożyczeń, miejscem pełnym spokoju, co gorsze – nudnym i mało przychylnym dla użytkownika, w którym niewiele się robi, a pracownicy mają czas na czytanie czasopism, książek. Przyjmująca zamówienia bibliotekarka to osoba powolna, niezaradna, nieznająca nowych technologii, często mało atrakcyjna, nosząca okulary, źle ubrana – przysłowiowa szara myszka, potrafiąca tylko strofować i uciszać. W wypowiedziach czy postawach wielu osób ujawniają się jeszcze mniej przychylne określenia bibliotekarzy, jak np.: fajtlapa, nieudacznik, antypatyczny zrzęda, sfrustrowany odludek, czy też cerber niewłasnych zasobów². Negatywne konotacje zawodu często związane są z doświadczeniami szkolnymi, ale, niestety, to one kształtują

¹ J. Wojciechowski, *W imadle stereotypów*, „Bibliotekarz” 2004, nr 2, s. 3.

² Ibidem, s. 4.

zewnątrzny obraz bibliotekarzy. Do tego dochodzi jeszcze zjawisko znane w literaturze pod pojęciem „library anxiety”, które można skrótowo określić jako lęk przed biblioteką. Jest to zespół nieprzyjemnych uczuć, stanów emocjonalnych towarzyszących użytkownikom podczas korzystania z biblioteki³. Przyczyn tego zjawiska upatrywać należy zarówno w samym użytkowniku (kompleksy, nieśmiałość), ale także w zachowaniu pracowników (mało przyjazna atmosfera, arogancja, wynoszenie się, nieprzystępność) oraz w wyglądzie biblioteki (duża, źle oznaczona, brak komfortu).

Na drugim biegunie mamy z kolei obraz idealnego bibliotekarza, o którym coraz częściej pisze się w literaturze bibliotekarskiej i do którego winno się zmierzać, by nie ulec stereotypowi zawodu bibliotekarza. Można tam znaleźć takie określenia, które utożsamiają pracownika biblioteki z różnymi rolami, które zdarza mu się pełnić, np.: badacz, doradca, zręczny profesjonalista, planista, mediator, pośrednik, inżynier wiedzy, łącznik, menedżer, misjonarz wiedzy, przewodnik po zasobach, partner, przyjazny rozmówca, a także pedagog.

Ortega y Gasset już w 1934 roku stwierdził, że bibliotekarz winien być „filtrem umieszczonym między człowiekiem a strumieniem książek”⁴ (dzisiaj można dodać jeszcze bazy on-line, Internet), szerzącym najbardziej wartościowe treści.

Elementy kształtujące image bibliotekarza

Należałoby w tym miejscu zadać pytanie: co zrobić, by nie ulec złemu stereotypowi, nie zostać zniszczonym przez niego. Z pewnością trzeba świadomie wykreować, budować właściwy, pozytywny wizerunek bibliotekarza. Wizerunek, image, to obraz zaistniały w świadomości klientów, w tym wypadku użytkowników biblioteki, jest tym, jak otoczenie postrzega przedmioty, zjawiska, ludzi itp.; to zbiór przekonań i wrażeń funkcjonujących w otoczeniu, mający subiektywny charakter. Wizerunek buduje, kształtuje: tożsamość firmy, reputacja, oferta (dostępność i jakość usług), a także otoczenie fizyczne (wygląd, wystrój miejsca, atmosfera) i personel, mający bezpośredni kontakt z klientem⁵. To pracownik warunkuje prawidłową realizację usługi. Można powiedzieć, że powszechna opinia o organi-

3 M. Świgoń, „Library anxiety”, czyli lęk przed biblioteką, „Bibliotekarz” 2002, nr 4, s. 11.

4 I. Wormell, *Wezwanie do strategicznego pragmatyzmu we współczesnym zawodzie bibliotekarza i pracownika informacji*, „Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej” 2002, nr 1, s. 10.

5 A. Szostak, *Jak skutecznie kreować wizerunek firmy i budować właściwe relacje z otoczeniem poprzez media*. Tryb dostępu: <http://globeconomy.pl/content/view/1550/35> [2 marca 2008].

zacji staje się jednocześnie opinią o jej pracownikach. Każdy pracownik ma swój udział w kreowaniu image'u organizacji, w której pracuje, dlatego też powinien być świadomy, jak ważna jest jego rola w kontaktach, relacjach z użytkownikami i że tak naprawdę to on „sprzedaje” wizerunek biblioteki. Obsługując użytkowników, powinien pamiętać o prostej, ale jakże ważnej regule, mówiącej: „Podejdź do interesanta w taki sposób, w jaki sam chciałbyś zostać obsłużony”. Ponadto powinien wiedzieć, że ludzie nieświadomie ulegają pewnym zachowaniom, które w psychologii zostały już określone i zbadane. W kontaktach interpersonalnych uruchamia się tzw. efekt pierwszego wrażenia, który mówi, że pierwsze 20 sek. decyduje o nastawieniu do nas – pozytywnym bądź negatywnym. Spojrzenie, uśmiech, otwartość, życzliwość lub smutek, niechęć, zamknięcie – to wszystko zostaje w pamięci użytkowników, czy tego chcemy, czy nie i mimo iż często złe zachowanie nie znajduje już potwierdzenia, to, niestety, to pierwsze wrażenie kształtuje wizerunek bibliotekarza. Dlatego też powinniśmy pamiętać, iż obsługa zaczyna się już w momencie, gdy czytelnik przekracza próg biblioteki – to co widzi (zachowanie bibliotekarza w stosunku do innego użytkownika, czy też wygląd pomieszczeń oraz samego bibliotekarza) i to co słyszy, bezpośrednio wpływa na jego nastawienie do nas. Ważna jest także spójność zachowań werbalnych i niewerbalnych bibliotekarzy, gdyż ich niespójność może spowodować, że klient poczuje się dezorientowany i zagubiony. Zachowaniom niewerbalnym przypisuje się nawet większą rolę, ponieważ to one nadają formę i rangę temu, co przekazujemy za pomocą słów, to im bardziej ufamy⁶. Profesjonalny pracownik winien wykazać się wysokimi kompetencjami: wiedzą fachową, postawą, umiejętnościami a także wysoką kulturą osobistą i pozytywnym nastawieniem do klienta, gdyż w jego odczuciu liczy się nie tylko to co otrzymał, ale jak usługa została przeprowadzona.

Przyjęcie orientacji marketingowej jest równocześnie przyjęciem założenia, iż klient (rozszerzone pojęcie użytkownika i czytelnika) jest najważniejszy, a wszystkie nasze działania są ukierunkowane na zaspokojenie jego potrzeb i oczekiwań, a nawet więcej – bibliotekarze winni przewidywać przyszłe potrzeby i starać się je jak najlepiej zaspokoić, by użytkownik poczuł się usatysfakcjonowany i zechciał nadal korzystać z naszych usług. Badania marketingowe jasno pokazują, że łatwiej i taniej zadowolić i utrzymać stałego klienta, niż pozyskać nowego, a co najważniejsze – ten stały, zadowolony użytkownik powtórzy usługę, zachęci, zareklamuje bibliotekę innym, tym samym tworzy jej dobry wizerunek. Biblioteka nie jest instytu-

6 M. Kuczkowski, *Klient w bibliotece – trudne wyzwanie?*. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/Kuczkowski/php> [3 marca 2009].

cją samą w sobie i dla siebie – funkcjonujemy dla i dzięki użytkownikom. Oni pełnią pierwszoplanową rolę, dlatego też imperatywem naszego działania winny być ich potrzeby. Musimy przyjąć aktywną postawę, respektującą prymat czytelnika i jego potrzeb, wedle których powinniśmy programować procesy biblioteczne. Najważniejsze jest to, jak obsługujemy, traktujemy, jak myślimy o naszych użytkownikach i jak oni myślą o nas. Niezwykle ważną rzeczą jest trafne rozpoznanie użytkowników i ich potrzeb, gdyż to pozwoli nam dobrze o nich dbać. Musimy posiadać znajomość obsługiwanej populacji, mieć wiedzę o kliencie aktualnym, jak i potencjalnym, która ułatwi nam planowanie działań⁷.

Wszystkie działania winny zmierzać do podnoszenia jakości usług, które kształtują właściwy wizerunek bibliotekarzy i bibliotek. Jakość usług wiąże się ściśle z postrzeganiem jej przez klientów, ma więc subiektywny charakter. Można powiedzieć, że usługa ma wysoką jakość, gdy sprostą oczekiwaniom klientów lub nawet je przekroczy. Niezwykle ważny jest stopień zadowolenia użytkowników. Trzeba przy tym pamiętać, że sposób postrzegania otrzymanej usługi nie jest stały i zależy od wielu zmiennych, m.in. od percepcji rzeczywistości przez czytelnika w danej chwili (selektywna uwaga i zapamiętywanie), od nastawienia i własnego samopoczucia. Użytkownik wydaje opinię zależną od odczuwalnego stopnia zaspokojenia potrzeb, a także od wrażenia odniesionego w kontakcie z bibliotekarzem. Podejście Henr'ego. Forda II mówiące, że: „...nie będziemy przejmować się jakością, bo nasi klienci i tak tego nie oczekują”⁸, odeszło już do lamusa. Teraz punkt ciężkości został przesunięty na jakość, a nawet więcej, liczy się zarządzanie przez jakość, które weszło już na stałe do strategicznego zarządzania także i organizacjami non-profit.

Total Quality Management (TQM) jest najbardziej znaną, kompleksową formą zarządzania jakością, której podstawowym zadaniem jest utrzymanie, poprzez ciągłe doskonalenie, na wysokim poziomie jakości produktów i usług. Aby idea TQM mogła prawidłowo funkcjonować, biblioteki muszą oprzeć się na podstawowych zasadach, tj.: orientacji na klienta rzeczywistego i potencjalnego, orientacji na klienta wewnętrznego, orientacji na procesy, zaangażowaniu całego personelu bibliotecznego w działania, mające zaspokoić aktualne i przewidywalne potrzeby klientów⁹. W orien-

tacji na klienta zewnętrznego coraz większą rolę odgrywa marketing relacyjny (CRM: *Customer Relationship Management*), którego głównym zadaniem jest nawiązanie długotrwałych relacji, więzi pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Dlatego też dewizą pracowników bibliotek winna się stać troska o stałych, lojalnych klientów, wyrażająca się m.in. zindywidualizowanym podejściem, współpracą na zasadzie partnerstwa i obopólnego zaufania. Można mieć sto procent racji, ale niewiele to znaczy, gdy nie ma się nawiązanych dobrych relacji, gdy nie zbuduje się zaufania ze swoimi użytkownikami.

Trzeba także pamiętać, iż aby zaistniała jakość zewnętrzna, musi być spełniona jakość wewnętrzna, wynikająca z orientacji na pracowników. Właściwie dobrany, wysoko wykwalifikowany oraz odpowiednio zmotywowany i zaangażowany bibliotekarz stanowi jeden z najistotniejszych czynników sprawnego działania bibliotek. To pracownik kreuje jakość i własny wizerunek oraz wizerunek organizacji, w której pracuje. Jeżeli jest on zadowolony, usatysfakcjonowany, to również takim będzie klient zewnętrzny. Pracownik stanowi kapitał i potencjał firmy, toteż zarządzający winni stwarzać dogodne warunki, pozwalające wykorzystać i rozwinąć talenty swoich pracowników, by nic co ważne nie zostało zmarnowane. Pracownicy muszą czuć się docenieni, musi nimi kierować wewnętrzna motywacja, a wtedy będą stanowić źródło sukcesu firmy.

Zarządzanie jakością nie istniałoby bez kultury organizacji i bez kultury jakości, które tworzą swoisty, wewnętrzny klimat organizacji, pozwalający sprawnie, dobrze i przyjaźnie realizować potrzeby klientów zewnętrznych i wewnętrznych, a także pozwalający na jej identyfikację i wyróżnianie ją z otoczenia. Od kultury organizacyjnej zależy, czy w bibliotece panuje przyjazna atmosfera, czy nawiązuje się relacje z użytkownikami, czy użytkownika traktuje się jak mile widzianego gościa, czy jak intruza zakłócającego spokój. Kultura organizacyjna musi być silna i pozytywna, musi scalać, cementować wszystkie działania bibliotekarzy prowadzące do tego, by użytkownicy byli usatysfakcjonowani. Do tego wszystkiego dochodzi jeszcze kultura jakości, w której zwraca się uwagę na jakość produktów i usług w stosunku do klienta wewnętrznego i zewnętrznego¹⁰. To kultura aktywna, prokliencka, przyjazna, odzwierciedlająca pozytywny stosunek do użytkowników, stwarzająca dogodne rozwiązania organizacyjne. Przejawem stosowania w bibliotece kultury jakości jest m.in. szanowanie czasu czytelnika (minimum ewidencji), właściwe zarządzanie czasem (dogodne godziny otwarcia), wolny dostęp do półek. Ponadto obsłudze użytkow-

7 L. Derfert-Wolf, „Klient nasz Pan” – implikacje dla biblioteki dziś i jutro. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/totun/derfert.php> [18 marca 2009].

8 K. Cholewicka-Goździk, *Istota zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2008, nr 6, s. 6.

9 M. Krzyżanowska, R. Wajdner, *Aspekty TQM w organizacji usługowej*, „Problemy Jakości” 2000, nr 10, s. 6.

10 E. B. Zybert, *Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach*, „Bibliotekarz” 2005, nr 1, s. 3.

nika powinien towarzyszyć ton przyjaznej rzeczowości, unikanie arogancji, wyniosłości, egzaltacji, sporów, ale także natarczywości i nadopiekuńczości. Czytelnik powinien odczuć, że jest najważniejszy i że jego potrzeby stanowią centrum zainteresowania bibliotekarza. Wymiar jakościowy powinien uwidaczniać się także w wyglądzie biblioteki (ładny wystrój, aranżacja pomieszczeń sprzyjająca komfortowi pracy, porządek, funkcjonalność, łatwa orientacja), jak i samych bibliotekarzy. Wszystkie te artefakty kultury jakości mają wpływ na postrzeganie pracowników biblioteki, tworzą ich wizerunek, a tym samym tworzą image biblioteki i wpływają na jej istnienie.

Badanie jakości usług w bibliotece

Do badania jakości usług stosować można różnego rodzaju metody, m.in.: *Servqual*, *Servperv*, *Servcess*, *Critical Incident Technique* (CIT), *Customer Satisfaction Index* (CSI).

Metodę *Servqual* opracowaną przez A. Parasuramana, V. A. Zeithamla oraz L. Berry'ego obecnie stosuje się do problemów jakościowych procesów związanych z klientem zewnętrznym i wewnętrznym, a więc do procesów produkcji nie tylko usług, ale i wyrobów. Polega ona na pomiarze różnic jakie występują pomiędzy jakością postrzeganą przez klienta a jakością, której klient oczekuje. Jest to jeden z najpopularniejszych mierników jakości. Aby określić wspomnianą różnicę, należy zbadać jednocześnie oczekiwania klienta odnośnie do danej usługi, jak i ich realizację w przypadku konkretnego podmiotu. W metodzie *Servqual* należy zbadać pięć najważniejszych wymiarów usług, które są oceniane i wzajemnie porównywane. Na tej podstawie przedsiębiorstwo może nie tylko określić swój poziom realizacji usługi wobec klienta, ale także uzyskać więcej informacji dotyczących źródeł powstawania problemów związanych z jakością procesów usługowych. W metodzie *Servqual* stosuje się pięć wymiarów jakości usług:

- namacalność – wygląd fizycznych udogodnień, sprzętu, personelu, materiałów komunikacyjnych,
- niezawodność – zdolność do dostarczenia uzgodnionej usługi w założonym terminie, o adekwatnej jakości,
- reagowanie – szybkie reagowanie na bieżące wymagania stawiane przez klientów,
- pewność – wiedza i dobre wychowanie pracowników oraz umiejętność wzbudzania zaufania i pewności klientów,

- empatia – zindywidualizowana i dbała uwaga, którą firma zapewnia klientom, utożsamianie się z ich potrzebami¹¹.

W celu oszacowania poziomu jakości usług w zakresie każdego z wymienionych wymiarów, przygotowuje się trzy ankiety. Dwie z nich składają się z 22 pytań dotyczących oczekiwań klientów (jakość oczekiwana) i tychże samych pytań dotyczących postrzegania usługi (jakość postrzegana). Każde pytanie odnosi się do jednego z pięciu obszarów *Servqual*. Do oceny używana jest siedmiopunktowa skala Likerta, która pozwala przypisać poszczególnym stwierdzeniom wagi od: całkowicie się zgadzam do: zupełnie się nie zgadzam. Im większa jest różnica pomiędzy wartością oczekiwaną a postrzeganą, tym większe jest niezadowolenie nabywcy, jeżeli zaś różnica wynosi zero lub jakość postrzegania jest większa od oczekiwanej, to wówczas możemy uznać dany element za spełniający oczekiwania klienta lub nawet wykraczający ponad nie. Trzecia ankieta dotyczy ważności poszczególnych wymiarów jakości. Klient otrzymuje 100 punktów i przy wykorzystaniu metody stałej sumy ma je rozdzielić pomiędzy wymienione wymiary, stosując zasadę, że im wymiar jest dla niego bardziej istotny, tym więcej punktów powinien mu przyznać¹².

Inną metodą, bardziej uproszczoną, w stosunku do *Servqual* jest metoda *Servperv*. W metodzie tej nie bierze się pod uwagę oczekiwań klientów, a tylko ich subiektywną ocenę spostrzeżeń. Jakość usług Q przyrównywana jest do percepcji klienta P. Jednym z najważniejszych etapów metody jest opracowanie kryteriów oceny, które przyporządkowane są do pięciu następujących wymiarów:

- postrzeganie kluczowych cech produktu,
- niezawodność,
- reakcja na potrzeby klienta,
- pewność realizacji,
- konsolidacja firmy z klientem¹³.

11 A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry, *Reassessment of expectation as a comparison in measuring service quality: implications for further research*, „Journal of Marketing” 1994, no 1, p. 111-124.

12 A. Wolnowska, *Service quality evaluation in a service and trading company with the use of servqual method*, W: *Materiały Międzynarodowej Konferencji: „Analiza i prognozowania systemów zarządzania”*, St. Petersburg, Apr. 2009.

13 A. Kucińska, M. Kołosowski, *Zastosowanie metody Servperv do oceny zadowolenia klienta*, W: *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, Opole 2009, s. 91-98.

Podobnie jak w przypadku metody *Servqual*, respondenci wypowiadają się również na temat ważności poszczególnych wymiarów, rozdając między nie w formie ankiety 100 pkt. Kryteria oceniane są w skali Likerta. Liczba branych w tej metodzie kryteriów oceny może być większa niż w *Servqual*.

Kolejną metodą, która wywodzi się z metody *Servqual* jest 30-elementowy instrument *Servcess* do pomiaru jakości usługi informacyjnej. Ankieta zawiera: sześć cech typowych dla użyteczności, pięć dla IQ (*Information Quality*), po cztery dla samowystarczalności i łatwości użycia i w końcu osiem dla zaangażowania. Wstępnie dołączono także siedem elementów odnoszących się do jakości usług pracowników.

METODYKA BADAŃ

Critical Incident Technique (CIT), czyli metoda zdarzeń krytycznych, wykorzystywana jest do badania satysfakcji klienta w postaci wywiadu kwestionariuszowego. W metodzie tej brane są pod uwagę przypadki, tzw. zdarzenia krytyczne dotyczące satysfakcji lub skrajnego niezadowolenia klienta. Zdarzenia krytyczne opisywane są również jako elementy w znaczący sposób przyczyniające się lub umniejszające efekt podejmowanego działania. Zdarzenie można uznać za krytyczne, jeśli:

- występuje interakcja pomiędzy klientem a pracownikiem,
- jest bardzo zadowolające lub niezadowolające z punktu widzenia klienta
- jest odrębnym epizodem,
- jest na tyle odrębnym faktem, aby prowadzący wywiad mógł je sobie wyobrazić¹⁴.

Zgromadzone podczas badania dane są szczegółowo omawiane przez niezależnych ekspertów, którzy czytają i oceniają opisywane przez klientów zdarzenia i sytuacje. Wyniki prac są poddawane kilkuetapowej ocenie i porównywane. Etapy metody przedstawiają się następująco:

1. Przeprowadzenie bezpośredniego wywiadu z osobami korzystającymi z danych usług. Respondent opowiada o swoich odczuciach, a rolą prowadzącego wywiad jest naprowadzanie badanego na właściwy temat, zgodnie z założeniami wcześniej przygotowanej ankiety.
2. Kategoryzacja. Po zebraniu informacji tworzony jest system identyfikacji incydentów, który ma posłużyć kategoryzacji zdarzeń na podstawie występujących podobieństw. Sortowania incydentów na gru-

py i kategorie według podobieństw w nich występujących dokonują niezależni eksperci, następnie wyniki prac są porównywane. Za satysfakcjonującą uznaje się zbieżność 80% sklasyfikowanych incydentów, rozbieżności likwidowane są podczas dyskusji. Gdy występują większe niezgodności etap jest powtarzany.

3. Ostateczna kategoryzacja. Na podstawie dwustopniowej analizy przeprowadzonej w poprzednim etapie niezależny ekspert dokonuje przydziału opisanych incydentów do poszczególnych grup i kategorii.
4. Tworzenie zestawień statystycznych. Opracowanie polegające na przedstawieniu proporcji pomiędzy zdarzeniami pozytywnymi a negatywnymi w każdej grupie, a także pomiędzy nimi¹⁵.

Metoda zdarzeń krytycznych pozwala na odkrycie zachowań i zdarzeń, które stanowią podstawę zadowolenia lub niezadowolenia klienta. Analiza zgromadzonych danych w grupach tematycznych pozwala na głębsze przyjrzenie się zachowaniom pracowników przedsiębiorstwa i bardziej szczegółowe stwierdzenie, co tak naprawdę oznaczają zdarzenia wskazane przez klienta dla niego samego oraz dla przedsiębiorstwa, np. jakie mogą być konsekwencje niezadowolenia klientów.

Metoda zdarzeń krytycznych nie jest idealna i może być obciążona takimi wadami, jak: nielosowy dobór próby, znaczna liczba ankietów potrzebnych do realizacji badań, wpływ czynników sytuacyjnych na rzetelność zbieranych danych.

W celu weryfikacji stosowania metody CIT do oceny jakości usług w bibliotece podjęto próbę oceny jakości usług działu wypożyczeń Biblioteki Głównej Akademii Morskiej w Szczecinie.

ZASTOSOWANIE METODY CIT W WYPOŻYCZALNI BIBLIOTEKI GŁÓWNEJ AKADEMII MORSKIEJ W SZCZECINIE

Badania przeprowadzone zostały w okresie maj – czerwiec 2008 roku. Grupę respondentów stanowiły osoby, które relatywnie często korzystają z usług badanego działu biblioteki.

14 W. Prussak, *Zarządzanie jakością: wybrane elementy*, Poznań 2006, s. 119-120.

15 A. Czubała, *Marketing usług*, Kraków 2006, s. 142-143.

Wywiady przeprowadzone zostały przy pomocy ankiety o następującej treści:

1. Proszę przytoczyć jakiegokolwiek szczegółowe zdarzenie, jakie miało miejsce w trakcie korzystania z usług działu wypożyczeń Biblioteki Głównej Akademii Morskiej w Szczecinie.
2. Kiedy zdarzenie to miało miejsce?
3. Jakie szczególne okoliczności spowodowały zajście tego zdarzenia?
4. Jak dokładnie zareagował bibliotekarz?
5. Co dokładnie sprawiło, że uważa Pan(i) to zdarzenie za szczególnie satysfakcjonujące lub niesatysfakcjonujące?

Wywiady przeprowadzone zostały wśród 30 studentów. Do badania zakwalifikowano 19 poprawnie wypełnionych ankiet.

Zgodnie z założeniami metody CIT dokonano podziału zdarzeń na grupy i kategorie. Wyniki kilkusetapowego działania przedstawione zostały w tabeli 1¹⁶.

Na podstawie przeprowadzonego badania jakości usług za pomocą metody CIT wyodrębnione zostały 104 zdarzenia, z czego 68 to były zdarzenia pozytywne, stanowiące ponad 65% ogółu i 36 zdarzeń negatywnych odpowiadających niespełna 35% całości. W związku z tym można wnioskować, że jakość świadczonych usług w dziale wypożyczeń Biblioteki Głównej Akademii Morskiej w Szczecinie w wielu przypadkach spełnia oczekiwania klientów.

Tabela 1. Grupy i kategorie ze względu na rodzaj zdarzenia krytycznego dla Biblioteki Głównej Akademii Morskiej w Szczecinie

Grupy i kategorie	Incydenty pozytywne		Incydenty negatywne		Suma	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
G.1. Reakcja personelu na wszelkie błędy ze strony biblioteki						
A. Reakcja na brak książek	3	2,88	4	3,85	7	6,73
B. Reakcja na krótki termin wypożyczenia książki	2	1,92	0,00		2	1,92

Suma grupy 1.	5	4,81	4	3,85	9	8,65
G.2. Reakcja personelu na potrzeby i prośby studentów						
A. Reakcja na wypożyczenie większej ilości książek	1	0,96			1	0,96
B. Reakcja na specjalne potrzeby studenta	6	5,77	3	2,88	9	8,65
C. Reakcja na przetrzymanie książki			1	0,96	1	0,96
Suma grupy 2.	7	6,73	4	3,85	11	10,58
G.3. Spontaniczne działanie personelu						
A. Uwaga poświęcona studentowi	18	17,31	3	2,88	21	20,19
B. Zachowanie personelu w kontekście norm kulturowych	18	17,31	7	6,73	25	24,04
C. Całościowa ocena	18	17,31	15	14,42	33	31,73
D. Zachowanie w niesprzyjających okolicznościach	2	1,92	3	2,88	5	4,81
Suma grupy 3.	56	53,85	28	26,92	84	80,77

Źródło: opracowanie własne.

Poddając analizie poszczególne kategorie, w stosunku do których wypowiadali się respondenci, można dokładniej prześledzić, w których grupach jakość świadczonych usług spełniała oczekiwania (zdarzenia pozytywne), a w których nie (zdarzenia negatywne).

Zdarzenia pozytywne:

- w przypadku braków potrzebnych pozycji literaturowych, bibliotekarz starał się poszukać innych podobnych pozycji lub wskazał bibliotekę, w której książki się znajdują (G1),
- jeśli student miał potrzebę korzystania z książki dłużej niż początkowo deklarował, to otrzymywał zgodę na przedłużenie terminu wypożyczenia, (G1),
- w dwóch przypadkach kiedy studenci nie dokonali zwrotu książki w terminie, bibliotekarz nie nałożył kary, (G2),
- w bibliotece można też wypożyczyć książki „do poduchy”, o czym bibliotekarze informują i zachęcają (G2),
- bibliotekarki poświęcają dużo uwagi potrzebom studentów (G3).

16 M. Wiznerowicz, Cz. Wiznerowicz, A. Wolnowska, *Badanie jakości usług za pomocą metody CIT*, materiały niepublikowane.

Zdarzenia negatywne:

- brak pozycji literatury polecanej przez wykładowców (G1),
- w jednym przypadku nie wypożyczono książki, ponieważ student nie posiadał karty bibliotecznej (G2),
- bibliotekarz nie zareagował na niewłaściwe, głośne zachowanie oczekujących na wypożyczenie książek studentów (G3),
- w trzech przypadkach bibliotekarz nie poświęcił wystarczającej uwagi studentom (G3).

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wyłania się obraz bibliotekarza, który potrafi słuchać i reagować pozytywnie na potrzeby użytkowników, poświęca czas czytelnikowi, posiada ważną umiejętność jaką jest komunikatywność, traktuje czytelnika podmiotowo. Ma wiedzę z zakresu księgozbioru, orientuje się w tematyce literatury poszukiwanej przez użytkowników, dlatego też potrafi skutecznie doradzić i znaleźć pozycje zamienne do oczekiwanych.

Obecnie możliwości pozyskiwania wszelkiego rodzaju informacji są znacznie większe niż pół wieku temu. Nie znaczy to, że rola bibliotekarza zmniejszyła się, a wręcz przeciwnie – jego ranga wzrosła. Jest on cały czas swego rodzaju łącznikiem i pośrednikiem pomiędzy czytelnikiem (klientem), a do pewnego tylko stopnia usystematyzowaną wiedzą, w postaci np. książek, czasopism, czy baz danych. Bibliotekarz XXI wieku to osoba, która więcej umie, więcej wie i więcej chce. Musi on nadążać za dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością poprzez ciągle doskonalenie swoich umiejętności. Bibliotekarz powinien pamiętać, że to on jest kreatorem wizerunku swojego jak i całej biblioteki. Dlatego też swoim zachowaniem i kompetencjami powinien zachęcać, a nie odstraszać obecnych i potencjalnych czytelników. Badania jakości usług bibliotecznych dostarczają pracownikom bibliotek ważnych informacji dotyczących wykonywanej przez nich pracy. Uzyskują oni *feedback* na temat jakości wykonywanej pracy, a przez to mogą doskonalić swoje słabe strony. Pozwalają dostrzec rolę, jaką odgrywają na rynku usług bibliotecznych, w tym również: rzetelność, kompetencje, a nawet postawę jaką przyjmują w stosunku do klienta.

Z przeprowadzonych badań wynika, że metoda CIT może być stosowana do badania jakości usług w bibliotece i dostarczyć wiele cennych informacji potrzebnych do kreowania właściwego wizerunku bibliotekarza oraz doskonalenia jakości świadczonych usług informacyjnych.

Bibliografia

1. *Biblioteka w otoczeniu społecznym*, red. E. B. Zybert, Warszawa 2000.
2. Cholewicka-Goździk K., *Istota zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2008, nr 6, s. 6-12.
3. Czubała A., *Marketing usług*, Kraków 2006.
4. Derfert-Wolf L., „Klient nasz Pan” – implikacje dla bibliotek dziś i jutro. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/derfert.php> [18 marca 2009].
5. Dziadkowiec J., *Model zarządzania jakością usług*, „Problemy Jakości” 2007, nr 8, s. 21-25.
6. Gilmore A., *Usługi: marketing i zarządzanie*, tł. G. Łuczkiwicz, Warszawa 2006.
7. Głowacka E., *Marketing w bibliotece a kompleksowe zarządzanie jakością usług bibliotecznych*, „Przegląd Biblioteczny” 2001, nr 4, s. 347-355.
8. Huczek M., *Marketing organizacji non-profit*, Sosnowiec 2003.
9. Jaskowska B., *Niejedno oblicze tożsamości biblioteki akademickiej*, „Bibliotekarz” 2005, nr 10, s. 13-17.
10. Klonowski J., *Doskonalenie umiejętności interpersonalnych bibliotekarzy: pierwszy kontakt z klientem*, „Bibliotekarz” 2004, nr 1, s. 8-12.
11. Kruszewski T., *Wizerunek bibliotekarzy w opiniach ich następców*, „Bibliotekarz” 2005, nr 10, s. 13-17.
12. Krzyżanowska M., Wajdner R., *Aspekty TQM w organizacji usługowej*, „Problemy Jakości” 2000, nr 10, s. 4-10.
13. Kucińska A., Kłosowski M., *Zastosowanie metody Servperv do oceny zadowolenia klienta*, W: *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, Opole 2009, s. 91-98.
14. Kuczkowski M., *Klient w bibliotece – trudne wyzwanie?*. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/kuczkowski.php> [3 marca 2009].
15. Landrum H. [et al.], *Servcess: a parsimonious instrument to measure service quality and information system success*, „Quality Management Journal” 2008, no 3, p. 17-25.
16. Lisiecka K., *Kreowanie jakości: uwarunkowania, strategie, techniki*, Katowice 2002.
17. Łunarski J., *Zarządzanie jakością: standardy i zasady*, Warszawa 2008.
18. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., *Reassessment of expectation as a comparison in measuring service quality: implications for further research*, „Journal of Marketing” 1994, no 1, p. 111-124.
19. Prussak W., *Zarządzanie jakością: wybrane elementy*, Poznań 2006.
20. Szostak A.: *Jak skutecznie kreować wizerunek firmy i budować właściwe relacje z otoczeniem poprzez media*. Tryb dostępu: <http://globeconomy.pl/content/view/1550/35> [2 marca 2008].
21. Świągół M., „*Library anxiety*”, czyli lęk przed biblioteką, „Bibliotekarz” 2002, nr 4, s. 11-15.
22. Wiznerowicz M., Wiznerowicz Cz., Wolnowska A., *Badanie jakości usług za pomocą metody CIT*, materiały niepublikowane.
23. Wojciechowski J. *W imadle stereotypów*, „Bibliotekarz” 2004, nr 2, s. 3-6.
24. Wojciechowski J., *Bibliotekarstwo: kontynuacje i zmiany*, Kraków 2001.

25. Wolnowska A., *Service quality evaluation in a service and trading company with the use of servqual method*, W: *Materiały Międzynarodowej Konferencji: „Analiza i prognozowania systemów zarządzania”*, St. Petersburg, Apr. 2009.
26. Wormell I., *Wezwanie do strategicznego pragmatyzmu we współczesnym zawodzie bibliotekarza i pracownika informacji*, „*Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej*” 2002, nr 1, s. 4-11.
27. Zybert E. B., *Kultura jakości – przyszłością bibliotek*, W: *Przestrzeń informacji i komunikacji społecznej*, Kraków 2004, s. 256-266.
28. Zybert E. B., *Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach*, „*Bibliotekarz*” 2005, nr 1, s. 2-8.

mgr Jadwiga Wojtczak

Biblioteka Główna i Ośrodek Informacji
Naukowo-Technicznej Politechniki Wrocławskiej
Jadwiga.Wojtczak@pwr.wroc.pl

NOWE POKOLENIE BIBLIOTEKARZY – OCZEKIWANIA A MOŻLIWOŚCI

NEW GENERATION OF LIBRARIANS – EXPECTATIONS VERSUS POSSIBILITIES

Nie ma bibliotek bez młodych – nie ma młodych bez bibliotek
Jon Madsen

Abstract

Young people starting their professional life nowadays meet a lot of obstacles. Finding an interesting job, corresponding with their education, in which they could realize their aims and develop interests is relatively difficult. Meanwhile, a well-paid job, with good prospects for promotion, is a dream of the majority of the university graduates. Also the students of librarianship who are searching for their first job have similar needs. Based on survey research there are presented the expectations of young people, according to librarian profession. There are shown the ways of searching a job by librarianship students and graduates. The issue of recruitment in libraries is also risen. There is presented a general characteristic of candidates going after a job and selection standards in a library. Compared with other professions, there are shown earning capacities of young people in a library.

Wprowadzenie

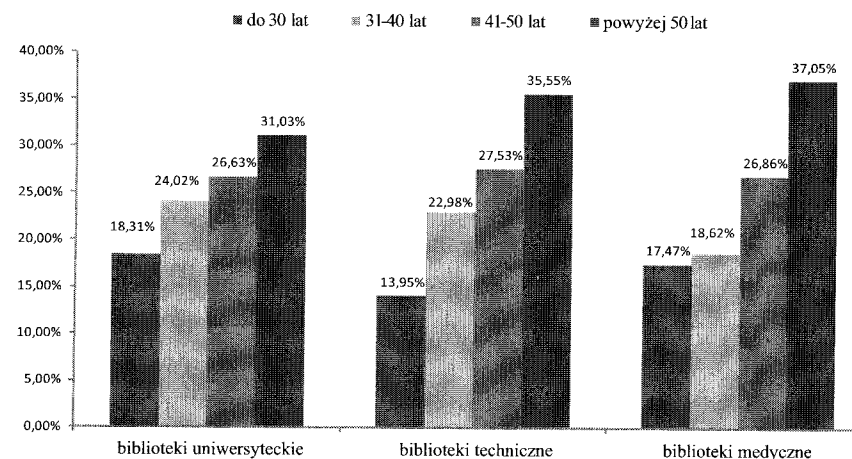
Młodzi pracownicy bibliotek (do 30. roku życia) to przede wszystkim absolwenci studiów bibliotekoznawczych lub, wcale nierzadko, osoby jeszcze studiujące. Ogólna liczba studentów w Polsce od kilku lat utrzymuje się na zbliżonym poziomie (ponad 1 900 tys.)¹. W 2008 roku ponad

¹ *Studenci w Polsce – dane statystyczne*. Tryb dostępu: <http://www.studenckamarka.pl/serwis.php?s=73&pok=1909> [23 marca 2009].

410 tysięcy absolwentów opuściło mury wyższych uczelni. Niespełna 116 tysięcy ukończyło studia uniwersyteckie². Wśród nich niewielki procent, zaledwie kilkaset osób, stanowią studenci bibliotekoznawstwa.

Na pytanie: „Ilu jest bibliotekarzy w Polsce?” brakuje dokładnej odpowiedzi. Pewne jest tylko, że nie stanowią oni zbyt licznej grupy zawodowej. Biblioteka Narodowa w „Zestawieniu zbiorczym o stanie i działalności sieci bibliotek publicznych” podaje, że w 8 489 bibliotekach publicznych wraz z filiami pracuje ponad 17 688 osób³. Nie wiadomo natomiast, jaka liczba bibliotekarzy jest zatrudniona w 1 203 bibliotekach naukowych w Polsce (np. szkół wyższych, placówek naukowych PAN, jednostek badawczo-rozwojowych). Nie jest znana także liczba bibliotekarzy pracujących w bibliotekach szkolnych oraz innych ośrodkach. Aby zorientować się, jaki procent z grupy osób zatrudnionych w bibliotekach akademickich stanowią młodzi pracownicy, w referacie wykorzystano zestawienia z programu „Analiza funkcjonowania bibliotek naukowych w Polsce⁴”. Dane te jednak można potraktować wyłącznie szacunkowo, ponieważ liczba bibliotek poddanych analizie ciągle nie jest zbyt duża (w 2006 roku ankietę w całości wypełniły tylko 44 biblioteki naukowe). Wśród ogólnej liczby pracowników, młodzi bibliotekarze stanowią mniej niż 20%. Poniższy wykres ukazuje procentowy rozkład pracowników w poszczególnych grupach wiekowych w różnych typach bibliotek.

Wykres 1. Struktura zatrudnienia bibliotekarzy pod względem wieku



Źródło: opracowanie własne na podst.: *Analiza funkcjonowania bibliotek...*, op. cit.

Referat, na tle ogólnej sytuacji rynku pracy w Polsce, omawia wybrane elementy procesu zarządzania kadrami, takie jak: rekrutacja, wynagrodzenie i planowanie karier młodych pracowników bibliotek oraz oczekiwania młodych bibliotekarzy związane z wyuczonym i wykonywanym zawodem. Przytaczane są także konkretne przykłady z Biblioteki Politechniki Wrocławskiej (PWr).

Rynek pracy

W ostatnich latach sytuacja na rynku pracy dosyć gwałtownie się zmienia. Gdy wydawało się, że poziom bezrobocia w Polsce osiągnął już bezpieczną niską wartość, w 2008 roku nastąpił kryzys, który zburzył stabilizację i wprowadził zaniepokojenie wśród osób poszukujących pracy. Sytuację dodatkowo pogłębia fakt, że zapotrzebowanie rynku pracy na absolwentów poszczególnych typów studiów jest zupełnie inne niż podaż. Wyraźnie odczuwalny jest brak koordynacji zmian zachodzących w polskim szkolnictwie wyższym, co powoduje nadmiar absolwentów w niektórych zawodach (takich jak np. psycholog, politolog, dziennikarz, socjolog) i niedobór specjalistów z wykształceniem technicznym. Absolwenci nauk społecznych, pedagogicznych, humanistycznych, zagadnień biznesowych, stanowią ponad połowę osób opuszczających mury uczelni. Dotyczy to w znacznej mierze szkół niepaństwowych. Dysproporcje te ciągle się pogłębiają.

² *Mały Rocznik Statystyczny Polski*. Warszawa 2008, s. 244.

³ *Biblioteki publiczne w liczbach. Zestawienie zbiorcze o stanie i działalności sieci bibliotek publicznych w 2007 roku*. Tryb dostępu: http://www.bn.org.pl/doc/bpwl/zestawienie_2007.pdf [23 marca 2009].

⁴ *Analiza funkcjonowania bibliotek naukowych w Polsce (AFBN)*. Wskaźniki dotyczące pracowników i organizacji 2006 (biblioteki akademickie państwowe: uniwersytecie, techniczne, medyczne). Tryb dostępu: <http://ssk2.bu.amu.edu.pl/standaryzacja/> [23 marca 2009].

Głównym powodem jest fakt, że dużo mniej kosztuje kształcenie studentów na wymienionych wcześniej kierunkach oraz to, że sama młodzież wybiera takie kierunki, ponieważ studia techniczne w powszechnej opinii są trudniejsze i wymagają większego nakładu pracy.

W związku z tym, mimo że liczba studentów w naszym kraju od kilku lat utrzymuje się na wysokim poziomie, wielu pracodawców narzeka na brak wykwalifikowanych pracowników.

Obecnie istnieje wiele sposobów poszukiwania pracy, a także szeroki zakres możliwości dla pracodawców, którzy szukają odpowiednich kandydatów do zatrudnienia. Obok tradycyjnych form – sprawdzonych i praktykowanych od dawna – takich jak ogłoszenia w prasie, giełdy i targi pracy, stosuje się inne metody pośrednie lub bezpośrednie. Ciekawym pomysłem jest tzw. *head hunters* (*job hunters*), czyli osoby (lub zespoły) zajmujące się poszukiwaniem pracowników dla konkretnych firm. Najczęściej wykorzystywanym narzędziem, zarówno przez pracodawców, jak i osoby poszukujące pracy, jest Internet. Osoby zarządzające bibliotekami, a także studenci i absolwenci bibliotekoznawstwa, oprócz dużych portali pośredniczących w poszukiwaniu pracy mają do dyspozycji listy dyskusyjne, strony domowe bibliotek i innych instytucji, ogłoszenia zamieszczane w fachowych czasopismach, mające swoje odpowiedniki w wersji elektronicznej. Młodzi ludzie często tworzą i publikują w Internecie własne strony, na których zamieszczają CV i informacje o zainteresowaniach zawodowych i pozazawodowych. Ogłoszenia o wolnych miejscach pracy można także spotkać na różnego rodzaju forach i blogach bibliotekarzy. Jednak najbardziej popularnym, a zarazem skutecznym adresem jest od kilku lat serwis EBIB Praca⁵. Zamieszczane są w nim ogłoszenia dotyczące wolnych miejsc pracy w bibliotekach, archiwach i innych instytucjach potrzebujących wykwalifikowanych pracowników-bibliotekarzy. Na stronie „Poszukuję pracy” najczęściej znajdują się oferty studentów i absolwentów bibliotekoznawstwa, ale nie brakuje też ogłoszeń pracowników o dłuższym stażu.

Rysunek 1. Przykład oferty pracy w serwisie EBIB Praca

EBIB Praca

Dziś: 16.03.2009 7:38:41

Temat posta: Toruń, Wob. Biblioteka + Publiczna - Książnica Kopernikańska

DANE PRACODAWCY

Nazwa instytucji = Wojewódzka Biblioteka Publiczna - Książnica Kopernikańska
 Dofinansowanie = ul. Słowackiego 6, 87-100 Toruń
 Data złożenia oferty = 15-04-2009
 Data ważności ogłoszenia = 30-04-2009

OPIS PRACY

Ofiarowane stanowisko = bibliotekarskie (Dotyczy Wysokości Pracy)
 Zakres obowiązków = pomoc merytoryczna pułdłym bibliotekom publicznym; opracowywanie analiz statystycznych; przygotowywanie i koordynowanie akcji promocyjnych; czyszczenie, przygotowywanie materiałów informacyjnych i promocyjnych; badanie i rozwijanie pozytywnych relacji ze współpracującymi z Biblioteką instytucjami
 Tryb pracy = umowa o pracę, pełen etat
 Data zatrudnienia = 01-06-2009
 Proponowane wynagrodzenie = zgodnie z tabelą stawek wynagrodzenia w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej - Książnicy Kopernikańskiej

DANE KANDYDATA

Wykształcenie = humanistyczne (preferowane bibliotekarskie), wyższe
 Dodatkowe wymagania = przygotowanie pedagogiczne; obsługa komputera; bardzo dobra umiejętność obsługi pakietu MS OFFICE (ze szczególnym uwzględnieniem programów: Excel, Power Point); miła widzialna; znajomość obsługi programów graficznych oraz języka HTML oraz aplikacji CMS
 Inne wymagania = kreatywność, uległość pracy w zespole, dobra organizacja pracy, umiejętność pracy z dziećmi i dorosłymi; doświadczenia w pracy animatora; znajomość rynku kultury; znajomość zagadnień związanych z Internetem i komputerami i zainteresowania w nich treściami; Zagraniczne staże będą dodatkowym atutem kandydata.
 Wymagane dokumenty = cv, list motywacyjny (przełane mailem) oraz krocie dokumentów posiadających wykształcenie i dodatkowo umiejętności do wglądu podczas rozmowy kwalifikacyjnej

KONTAKT

Adres kontaktowy = Marek Żurawski, tel. 056 622 59 19, e-mail: m.zurawski@wp.pl
 Uwagi = Zastępcy! Wskazujemy sobie prawo skontaktowania się jedynie z wybranymi osobami!

EBIB Praca - Praca w bibliotekach
<http://www.ebib.info/content/view/full/253/79/>

Pełen tekst oferty

Wyświetl posty z ostatnich: Wszystkie Posty | Najnowsze Starze | 100

Źródło: EBIB Praca. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/phpBB/viewtopic.php?t=5183&sid=df3e25642c313d3874adee306a6aadcd1> [23 marca 2009].

Równie skuteczne metody oparte są na bezpośrednim kontakcie pracodawcy z przyszłym pracownikiem. Osoby poszukujące pracy nierzadko osobiście pytają o wolne miejsca pracy lub wysyłają swoje dokumenty do bibliotek. Dobrą możliwość pozyskania wartościowych i pełnych zapału młodych pracowników stwarzają zawodowe praktyki studenckie. Studenci bibliotekoznawstwa już na pierwszych latach studiów szukają pracy w bibliotekach. Dostyc często taki pomysł pojawia się w trakcie odbywania pierwszej praktyki w bibliotece, bywa, że zostaje sfinalizowany. Po rozmowach kwalifikacyjnych i spełnieniu stawianych wymagań student znajduje zatrudnienie. Początkowo jest to najczęściej forma umowy-zlecenia, a pod koniec studiów, gdy biblioteka ma takie możliwości, studenci decydują się na pracę na pełnym etacie (lub połówce), w niektórych przypadkach na wolontariat. Taka metoda rekrutacji ma niewątpliwie pozytywne uzasadnienie – student nie jest całkowicie anonimowym kandydatem na wolne stanowisko, ale sam decyduje się świadomie na zatrudnienie, znając warunki w miejscu pracy, ludzi i środowisko, z którym zdążył się zapoznać w czasie trwania praktyki.

Szansę na zatrudnienie niewątpliwie zwiększa doświadczenie nabyte podczas uczestnictwa w stażach, praktykach lub programach studenckich za granicą. Najbardziej popularne to: Leonardo da Vinci oraz Europej-

5 Praca w bibliotekach. Forum EBIB. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/content/view/253/79/> [23 kwietnia 2009].

ski Program Wymiany Akademickiej LLP-Erasmus. Program Leonardo da Vinci⁶ ma na celu promowanie mobilności pracowników na europejskim rynku pracy oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań edukacyjnych dla podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Natomiast program Erasmus⁷ wspiera międzynarodową współpracę szkół wyższych, realizuje wyjazdy studentów za granicę na część studiów oraz praktyki, stwarza uczelniom liczne możliwości udziału w projektach wraz z partnerami zagranicznymi. Studenci bibliotekoznawstwa chętnie, ale na miarę swoich możliwości finansowych, korzystają z szansy odbycia części studiów lub praktyk poza granicami naszego kraju. Taki pobyt jest okazją do zdobycia licznych kwalifikacji, których nie uwzględniają akademickie programy nauczania, natomiast są najczęściej poszukiwane przez pracodawców. Należą do nich m.in.: czynna znajomość języków obcych (głównie języka angielskiego), samodzielność i elastyczność działania, zdolność radzenia sobie w sytuacjach trudnych i nietypowych, a także kompetencje interpersonalne. Zainteresowanych tego typu programami jest wielu, nie wszyscy mogą z nich skorzystać. Mimo dofinansowania jest to przedsięwzięcie dosyć kosztowne.

Rekrutacja

Zgodnie z określeniem podanym przez Zespół Ekspertów Uczelnianej Komisji Akredytacyjnej „absolwent kierunku informacja naukowa i bibliotekoznawstwo to osoba⁸:

- kreatywna, wykazująca umiejętność inicjowania nowych rozwiązań oraz dostosowywania nowoczesnego bibliotekoznawstwa i informacji naukowej do procesu komunikowania w społeczeństwie,
- wyposażona w wiedzę zgodną z kanonem treści nauczania i specyfiką programu, realizowanego w danej jednostce,
- posiadająca wykształcenie ogólnohumanistyczne, pozwalające na podjęcie odpowiedzialności za wypełnianie zadań społecznych i kulturalnych,
- znająca minimum jeden język kongresowy (zalecany język angielski),
- wyróżniająca się umiejętnością permanentnego uczenia się i dostosowywania do zmieniających się warunków,

- mogąca podjąć zróżnicowane zadania, w zależności od poziomu studiów (licencjat – podstawowe; magister – kierownicze i specjalistyczne; doktor – twórcze i nowatorskie).”

Proces rekrutacji w bibliotece przebiega podobnie jak w innych zakładach pracy. W określonym terminie zbierane są podania CV i inne dokumenty, a wyłonione osoby są zapraszane na rozmowy kwalifikacyjne. W przypadku wakatu na stanowiska kierownicze przeprowadza się konkursy. Aby scharakteryzować kandydatów ubiegających się o pracę w bibliotece, opracowano syntetyczny profil kandydata na stanowisko bibliotekarza na podstawie składanych dokumentów w Bibliotece Politechniki Wrocławskiej.

Tabela 1.

Wiek	27-28 lat
Miejsce urodzenia i zamieszkania	Dolny Śląsk
Płeć	kobieta
Stan cywilny	panna
Wykształcenie	Uniwersytet Wrocławski, Wydział Filologiczny Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa
Studenckie praktyki zawodowe	biblioteki publiczne, szkolne, uczelniane i inne
Doświadczenie zawodowe	w ramach umowy-zlecenia, wolontariatu, dorywcze prace zarobkowe oraz praca za granicą
Znajomość języków obcych	język angielski, rosyjski
Inne umiejętności	znajomość obsługi komputera i programów komputerowych, umiejętność obsługi urządzeń biurowych, prawo jazdy kat. B
Zainteresowania	literatura, muzyka, sport
Predyspozycje osobowościowe	pracowitość, odpowiedzialność, rzetelność, zdyscyplinowanie

Aspiranci ubiegający się o pracę w bibliotece to osoby, które ukończyły dzienne studia kierunkowe lub inne humanistyczne i deklarują uzupełnienie wykształcenia o bibliotekoznawcze studia podyplomowe. Jako studenci odbywali oni praktyki zawodowe w różnego typu bibliotekach i instytucjach, najczęściej w bibliotekach szkolnych i publicznych, ale także w oficynach wydawniczych, muzeach, archiwach, bibliotekach naukowych, np.

6 *Kształcenie i szkolenie zawodowe. Program Leonardo da Vinci*. Tryb dostępu: <http://www.leonardo.org.pl/index.php/ida/z/> [25 marca 2009].

7 *Erasmus*. Tryb dostępu: <http://www.erasmus.org.pl/> [25 marca 2009].

8 A. Firlej-Buzon, *Absolwent kierunku informacja naukowa i bibliotekoznawstwo*, „Książka i Czytelnik” 2005, nr 2, s. 10.

Ossolineum, bibliotekach PAN i bibliotekach uczelnianych. Swoje, często już kilkuletnie, doświadczenie zawodowe zdobywali w ramach:

- umowy-zlecenia o pracę w charakterze: księgarza-sprzedawcy, redaktora, dziennikarza, edytora, nauczyciela przedmiotów oraz nauczyciela-bibliotekarza, pracownika biurowego, sprzedawcy w branżach niezwiązanych ze studiami,
- wolontariatu – jako pomoc w pracach związanych z działalnością biblioteki: gromadzenie, opracowanie, konserwacja, udostępnianie zbiorów,
- dorywczych prac zarobkowych (roznoszenie ulotek, praca w gastronomii),
- pracy za granicą.

W ofertach kandydaci deklarowali dobrą lub bardzo dobrą znajomość języka angielskiego, jednak rzadko potwierdzoną certyfikatami lub utrwaloną w czasie dłuższych pobytów za granicą. Informowali także o umiejętności posługiwania się językami: rosyjskim, niemieckim, francuskim, hiszpańskim, norweskim, na różnym poziomie zaawansowania. Osoby składające podania, jako dodatkowe atuty, najczęściej podawały dobrą znajomość obsługi komputera, pakietów biurowych, systemów bibliotecznych, takich jak: MOL, MAK, SOWA, VTLS, ALEPH. Wspominały także o uprawnieniach pedagogicznych, umiejętności obsługi urządzeń biurowych, kasy fiskalnej, tworzenia stron WWW, znajomości podstaw księgowości. Zainteresowania pozazawodowe starających się o pracę związane były z literaturą, szeroko pojętą sztuką i sportem. Najczęściej wymieniano: film, muzykę, malarstwo, teatr, fotografię, podróże, turystykę górską, narciarstwo, żeglarstwo. Ale znalazły się też takie, jak: historia, informatyka, florystyka, taniec irlandzki, kompozycja i edycja dźwięku, tworzenie muzyki przy pomocy programów komputerowych. Pretendenci na stanowisko młodszego bibliotekarza opisywali siebie jako osoby komunikatywne, łatwo nawiązujące kontakty, cierpliwe, solidne, pracowite, systematyczne, odpowiedzialne, dokładne, rzetelne, zdyscyplinowane i ambitne. Podania o pracę w bibliotece składane były najczęściej przez młode kobiety bez zobowiązań rodzinnych.

W procesie rekrutacji przeprowadzanej w Bibliotece PWR brane są głównie pod uwagę kwalifikacje kandydatów, ich predyspozycje i umiejętności. Warunkiem są ukończone studia bibliotekoznawcze lub inne wraz z zobowiązaniem podjęcia kierunkowych studiów podyplomowych. Podczas przeglądania podań zwraca się uwagę na dotychczasowy przebieg kariery, dokonania w okresie studiów oraz znajomość języków obcych. Wszystkie umiejętności muszą być udokumentowane. W przypadku

pozytywnego rozpatrzenia podania zawierana jest umowa o pracę na okres zamknięty na kilka miesięcy. Po tym okresie i po pozytywnym sprawdzeniu predyspozycji do wykonywanych zajęć zawierana jest umowa na czas nieokreślony.

Warto wspomnieć także o roli pracodawcy przy wprowadzaniu nowego pracownika w jego obowiązki. Biblioteka PWR kładzie duży nacisk na sprawne przystosowanie się pracownika do nowego środowiska i wykonywanej pracy. Nowo zatrudnione osoby przechodzą obowiązkowe szkolenia we wszystkich oddziałach i agendach Biblioteki. Pozwala to im zdobyć wiedzę i umiejętności konieczne w początkowym okresie pracy, a także zaznajomić się ze strukturą biblioteki i jej pracownikami, co niewątpliwie ułatwia asymilację w nowym środowisku.

Ścieżka kariery

Rozporządzenie Ministra⁹ z dnia 22 grudnia 2006 roku reguluje sprawy dotyczące awansowania bibliotekarzy. Wskazuje, po ilu latach, spełniając określone w rozporządzeniu wymagania kwalifikacyjne, pracownik może pokonywać kolejne stopnie awansu. Pracownicy bibliotek naukowych z wykształceniem wyższym lub średnim bibliotekarskim, rozpoczynając swoją pierwszą pracę, zatrudniani są na stanowisku młodszego bibliotekarza. Możliwości awansu na bibliotekarza pojawiają się najwcześniej po trzech latach dla osób z wykształceniem wyższym bibliotekarskim. Dla pozostałych jest to okres od 4 nawet do 8 lat. Kolejny awans – na starszego bibliotekarza, jest możliwy po spełnieniu określonych wymagań:

- ukończone studia wyższe bibliotekoznawcze (lub inne wyższe i podyplomowe z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej),
- 6 lat pracy w bibliotece naukowej,
- co najmniej 2-tygodniowa praktyka specjalistyczna w bibliotece naukowej.

Młodzi bibliotekarze mogą także (już po dwóch latach pracy w bibliotece naukowej) starać się o kwalifikacje bibliotekarza dyplomowanego. Jednak

9 Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej z dnia 22 grudnia 2006 roku. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/images/file/wynagr.pdf> [23 marca 2009].

lata pracy nie są tutaj jedynym wyznacznikiem. Wymagań jest znacznie więcej i nie są one tak łatwe do spełnienia¹⁰.

Niewielka część absolwentów bibliotekoznawstwa decyduje się na kontynuację nauki na studiach doktoranckich. Aby jednak mieć dodatkowe środki na swoje utrzymanie, niektórzy podejmują pracę w bibliotekach naukowych. Okazuje się, że jest to bardzo dobre rozwiązanie, bo pozwala im na zdobywanie doświadczenia w miejscu pracy, które mogą następnie, i z dobrym skutkiem, wykorzystać w trakcie swoich zajęć ze studentami. W Bibliotece PWr jest zatrudnionych kilka osób, które są słuchaczami studiów doktoranckich i przygotowują własne prace doktorskie. Na pewno nie jest im łatwo pogodzić obowiązki związane z pracą zawodową i ze studiami, ale przy dobrej organizacji pracy i akceptacji zwierzchników udaje się to realizować.

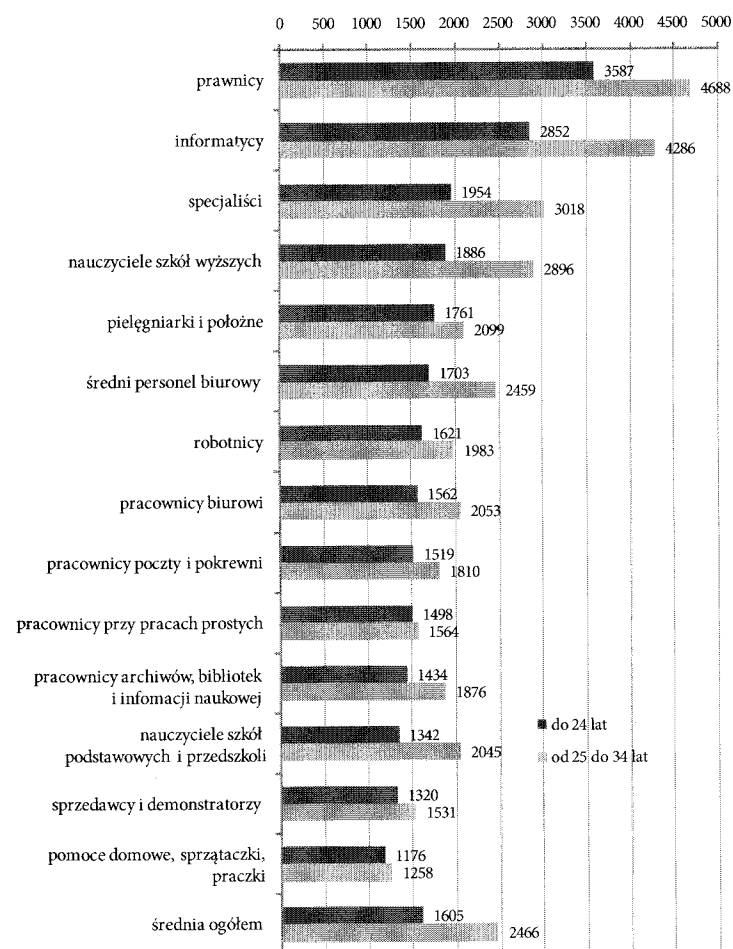
Oczywiście, przebieg kariery jest sprawą indywidualną każdego pracownika, ale pokonywanie jej kolejnych etapów jest możliwe tylko razem z pracodawcą.

Wynagrodzenie

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w gospodarce narodowej Polsce w 2008 roku wyniosło prawie 2 944 zł¹¹. Informacje przekazywane w mediach wskazywały, że młode osoby nowo zatrudnione (do 1. roku) zarabiały najlepiej w firmach prywatnych. Najgorzej natomiast opłacani byli rozpoczynający pracę w podmiotach państwowych i działających w sferze budżetowej lub komunalnej. Aby zobrazować sytuację płacową bibliotekarzy, na poniższym wykresie przedstawiono przeciętne miesięczne wynagrodzenia pracowników bibliotek, archiwów oraz informacji naukowej na tle innych przykładowych grup pracowniczych (dane GUS¹² pochodzą z 2006 roku, ponieważ materiały opracowywane są co dwa lata, a nie ukazało się jeszcze wydanie z 2009 roku). Średnia płaca brutto w 2006 roku wynosiła 2 477 zł. Grupa osób pracujących w archiwach, bibliotekach i ośrodkach informacji naukowej otrzymywała statystycznie 2 161 zł. Wśród pracowni-

ków bibliotek w przedziale wiekowym od 25 do 34 lat była to kwota 1 876 zł, natomiast do 24 lat 1 434 zł, co jest bliskie najniższemu wynagrodzeniu w Polsce, które w 2006 roku wynosiło 899 zł (od 2009 roku 1 276 zł brutto, czyli 40% przeciętnej pensji).

Wykres 2. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w 2006 roku (w zł)



Źródło: opracowanie własne na podst.: *Struktura wynagrodzeń...*, op. cit.

Z przeprowadzonej analizy wynika (wyraźnie pisze o tym Jacek Wojciechowski), że „bibliotekarze to najgorzej uposażona grupa merytorycznej (w wyborach przypisana do... administracji!) społeczności akademickiej – praktycznie bez szans na poprawę standardów płacowych, bo istnieje

10 Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 21 sierpnia 2006 roku w sprawie kandydatów na dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej z dnia 21 sierpnia 2006 roku. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/prawo/bibliot/bibldypl.php> [23 marca 2009].

11 Przeciętne roczne wynagrodzenie w gospodarce narodowej w złotych w latach 1950-2007. Tryb dostępu: http://www.stat.gov.pl/gus/45_1630_PLK_HTML.htm [23 marca 2009]

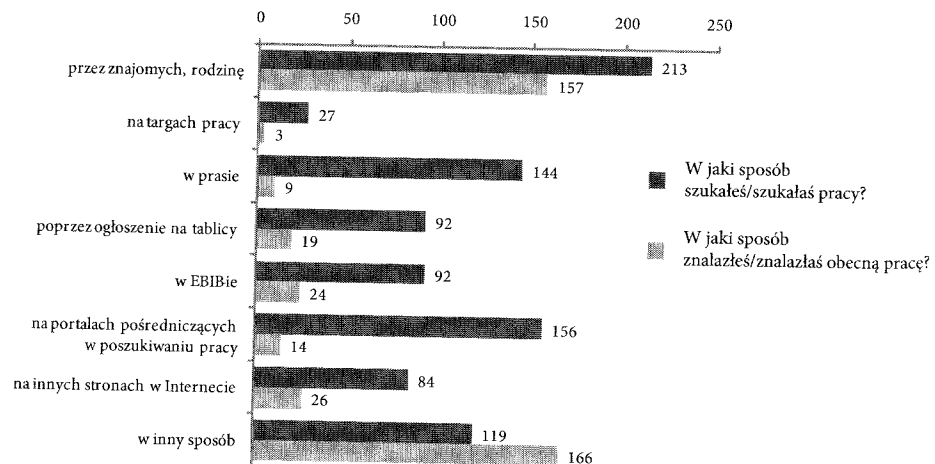
12 *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2006 roku*, kier. A. Zgierska, Warszawa 2007, s. 153.

jące mechanizmy wcale temu nie sprzyjają¹³. A przecież wynagrodzenie uważane jest za jeden z kluczowych czynników przyciągających potencjalnych pracowników.

Oczekiwania bibliotekarzy – wyniki badań ankietowych

W marcu i kwietniu 2009 roku przeprowadzono badania ankietowe mające na celu poznanie opinii i oczekiwań pracowników bibliotek. Pytania przygotowane zostały głównie z myślą o młodym pokoleniu, ale także osoby z dłuższym stażem proszone były o udział w ankiecie. Na użytek niniejszego referatu wybrano i omówiono część pytań bliżej związanych z tematyką konferencji oraz przedstawiono odpowiedzi osób do 30. roku życia. Anonimowe badania prowadzone były w formie elektronicznej poprzez Internet. Na pytania odpowiedziało 418 osób związanych z zawodem bibliotekarza (353 kobiety i 65 mężczyzn). Wśród nich 37 osób to studenci bibliotekoznawstwa, 86 osób studiuje bibliotekoznawstwo i jednocześnie pracuje, 30 studiuje inny kierunek i pracuje w bibliotece oraz 265 osób to pracownicy bibliotek. Na pytanie: „Czy jest to Twoja pierwsza praca w bibliotece?”, 279 osób odpowiedziało twierdząco, najwięcej respondentów pracuje obecnie w bibliotekach uczelnianych (206) i publicznych (117). Pozostałe odpowiedzi pochodziły od pracowników z bibliotek szkolnych (13), pedagogicznych (7), PAN-owskich (5) i innych (24).

Wykres 3.

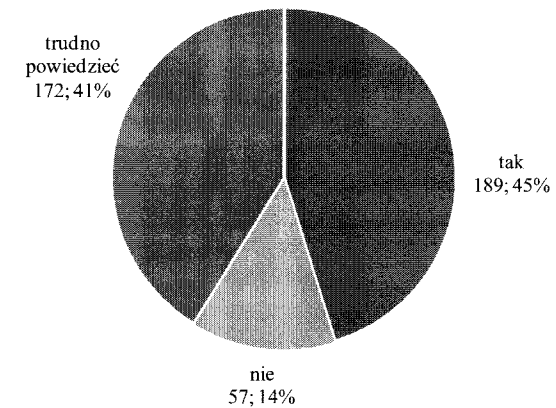


Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi na pytania o sposoby poszukiwania i znalezienia pracy przedstawia powyższy wykres. W tym przypadku można było wybrać kilka punktów i uzupełnić odpowiedź w swobodnej formie. Wśród innych podawanych metod to najczęściej osobisty kontakt z potencjalnym pracodawcą lub wysyłanie aplikacji bezpośrednio do bibliotek. Były też przypadki zatrudnienia poprzez urząd pracy. Kilkanaście osób dostało pracę, dowiadując się o wakatach od swoich wykładowców, podczas praktyk studenckich w bibliotekach, pracując jako wolontariusze lub po prostu znajdując ofertę w bibliotekach, w których byli wcześniej tylko czytelnikami.

W pytaniu: „Co mogłoby skłonić bibliotekarza do zmiany pracy?”, większość osób (342) wybrała odpowiedź – wyższe wynagrodzenie. Poza tym 164 osoby wskazały na potrzebę zmian, 102 – na możliwość szybkiego awansu lub prowadzenie własnej działalności. Również w tym przypadku można było zaznaczyć kilka odpowiedzi. Dodatkowo respondenci wskazywali jako powód niezadowolenia: brak szkoleń i rozwoju, niewłaściwą atmosferę w pracy, dopasowanie miejsca zamieszkania, otoczenia, skrócenia bądź rozszerzenia czasu pracy. Padały też deklaracje, że „nic nie jest w stanie skłonić mnie do zmiany pracy”.

Wykres 4. Gdybyś miał/miała jeszcze raz możliwość podjęcia decyzji dotyczącej pracy zawodowej, czy zdecydowałbyś się/zdecydowałabyś na zawód bibliotekarza?



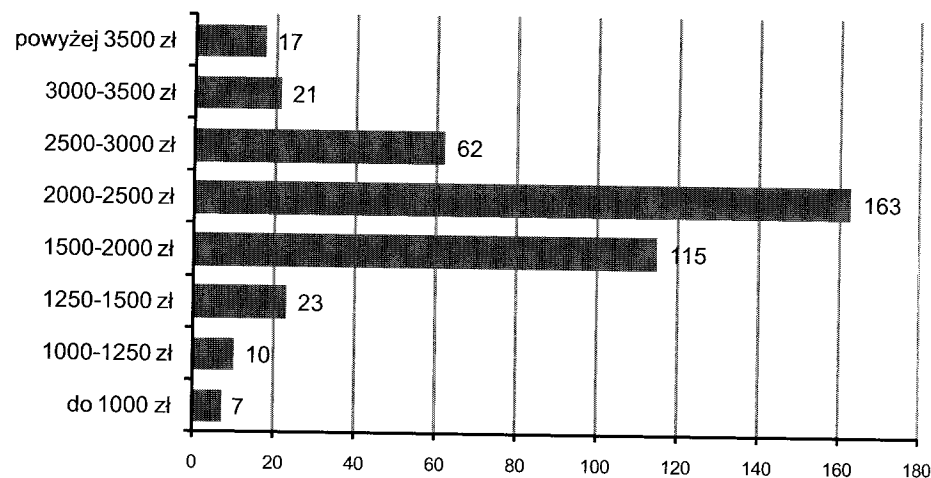
Źródło: opracowanie własne.

Na kolejne pytanie: „Czy jesteś zadowolony ze swojego uposażenia?”, 318 osób wybrało odpowiedź negatywną, 23 osoby wskazały, że zarobki nie mają dla nich większego znaczenia, 77 osób zaznaczyło odpowiedź twier-

13 J. Wojciechowski: *Jak wyjść z dotka?* „Forum Akademickie” 2008 nr 7-8, s. 53.

dzącą. Wśród nich 7 respondentów jest bardzo zadowolonych, natomiast 70 osób podało, że zarobki pokrywają ich potrzeby.

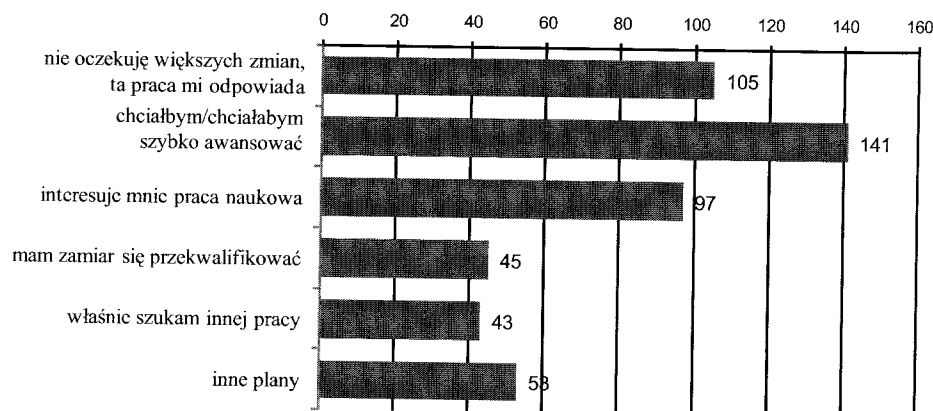
Wykres 5. Jaka wysokość wynagrodzenia (netto) byłaby dla Ciebie satysfakcjonująca?



Źródło: opracowanie własne.

Zawodowe plany na przyszłość dużej części respondentów, pomimo wielu głosów niezadowolonia z uposażenia, związane są z wykonywanym zawodem i obecnym miejscem zatrudnienia.

Wykres 6. Jakie są Twoje zawodowe plany na przyszłość?



Źródło: opracowanie własne.

Z analizy przeprowadzonych badań wynika, że decyzje młodych ludzi dotyczące wyboru zawodu nie zawsze podejmowane są świadomie.

Wyobrażenia i opinie o zawodzie bibliotekarza często bywają zupełnie inne niż rzeczywistość. Zdarza się, że panujący powszechnie stereotyp potrafi znieść młodych ludzi poszukujących pracy łatwej, spokojnej, nieprzysparzającej kłopotów i niewymagającej wkładania trudu w samorozwój do tego stopnia, że decydują się oni na studia bibliotekoznawcze. Rozpoczęte studia, a czasami dopiero pierwsza praca, burzą te oczekiwania. Osoby aktywne, pracowite, pełne pomysłów i decydujące się świadomie na zawód bibliotekarza chciałyby, aby jako kryterium awansowania brano pod uwagę nie tyle staż pracy i kwalifikacje, co zaangażowanie, dyspozycyjność i inne predyspozycje zawodowe i osobowościowe. Zdarzają się też takie sytuacje, że pełni zapału młodzi ludzie trafiają w środowisko osób niechętnych do jakichkolwiek zmian. Czasami udaje im się pobudzić do działania takich współpracowników, co jest ogromnym sukcesem, albo działając w pojedynkę, tracą siły i z poczuciem poniesionej klęski dostosowują się do reszty lub szukają zatrudnienia w innej bibliotece, a nawet w zupełnie innym miejscu, niezwiązanym z wyuczonym zawodem.

Młodzi ludzie nie zawsze zdają sobie sprawę z wysokich wymagań, jakie są stawiane przyszłym pracownikom bibliotek. Zazwyczaj także nie są świadomi, jakie wynagrodzenie za swoją pracę i kwalifikacje mogą otrzymać. Pracodawcy w ofertach pracy najczęściej nie podają informacji o wysokości poborów przyszłych pracowników. Przykładem mogą być oferty zamieszczone w serwisie EBIB Praca. W formularzach przedstawionych przez pracodawców niezbyt często jest wypełnione pole: „Proponowane wynagrodzenie”. Nierzadko oczekiwania płacowe młodych ludzi są dużo wyższe niż możliwości pracodawcy.

Zakończenie

Przedstawiona w referacie sytuacja młodego pokolenia bibliotekarzy nie jest łatwa, szczególnie gdy chodzi o wynagrodzenie. Podjęta decyzja o wyborze tego zawodu istotnie wpłynie na jakość życia, umożliwi je jedynie na skromnym poziomie. Przystosowały się już zresztą do takiej sytuacji wcześniejsze pokolenia. Wydaje się, że najważniejsi są ludzie z pasją, a takich w tym zawodzie, również wśród młodych bibliotekarzy, na pewno nie brakuje. Pozostaje mieć nadzieję, że to oni zmienią uwarunkowania i kondycję zawodu bibliotekarza i postawią go na należnym mu miejscu.

Bibliografia

1. *Analiza funkcjonowania bibliotek naukowych w Polsce (AFBN)*. Wskaźniki dotyczące pracowników i organizacji 2006 (biblioteki akademickie państwowe: uniwersytecie, techniczne, medyczne). Tryb dostępu: <http://ssk2.bu.amu.edu.pl/standaryzacja/> [23 marca 2009].
2. *Biblioteki publiczne w liczbach*. Zestawienie zbiorcze o stanie i działalności sieci bibliotek publicznych w 2007 r. Tryb dostępu: http://www.bn.org.pl/doc/bpwl/ze-stawienie_2007.pdf [23 marca 2009].
3. *Erasmus*. Tryb dostępu: <http://www.erasmus.org.pl/> [25 marca 2009].
4. Firlej-Buzon A., *Absolwent kierunku informacja naukowa i bibliotekoznawstwo*, „Książka i Czytelnik” 2005, nr 2, s. 10-12.
5. *Kształcenie i szkolenie zawodowe. Program Leonardo da Vinci*. Tryb dostępu: <http://www.leonardo.org.pl/index.php/ida/2/> [25 marca 2009].
6. *Mały Rocznik Statystyczny Polski*, Warszawa 2008.
7. *Praca w bibliotekach. Forum EBIB*. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/content/view/253/79/> [23 kwietnia 2009].
8. *Przeciętne roczne wynagrodzenie w gospodarce narodowej w złotych w latach 1950-2007*. Tryb dostępu: http://www.stat.gov.pl/gus/45_1630_PLK_HTML.htm [23 marca 2009].
9. *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej z dnia 22 grudnia 2006 roku*. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/images/file/wynagr.pdf> [23 marca 2009].
10. *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 21 sierpnia 2006 r. w sprawie kandydatów na dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej z dnia 21 sierpnia 2006 roku*. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/prawo/bibliot/bibldypl.php> [23 marca 2009].
11. *Studenci w Polsce - dane statystyczne*. Tryb dostępu: <http://www.studenckamarka.pl/serwis.php?s=73&pok=1909> [23 marca 2009].
12. *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2006 roku*, kier. A. Zgierska, Warszawa 2007.
13. Wojciechowski J., *Jak wyjść z dołka?* „Forum Akademickie” 2008, nr 7-8, s. 53-55.
14. *Zarządzanie: teoria i praktyka*, red. nauk. A. K. Koźmiński, Warszawa 2005.

mgr Elżbieta Skubala
Biblioteka Politechniki Łódzkiej
Elzbieta.Skubala@bg.p.lodz.pl

mgr Anna Kazan
Biblioteka Politechniki Łódzkiej
sekret@bg.p.lodz.pl

SATYSFAKCJA PRACOWNIKÓW BIBLIOTEKI POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ A WIZERUNEK WSPÓŁCZESNEGO BIBLIOTEKARZA

THE IMPACT OF THE LIBRARY OF THE TECHNICAL UNIVERSITY IN LODZ EMPLOYEES ON ESTABLISHING THE IMAGE OF THE CONTEMPORARY LIBRARIAN

Abstract

The simplest definition of the word “satisfaction” is: a positive attitude towards entrusted duties, work environment and co-workers, associated with the feeling of contentment. The job satisfaction, among others, is an element, which creates an image of each of various professions. For many years librarian was seen by public as one of less attractive, uninteresting and low paid occupations. Recently, as expectations regarding libraries have grown, the employees are expected to be better qualified, able to use new technologies, which have become available in traditional libraries, to have wide scientific knowledge, be fluent in communication, also in foreign languages, open and willing to study and update their knowledge continuously.

The tools used to gather information about the employees’ attitude, factors affecting job satisfaction level and about potential risk factors, are repeated surveys of satisfaction level using questionnaires among the employees.

The subject of this article is an analysis of the employees’ satisfaction in the context of creating a positive image of the Library of the Technical University inside the Technical University itself.

Presented material comes from the survey carried out among the Library employees. The authors tried to define positive and negative factors, which may have influence on the employees' job satisfaction level. Certain areas of management activity will be stressed, which aim at improving the employees' level of satisfaction, and as a result creating a positive image of a modern librarian in the milieu.

Wstęp – satysfakcja i wizerunek

Uważa się, że jednym z podstawowych elementów wpływających na efektywność pracowników jest **satysfakcja** z wykonywanej pracy, rozumiana jako odczucie zadowolenia, wynikające z zaspokojenia własnych potrzeb. Zadowoleni pracownicy identyfikują swoje cele zawodowe z celami firmy, w której pracują, są wobec niej lojalni, troszczą się o jej interes i wykazują większe zaangażowanie w wykonywanie swoich codziennych obowiązków. Powszechnie uważa się, że satysfakcja z wykonywanej pracy zwiększa wydajność, jednakże Nathan Bowling z Wright State University wykazał, że **choć zadowolenie i produktywność są ze sobą związane, nie jest to związek przyczynowo-skutkowy**¹. Powiązania te mają charakter osobowościowo-emocjonalny, a zależność jest wyłącznie przypadkiem.

Mając świadomość istnienia dyskusyjnej tezy Nathana Bowlinga, na potrzeby prowadzonych badań autorki założyły, że efektywność pracowników wypływa z ich satysfakcji, co bezpośrednio przekłada się na wizerunek bibliotekarza i jego ocenę przez środowisko, na rzecz którego pracuje.

Podstawowym elementem działalności każdej organizacji są ludzie. Bez nich nawet najlepiej zaprojektowany proces, czy to technologiczny, czy organizacyjny, nie będzie działał. A zatem przygotowując i wdrażając systemy i procedury w firmie należy brać pod uwagę nie tylko role i kompetencje członków zespołów, ale także to, kto i z jakimi preferencjami osobowościowymi, emocjonalnymi, a także z jakimi umiejętnościami będzie uczestniczył w realizacji zadań.

Pracodawcy coraz częściej zdają sobie sprawę, że atmosfera, komunikacja i zwyczaje obowiązujące w firmie, rozumiane jako kultura organizacyjna, odgrywają jedną z kluczowych ról w kwestii efektywności pracy zespołowej oraz satysfakcji z pracy. Właściwie zdefiniowana kultura organizacyjna jest dla pracowników jasnym wyznacznikiem sposobów postępo-

¹ A. Błońska, *Satysfakcja z pracy nie wpływa na wydajność*. Tryb dostępu: <http://kopalniawiedzy.pl/satysfakcja-praca-wydajnos-zadowolenie-produktywnosc-Nathan-Bowling-osobowosc-cechy-zwiazek-przyczynowo-skutkowy-ekstrawersja-sumiennosc-samoocena-2654.html> [26 marca 2009].

wania w określonych sytuacjach, pozytywnie wpływa na integrację grupy ludzi wspólnie wykonujących zadania a przede wszystkim jest niezbędną podstawą budowania reputacji firmy i jakości oferowanych usług.

Organizacja Biblioteki Politechniki Łódzkiej – przegląd działań

Na dzisiejszy image Biblioteki Politechniki Łódzkiej i jej pracowników pracowało wiele dziesiątek bibliotekarzy. Od chwili jej powstania w 1945 roku aż do końca 2008 roku przez bibliotekę „przewinęło” się ponad 700 osób. Byli to ludzie w różnym stopniu przygotowani do wykonywania zawodu, wielu z nich tylko „przez chwilę” pracowało w bibliotece.

Lata szkoleń i podnoszenia kwalifikacji zawodowych, a także zmian na rynku pracy, ukształtowały kadrę pracowników służby bibliotecznej jako grupę ludzi o dobrym i bardzo dobrym przygotowaniu merytorycznym, posiadających wiele lat praktyki bibliotekarskiej.

W wyniku różnych form kształcenia i doksztalcania bibliotekarz BPL to kataloger, specjalista w zakresie digitalizacji, promocji, redaktor stron WWW, specjalista w dziedzinie prawa autorskiego i licencji, zamówień publicznych, bibliotekarz systemowy (zarządzanie systemem komputerowym biblioteki).

Pracownicy biblioteki, zachęceni do rozwoju zawodowego, aktywnie prowadzą działalność zawodową i naukową. W latach 1998-2008 28 osób wydało 162 publikacje (artykuły, podręczniki, notatki prasowe oraz redakcje różnych wydawnictw).

Rok 2002 był rokiem przełomowym w działalności Biblioteki Politechniki Łódzkiej – we wrześniu biblioteka przeniosła się do nowych pomieszczeń rewitalizowanej fabryki Schweikerta z początku XX wieku. Zmiana lokalizacji sprowokowała, a czasem umożliwiła, wiele zmian organizacyjnych w bibliotece. W szczególności zaczęła kształtować się nowa kultura organizacyjna. Zmiana warunków pracy spowodowała, że pracownicy BPL wydają się być usatysfakcjonowani wyposażeniem, zapleczem socjalnym, bardziej angażują się w codzienne prace, chętniej podejmują się realizacji nowych zadań. Odnosi się wrażenie, że kadra, która uczestniczyła w akcji wyposażania pomieszczeń w nowym gmachu i przeprowadzce, mając porównanie starych i nowych warunków, bardziej docenia zmianę. Młodzi pracownicy być może czują niedosyt nie mając płaszczyzny porównania. Jest to zjawisko naturalne i pozytywne, prowokuje do dążenia do dalszych przekształceń.

Dążenie człowieka do doskonałości, realizacja zamierzonych celów jednostki są siłą napędową każdego działania. Zadano sobie pytania: „Co

decyduje o tym, że jedna osoba na podobnym stanowisku osiąga sukces, a druga posiadająca podobne kwalifikacje i doświadczenie nie?”, „Czy należy odgórnie ingerować w podejście do pracy zatrudnionych osób czy raczej stwarzać warunki, które umożliwią rozbudzenie zainteresowań, entuzjazm i chęć działania?”. Zakres zagadnień jest niezwykle szeroki, a w niniejszym tekście autorki sygnalizują wybraną problematykę: satysfakcję z pracy wynikającą z kultury organizacyjnej i narzędzia motywowania w BPŁ.

Satysfakcja pracowników BPŁ – wyniki badań ankietowych

Prawie każdy z pracodawców jest zainteresowany opinią podległych mu ludzi na temat wykonywanej pracy, ale tylko nieliczni przystępują do badań satysfakcji pracowników. Kierowane ciekawością, a jednocześnie pełne obaw, autorki referatu podjęły próbę przeprowadzenia takich badań wśród pracowników Biblioteki Politechniki Łódzkiej, mając świadomość, że badania takie mogą przynieść zaskakujące i nieoczekiwane wyniki.

Badania przeprowadzono w marcu 2009 roku, a sondażem zostali objęci wszyscy pracownicy biblioteki, bez względu na zakres obowiązków oraz komórkę organizacyjną, w której są zatrudnieni. Udział w badaniach ankietowych miał charakter dobrowolny. Ankietę przekazano pracownikom BPŁ w 2 formach:

- e-mailowej, przysyłając kwestionariusz do poszczególnych oddziałów BPŁ,
- tradycyjnej – drukowanej, poprzez osobiste pobranie kwestionariusza z biura biblioteki.

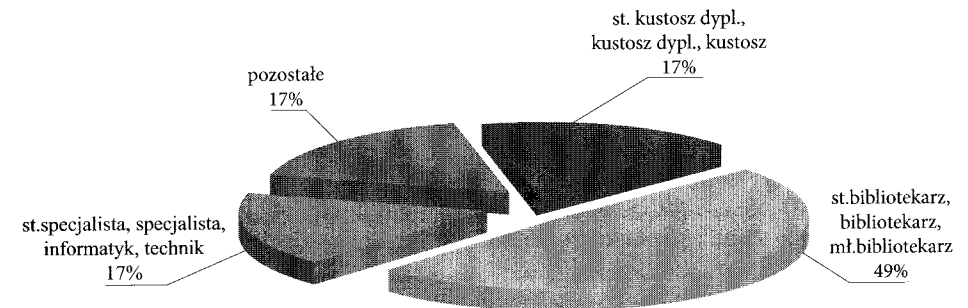
Kwestionariusz ankiety zawierał 29 pytań. Pierwsze dwa dotyczyły danych respondenta – poproszono o podanie zajmowanego stanowiska oraz stażu pracy w Bibliotece Politechniki Łódzkiej. Pozostała część ankiety składała się z pytań wyboru i pytań otwartych. Osoby, które poddały się badaniom, miały także możliwość umieszczenia komentarzy przy większości pytań oraz podzielenia się swoją opinią po wypełnieniu ankiety.

Opracowując ankietę koncentrowano się na tych czynnikach, które intuicyjnie mogą mieć największy wpływ na poziom satysfakcji pracowników. Celowo pominięto wysokość zarobków, zakładając, że jest to najistotniejszy czynnik motywujący dla każdego zatrudnionego w każdym zawodzie i w każdej firmie.

W badaniu wzięły udział 32 osoby, co stanowi około 30% wszystkich zatrudnionych w Bibliotece Politechniki Łódzkiej na koniec marca 2009 roku. Największa grupa respondentów (49%) to reprezentanci stano-

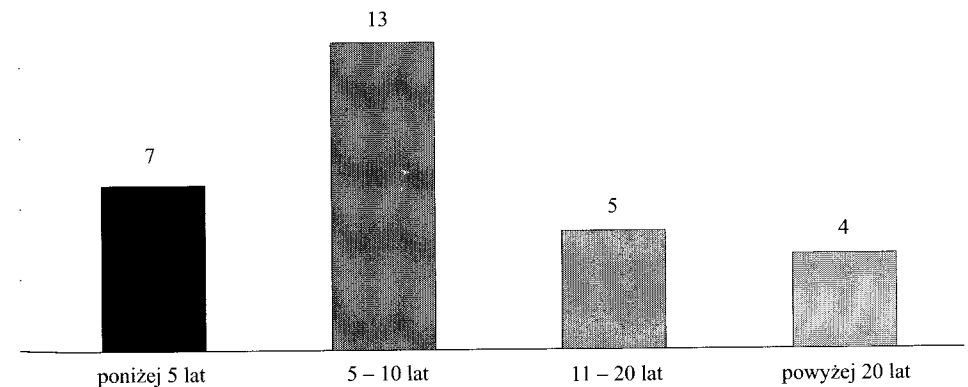
wisk: starszy bibliotekarz, bibliotekarz, młodszy bibliotekarz (rys. 1), którzy pracują w BPŁ w przedziale 5-10 lat (rys. 2).

Rysunek 1. Podział respondentów według stanowisk



Źródło: badania własne.

Rysunek 2. Staż pracy respondentów w BPŁ



Źródło: badania własne.

Poziom satysfakcji pracowników

Najlepszą wizytówką każdej firmy są zadowoleni pracownicy, którzy swoje codzienne obowiązki wykonują z przyjemnością, dając przy tym dobry przykład innym pracownikom. Na pytanie: „Czy jesteś zadowolony z pracy w Bibliotece PŁ?” – większość badanych (25 osób) odpowiedziała TAK (rys. 3). Jednak pojawiły się również głosy niezadowolonych (3 osoby). Postawy takie mogą być uzasadnione, ponieważ to właśnie pracownicy

często jako pierwsi dostrzegają problemy, które dla kierownictwa pozostają niezauważalne.

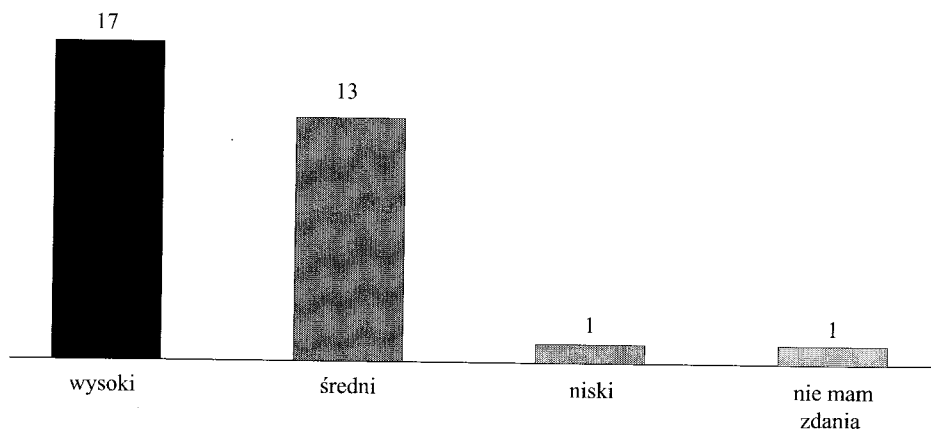
Rysunek 3. Poziom zadowolenia pracowników



Źródło: badania własne.

Sami ankietowani poziom swojej satysfakcji z wykonywanej pracy w BPŁ w większości określają jako wysoki i średni (rys. 4).

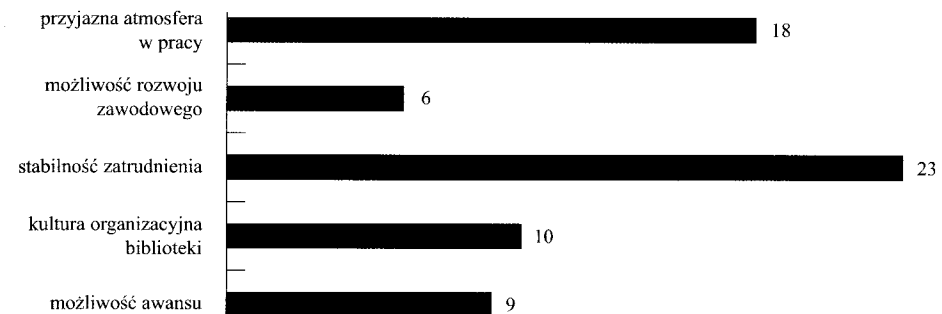
Rysunek 4. Poziom satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy



Źródło: badania własne.

Natomiast za najważniejsze czynniki decydujące o atrakcyjności pracy w BPŁ ankietowani uznali stabilność zatrudnienia oraz przyjazną atmosferę w pracy (rys. 5).

Rysunek 5. Czynniki decydujące o atrakcyjności pracy w bibliotece

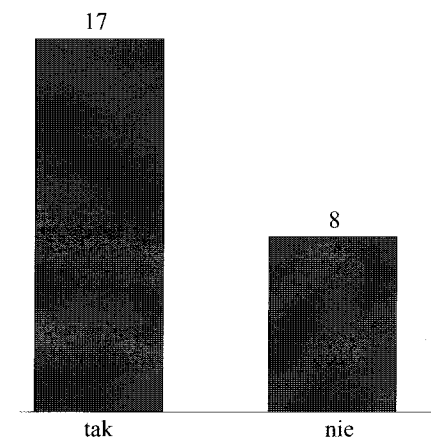


Źródło: badania własne.

System komunikacji w BPŁ

W dobrze zorganizowanej instytucji z reguły sprawnie działa przepływ informacji o firmie, o zadaniach zespołów i działaniach strategicznych. Pracownicy, w zależności od zajmowanego stanowiska, powinni wiedzieć, co się dzieje w bibliotece, jaka jest polityka i plany na przyszłość oraz w miarę możliwości powinni być zaangażowani w procesy podejmowania decyzji. Połowa badanych potwierdziła, że otrzymuje wystarczające informacje o tym, co się dzieje w ich miejscu pracy.

Rysunek 6. Czy czujesz się w wystarczającym stopniu poinformowany o tym, co dzieje się w bibliotece?

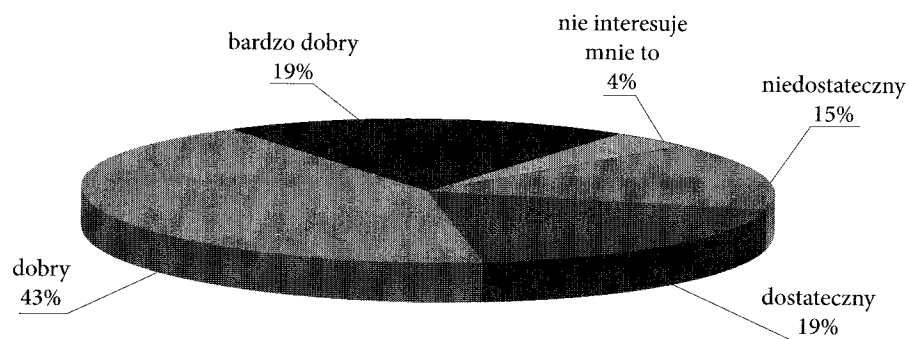


Źródło: badania własne.

Problemem, z którym często borykają się nie tylko biblioteki, jest niedostateczny przepływ informacji oraz zbyt późne informowanie o działaniach istotnych z punktu widzenia pracowników. Informacja, która ma trafić do pracowników, powinna być rzetelna oraz dostarczona w odpowiedniej formie i czasie nawet wtedy, jeśli w efekcie może wywołać niezadowolenie.

W Bibliotece Politechniki Łódzkiej 43% badanych (rys. 7) uważa się za dobrze poinformowanych o sprawach związanych z pracą, natomiast co ósma osoba odczuwa niedosyt w tym aspekcie.

Rysunek 7. Przepływ informacji w bibliotece

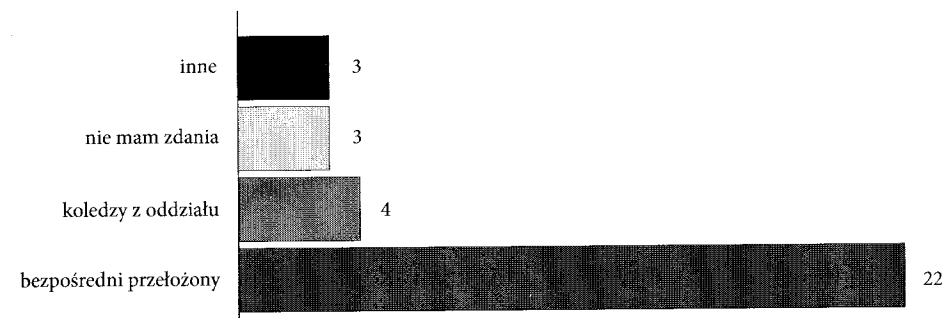


Źródło: badania własne.

Komunikacja wewnętrzna powinna być tak zorganizowana, aby kontakty pomiędzy pracownikami a kierownikami oraz pomiędzy poszczególnymi oddziałami umożliwiały prawidłowy przepływ informacji. Zdarza się jednak, że nie zawsze wszystkie informacje są przekazywane pracownikom. Może budzić dyskusje i wątpliwości lub zrozumienie postawa na szczeblu decyzyjnym, że lepiej wstrzymać jakiegokolwiek informacje, jeżeli nie wszystkie zmiany są jeszcze ostatecznie postanowione.

Z odpowiedzi udzielonych na pytanie: „Kto Twoim zdaniem jest najpewniejszym źródłem informacji w Bibliotece?” – nie ulega wątpliwości, że najlepszym i najbardziej wiarygodnym źródłem informacji w Bibliotece Politechniki Łódzkiej jest bezpośredni przełożony (rys. 8).

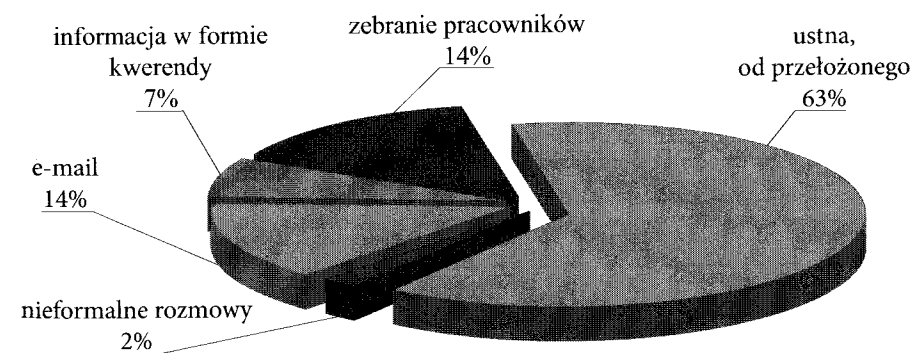
Rysunek 8. Źródła informacji w bibliotece



Źródło: badania własne.

Na drugim miejscu wskazani zostali koledzy z oddziału, chociaż w tym przypadku już tylko co ósma osoba deklaruje, że czerpie informacje od współpracowników. Podstawową formą komunikacji wewnętrznej w bibliotece zdaniem ankietowanych są kontakty z bezpośrednim przełożonym (rys. 9). W odczuciu reprezentantów pracowników BPŁ dosyć ważne są również takie kanały, jak zebrania pracowników oraz informacje przekazywane za pośrednictwem poczty e-mailowej.

Rysunek 9. Formy komunikacji w BPŁ



Źródło: badania własne.

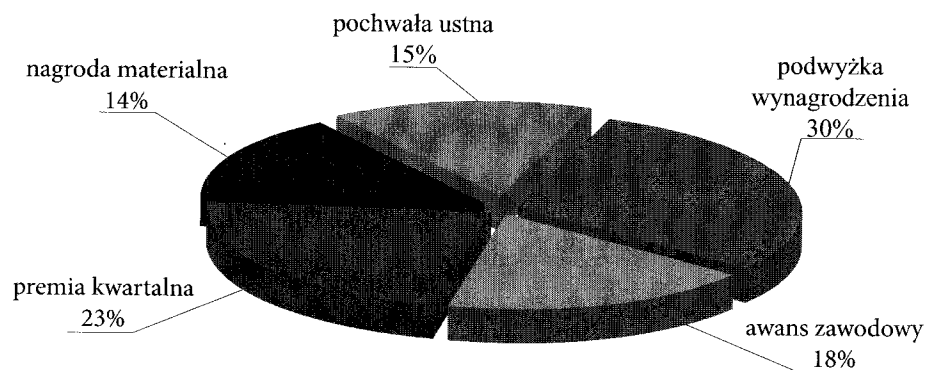
System motywacyjny

Odpowiednio dobrany system motywacyjny zwiększa efektywność i jakość pracy, zmniejsza ryzyko porzucania pracy, buduje lojalność wobec

pracodawcy oraz wpływa na poziom satysfakcji z wykonywanych obowiązków przez pracownika. Zrozumienie tego zagadnienia przez kierowników jest bardzo ważne, ponieważ to oni muszą ukierunkować motywację ludzi, tak aby firma osiągała cele, a pracownicy mieli poczucie, że pracując dla dobra biblioteki, spełniają się zawodowo. Na pytanie: „Jaka forma uznania Twojego zaangażowania u pracodawcy ma dla Ciebie największe znaczenie?” – większość wskazanych odpowiedzi związana jest z czynnikiem finansowym: podwyżka wynagrodzenia, premia kwartalna (rys. 10). Pracownicy BPŁ (30%) postrzegają bibliotekę jako źródło dochodu, na dalszym miejscu stawiając inne formy uznania przez pracodawcę.

Oczywiste jest, że ludzie potrzebują uznania i akceptacji oraz takich motywatorów, które pozwalają im odczuwać satysfakcję z tego co robią. Pochwała ustna jest zapewne doskonałym sposobem nagradzania, ale jak widać z wypowiedzi badanych, motywatory finansowe jeszcze długo będą górować nad pozostałymi.

Rysunek 10. Formy uznania zaangażowania pracowników u pracodawcy



Źródło: badania własne.

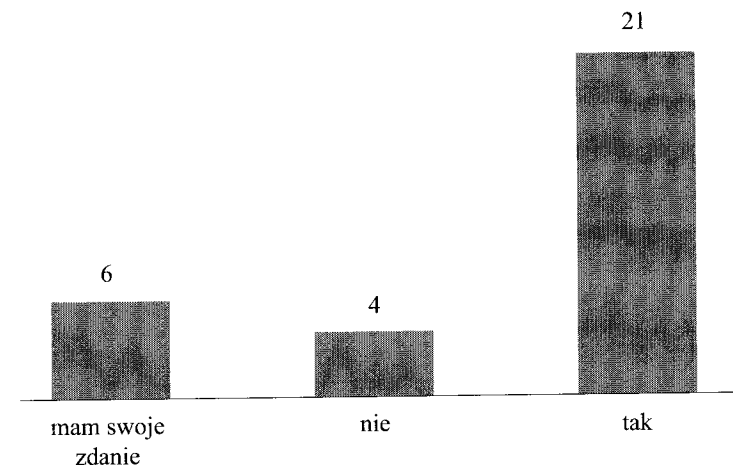
Rozwój zawodowy

Biblioteka, która chce zatrzymać efektywnych pracowników i utrzymać ich zaangażowanie na odpowiednim poziomie, musi dbać o ich rozwój poprzez awansowanie.

Bibliotekarze PŁ większością głosów potwierdzili, że ich pracodawca umożliwia rozwój kariery zawodowej poprzez awansowanie (rys. 11). Pojawiły się również opinie, że awans „zależy od klucza”, jest „dla niektórych” lub jeżeli już jest, to raczej „niskopłatny”. Należy zatem zastanowić się, czy problem wskazany przez badanych spowodowany jest brakiem

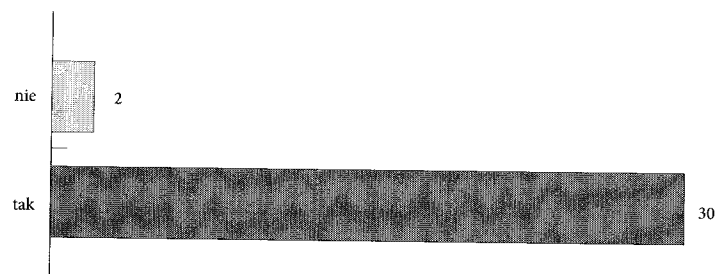
dbałości przełożonych o rozwój ich karier lub czy też procedury awansów są niejasne i zagmatwane dla pracowników.

Rysunek 11. Czy w Bibliotece PŁ jest możliwość awansu?

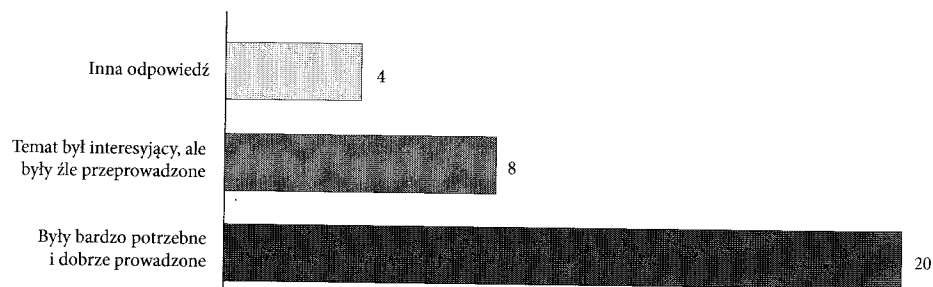


Źródło: badania własne.

Działalność biblioteczna podlega ciągłym zmianom, zatem aby sprostać tym wymaganiom, bibliotekarze stale doskonalą swoje umiejętności poprzez podnoszenie kwalifikacji oraz udział w różnego rodzaju szkoleniach i konferencjach. 93% badanych potwierdza udział w zajęciach organizowanych w BPŁ (rys. 12.), z czego 69% zainteresowanych szkoleniami uważa, że były one potrzebne i dobrze prowadzone (rys. 13). Najmniej zadowolona grupa (12%) deklaruje, że szkolenia organizowane w bibliotece są niepotrzebne, natomiast 19% ankietowanych uważa, że pomimo interesującego tematu szkolenia były źle przeprowadzone (rys. 13). W komentarzach do pytania: „Jak oceniasz szkolenia prowadzone w bibliotece?” – zwrócono również uwagę na formę przeprowadzanych szkoleń w BPŁ. Zdaniem respondentów szkolenia nie powinny być prowadzone w formie wykładów, gdyż „było za dużo teorii, mało praktyki”.

Rysunek 12. Czy uczestniczyłaś/eś kiedykolwiek w szkoleniach prowadzonych w bibliotece?

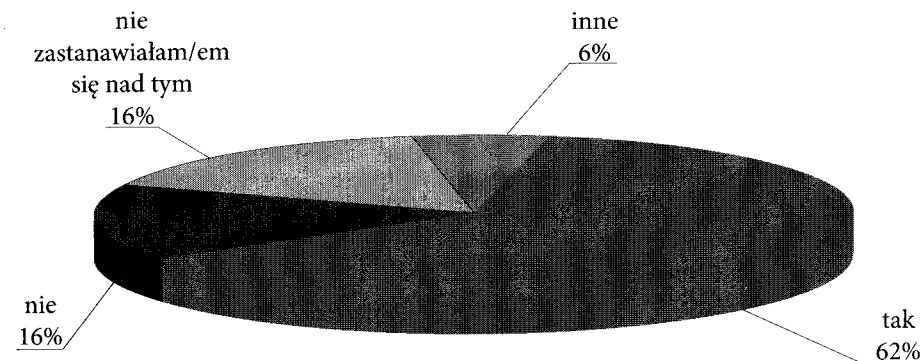
Źródło: badania własne.

Rysunek 13. Jak oceniasz szkolenia prowadzone w bibliotece?

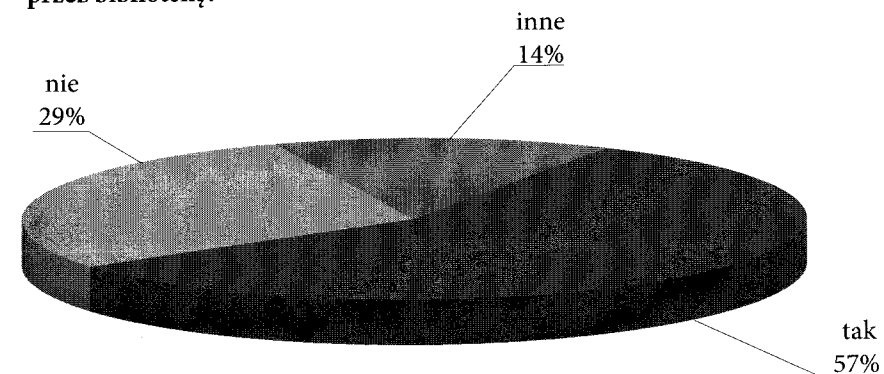
Źródło: badania własne.

W trakcie kształcenia zawodowego na różnych poziomach (szkoły, uniwersytety) nabywa się uporządkowaną wiedzę teoretyczną. Umiejętności praktyczne z wykorzystaniem teorii można zdobyć dopiero po podjęciu pracy w konkretnej bibliotece, uczestnicząc w różnego rodzaju szkoleniach specjalistycznych. Biblioteka Politechniki Łódzkiej wychodzi naprzeciw oczekiwaniom pracowników i oferuje im swoją pomoc w częściowym pokryciu kosztów związanych z nauką. Jednocześnie czyni starania, aby udział w nich był postrzegany przez pracowników nie jako przymus, lecz jako stworzenie możliwości rozwoju zawodowego.

W udzielonych odpowiedziach na kolejne pytanie większość pracowników potwierdziła, że praca w bibliotece sprzyja ich rozwojowi zawodowemu (rys. 14) i mogą oni liczyć na dofinansowanie przy podnoszeniu swoich kwalifikacji (rys. 15).

Rysunek 14. Czy uważasz, że pracując w BPŁ rozwijasz się zawodowo?

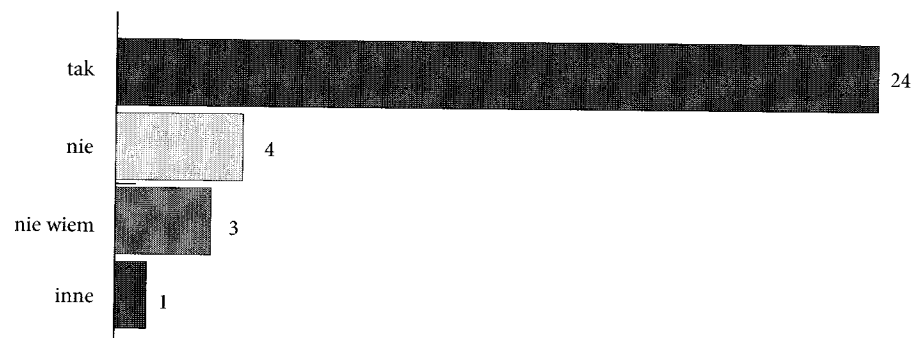
Źródło: badania własne.

Rysunek 15. Czy Twoim zdaniem w BPŁ każdy pracownik, który jest zainteresowany podnoszeniem kwalifikacji, ma dostęp do szkoleń finansowanych przez bibliotekę?

Źródło: badania własne.

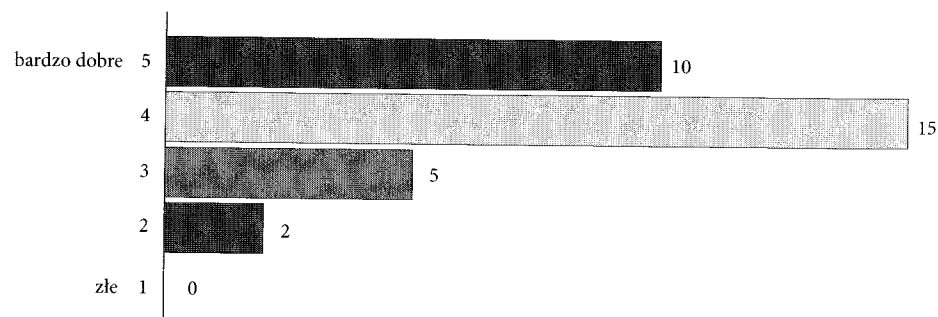
Relacje interpersonalne

Na satysfakcję z pracy ma wpływ nie tylko odpowiedni system motywacyjny, ale również jakość relacji pomiędzy pracownikami. Zapewnienie przyjaznej atmosfery w pracy może w istotny sposób poprawić uczucie zadowolenia w zespole, a tym samym przyczynić się do poprawy efektywności pracowników.

Rysunek 16. Czy czujesz się związany z grupą osób, z którą pracujesz?

Źródło: badania własne.

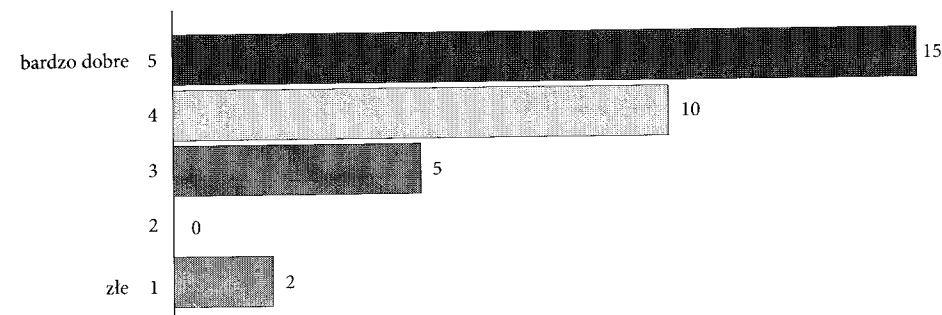
Relacje ze współpracownikami wśród ogółu badanych ocenione zostały pozytywnie (rys. 16). Na tak wysokie zadowolenie z pracy mogą mieć wpływ stosunki interpersonalne ze współpracownikami oraz przełożonymi. Połowa badanych przyznała, że między kolegami z oddziału panują dobre partnerskie relacje, natomiast jedna trzecia respondentów oceniając relacje interpersonalne między współpracownikami wystawiła oceny bardzo dobre (rys. 17).

Rysunek 17. Oceń w skali od 1 do 5 poprawność stosunków interpersonalnych, panujących między Tobą a współpracownikami w Twoim oddziale?

Źródło: badania własne.

Umiejętność budowania zdrowych relacji z podwładnymi to dobra znajomość procesu komunikacji. Dobry szef to taki, który nie boi się odpowiedzialności, ma opanowaną sztukę porozumiewania się, potrafi słuchać podwładnych, radzi sobie w sytuacjach konfliktowych. Prawidłowe relacje między kierownikiem a pracownikiem oraz idące za tym swobodne

rozmowy w sprawach zawodowych widać było w odpowiedziach udzielonych na pytanie (rys. 18) – połowa ankietowanych bardzo dobrze ocenia stosunki interpersonalne panujące pomiędzy pracownikami a kierownikiem.

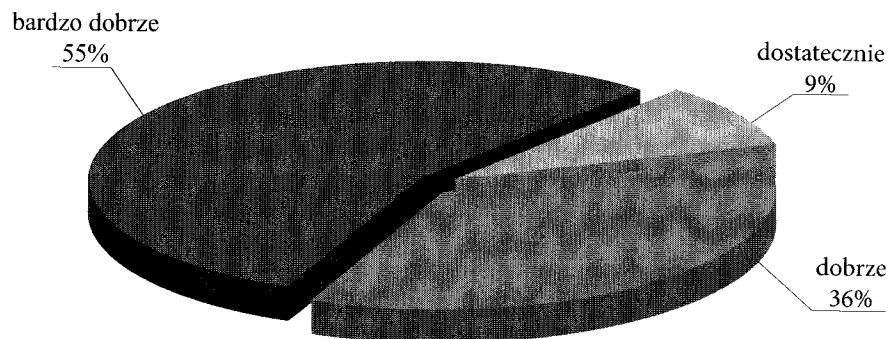
Rysunek 18. Oceń w skali od 1 do 5 poprawność stosunków interpersonalnych, panujących między Tobą a bezpośrednim przełożonym?

Źródło: badania własne.

Zarządzanie pracownikami wymaga nie tylko wiedzy merytorycznej. Równie ważna jest wiedza na temat kierowania ludźmi, a co najważniejsze, sposób zarządzania. Dobry szef zna swój zespół. Potrafi ocenić nie tylko grupę jako całość, którą zarządza, ale i każdego z pracowników z osobna. Zna możliwości intelektualne podwładnych, sytuację osobistą, mającą wpływ na wykonywanie obowiązków służbowych, indywidualne preferencje i zainteresowania. Dlatego też kierownik, który chce skutecznie motywować, powinien sam wykazywać się określoną postawą i nastawieniem do wykonywanej pracy. Powinien być przekonany do celów i zadań jakie stają przed zespołem oraz zdawać sobie sprawę ze swoich mocnych i słabych stron.

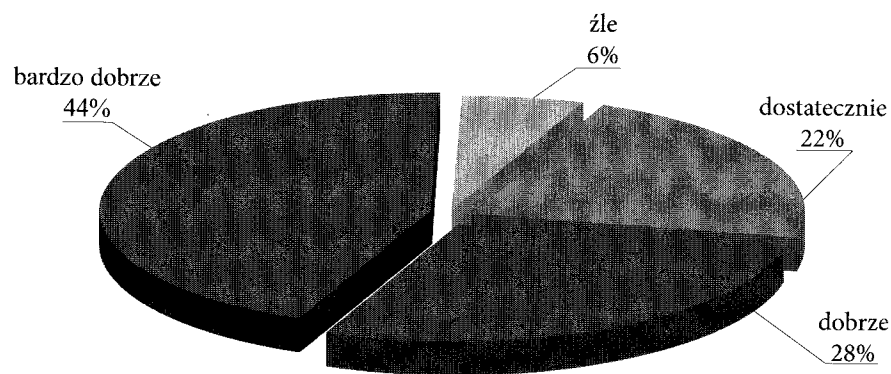
W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę swoich kierowników pod względem ich wiedzy i fachowości oraz umiejętności kierowniczych. W świetle zebranego materiału kadra zarządzająca w BPL jest postrzegana przez większość swoich podwładnych bardzo dobrze (rys. 19 i 20).

Rysunek 19. Jak oceniasz kompetencje i fachowość Twoich bezpośrednich przełożonych pod względem ich: wiedzy i fachowości?



Źródło: badania własne.

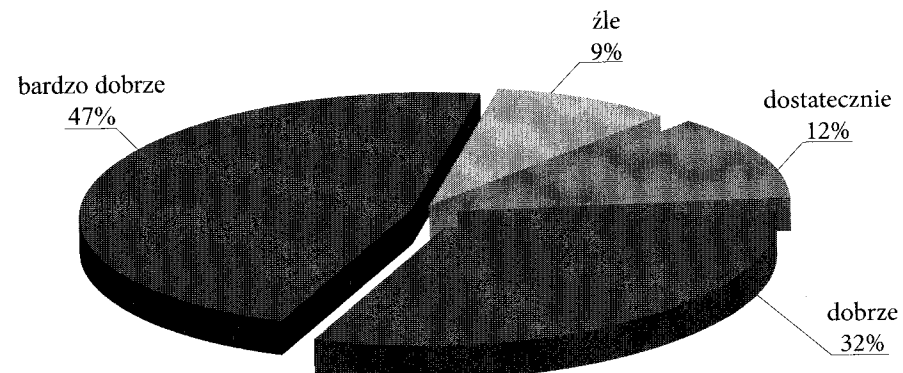
Rysunek 20. Jak oceniasz kompetencje i fachowość Twoich bezpośrednich przełożonych pod względem ich umiejętności kierowniczych?



Źródło: badania własne.

Pod względem otwartości na pomysły pracowników kierownictwo BPŁ uzyskało pozytywne oceny (rys. 21). Pocięszające jest, że zarządzający w poszczęólnych oddziałach biblioteki znają proces komunikowania się, potrafią rozróżnić relacje zawodowe od prywatnych, posiadają umiejętność czynnego słuchania oraz reagują na potrzeby pracowników.

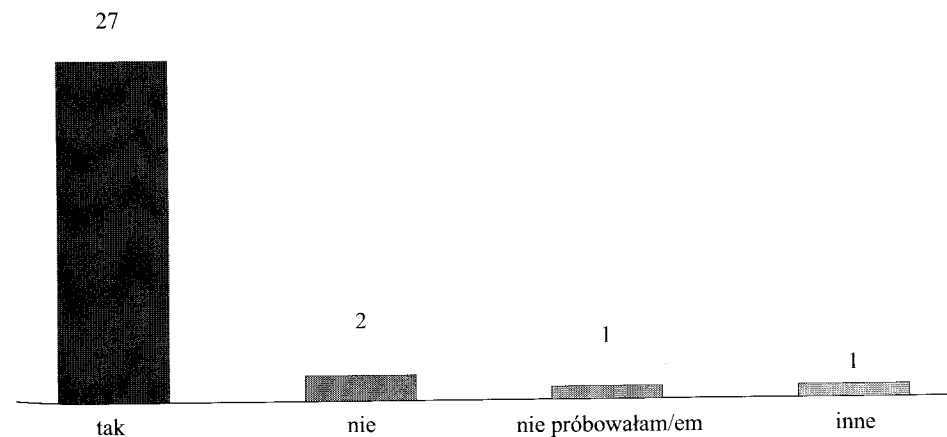
Rysunek 21. Jak oceniasz kompetencje i fachowość Twoich bezpośrednich przełożonych pod względem ich otwartości na pomysły pracowników?



Źródło: badania własne.

Każdy pracownik ma swoje potrzeby i indywidualne cele związane z funkcjonowaniem zawodowym, natomiast zadaniem kierownika jest kierować odpowiednio możliwościami zaspokojenia ich potrzeb. Udzielając odpowiedzi na kolejne pytanie: „Czy w rozmowie ze swoim bezpośrednim przełożonym możesz swobodnie wypowiadać się w kwestiach związanych z pracą?” – większość pracowników wskazuje swojego bezpośredniego przełożonego jako dobrego rozmówcę w sprawach zawodowych (rys. 22).

Rysunek 22. Czy w rozmowie ze swoim bezpośrednim przełożonym możesz swobodnie wypowiadać się w kwestiach związanych z pracą?

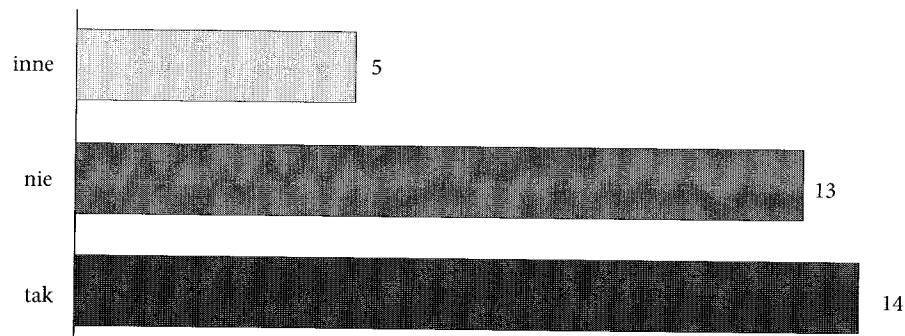


Źródło: badania własne.

Oczekiwania pracowników w stosunku do biblioteki

Bardzo rozsądnym działaniem jest adresowanie zadań zgodnie z umiejętnościami i predyspozycjami pracownika. Bezpośredni przełożony powinien racjonalnie delegować kompetencje.

Rysunek 23. Czy uważasz, że pracownicy powinni być systematycznie kontrolowani przez swoich bezpośrednich przełożonych?

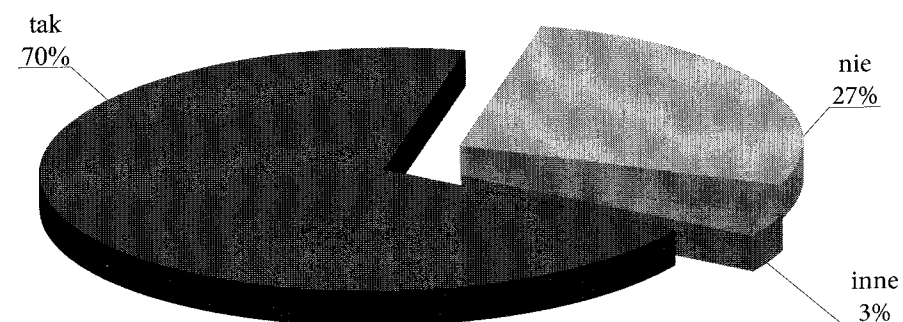


Źródło: badania własne.

Odpowiadając na temat kontrolowania pracowników przez bezpośrednich przełożonych pracownicy biblioteki podzielili się głosami w tej sprawie. Część ankietowanych jest za kontrolowaniem przez kierowników, druga grupa jest przeciwna nadmiernej kontroli procesu wykonywania pracy (rys. 23). Pojawiły się również głosy, że: „chyba nie ma takiej potrzeby, zależy którzy, systematycznie, co pewien czas – ale nie codziennie”. Na pewno brak zaufania i podejrzliwość niszczy relacje pomiędzy podwładnym a przełożonym, gdyż pracownik kontrolowany i sprawdzany na każdym kroku traci wiarę we własne możliwości, co może odbić się niekorzystnie na jego motywacji do pracy.

W sytuacjach trudnych kierownik powinien w sposób profesjonalny przekazać informację zwrotną o popełnionych błędach, tak by pracownik miał świadomość nieprawidłowego wykonania zadania. Jednocześnie sposób przekazania informacji przez kierownika powinien motywować pracownika do dalszej pracy. W Bibliotece Politechniki Łódzkiej pracownicy na bieżąco są informowani o wynikach swojej pracy (rys. 24).

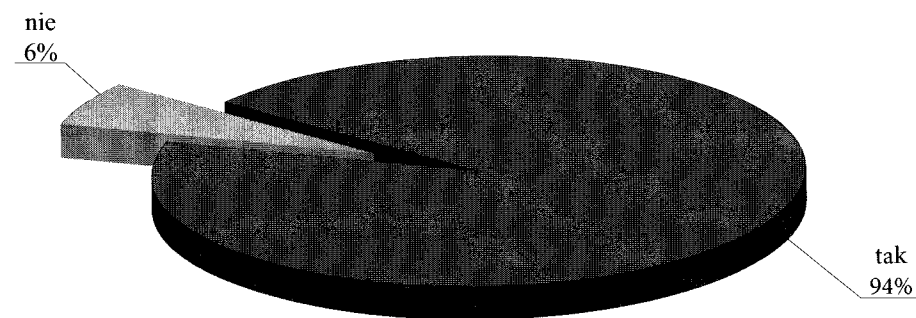
Rysunek 24. Czy dowiadujesz się, kiedy wykonujesz swoje obowiązki dobrze lub źle?



Źródło: badania własne.

Kompetentny kierownik powinien czytelnie określić zadania, właściwie ocenić zdolności członków zespołu, a następnie powierzyć im adekwatne zadania. Pracownicy biblioteki zdecydowaną większością głosów potwierdzają, że ich zakresy obowiązków są jasno sprecyzowane.

Rysunek 25. Czy zakres Twoich obowiązków jest jasno zdefiniowany?



Źródło: badania własne.

Kolejne pytania ankietowe były otwarte, dawały więc możliwość szerszej wypowiedzi. Warto poznać niektóre z nich, zważywszy, że nie są to opinie odosobnione i często krytyczne.

Na pytanie: „Co zdecydowanie przeszkadza w wykonywaniu codziennych obowiązków na Twoim stanowisku pracy?” – respondenci wymienili różne powody utrudniające im wykonywanie pracy, m.in.: „brak własnych kompetencji (ambicje przywódcze), dezorganizacja bezpośrednio współpra-

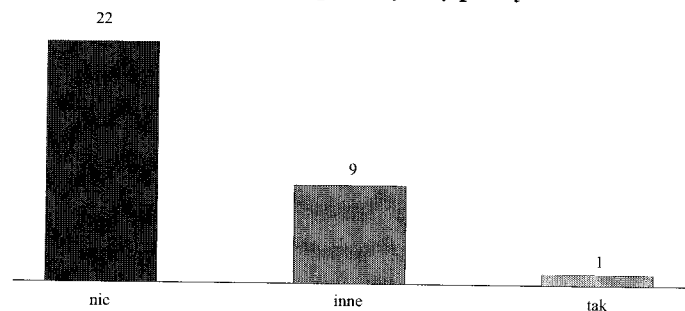
cujących ze mną osób (rozluźnienie dyscypliny pracy), brak pełnej obsady pracowników, czasem rywalizacja, faworyzowanie, przeciągające się, bardzo głośne dyskusje o bzdurach (rozluźnienie dyscypliny pracy), konieczność przerywania wykonywanej właśnie pracy na rzecz obsługi czytelnika lub innej pracy, która ma priorytet w danym momencie, praca na zmiany w różnych pomieszczeniach, konieczność «odrywania się» od wykonywanej pracy, wynika to z pojawienia się jakiegoś problemu, itp., czasami zbyt duża ilość obowiązków do wykonania jednocześnie, mała aktywność części koleżeństwa (niewłaściwy podział zadań), nakładanie się obowiązków».

Część wymienianych przez pracowników przyczyn utrudnień w pracy wynika ze specyfiki zawodu, usługowego charakteru samej biblioteki, a także liczebności zespołów.

Natomiast na pytanie: „Co zdecydowanie ułatwia Ci wykonywanie codziennych obowiązków na Twoim stanowisku pracy?” – udzielili następujących odpowiedzi: „dobry warsztat pracy, dobrze stworzone stanowisko pracy, doskonała samoorganizacja, dobra i miła atmosfera, brak rywalizacji, sprecyzowanie obowiązków, możliwość samodzielnego planowania dnia pracy, warunki pracy i dobra atmosfera, to, że ją lubię oraz mam dobre warunki pracy oraz odpowiednie wyposażenie stanowiska pracy, cisza w chwilach wymagających skupienia, pomoc kolegów, dobra organizacja pracy”.

Delegowanie uprawnień ma wiele zalet. Przede wszystkim pracownik przyjmujący na siebie określone zadanie, czuje się za nie odpowiedzialny, a zaufanie ze strony kierownika wpływa bardzo pozytywnie na poziom zaangażowania pracownika. Ankietowani udzielając odpowiedzi na kolejne pytanie (rys. 26) stwierdzili, że praca w bibliotece nie jest dla nich zbyt dużym obciążeniem, chociaż zdarzają się sytuacje, że: „czasami zdecydowanie tak, porównując do innych – zdecydowanie tak”.

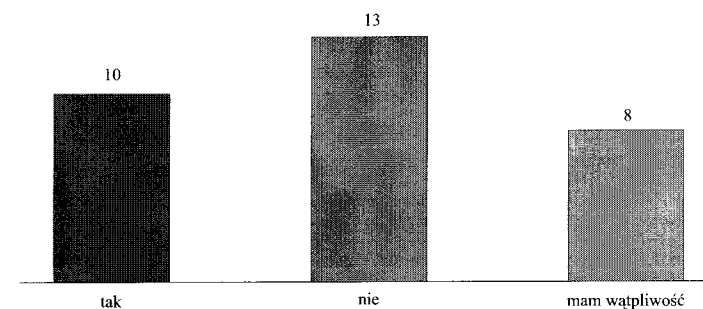
Rysunek 26. Czy uważasz, że jesteś przeciążony pracą?



Źródło: badania własne.

Analiza następnego pytania dostarczyła pewnych informacji dotyczących planów pracowników na przyszłość. Większość bibliotekarzy nie zamierza zmieniać swego miejsca pracy (rys. 27), część badanych wskazała, że do poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia skłaniają ich najczęściej te same powody, które determinują niezadowolenie z pracy, a więc niskie wynagrodzenie. W przypadku otrzymania atrakcyjnego wynagrodzenia w innej bibliotece zdecydowałiby się na opuszczenie PŁ. Oczywiście za deklaracjami niekoniecznie idą działania.

Rysunek 27. Czy zmieniłbyś miejsce pracy, gdybyś otrzymał w innej bibliotece wyższe wynagrodzenie?

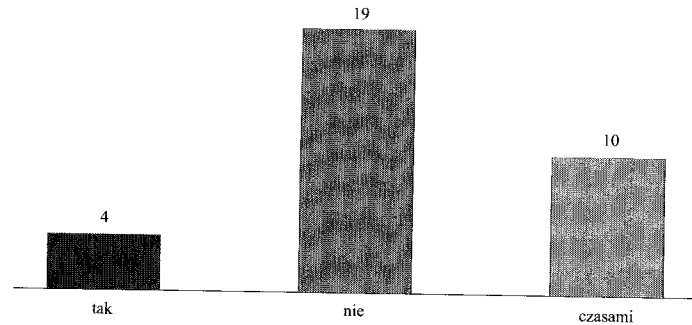


Źródło: badania własne.

W kolejnym pytaniu otwartym respondenci wymienili powody, które mają wpływ na zmianę obecnego miejsca pracy. Ich zdaniem są to: „atmosfera w pracy, ciekawość, nowe wyzwanie, możliwość rozwoju, kształcenia, uczestnictwa w konferencjach itp., utrudnione dojazdy do pracy”.

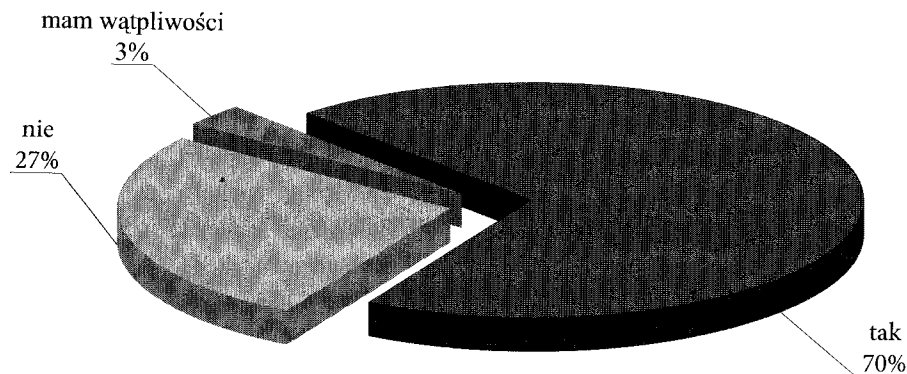
Co trzeci badany przyznaje, że obecnie nie szuka nowej pracy, natomiast co ósmy twierdzi, że przegląda ogłoszenia dotyczące pracy w bibliotece (rys. 28), natomiast 70% respondentów poleciłoby innym osobom pracę w Bibliotece Politechniki Łódzkiej (rys. 29).

Rysunek 28. Czy przeglądasz oferty dotyczące pracy na stanowiskach takich samych lub zbliżonych do Twojego obecnego stanowiska?



Źródło: badania własne.

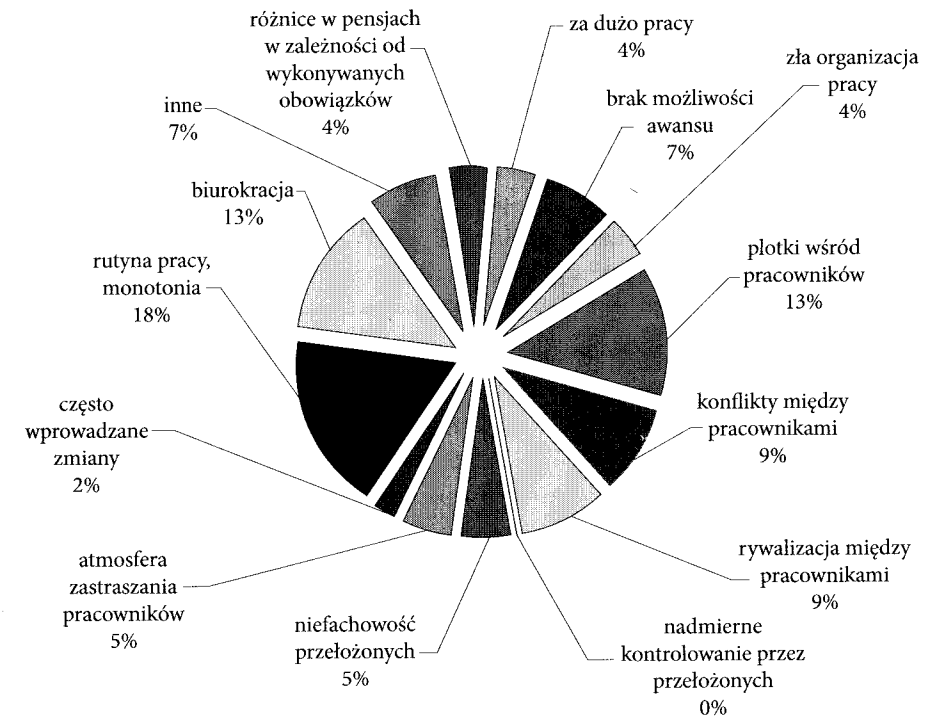
Rysunek 29. Czy polecilibyś komuś pracę w BPL?



Źródło: badania własne.

Interesujące dla przygotowujących kwestionariusz ankietowy było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: „jakie «uciążliwości» występują na stanowiskach pracy w BPL?”. Respondentom zaproponowano do wyboru 13 czynników, które mogą występować na danym stanowisku pracy. Wśród udzielonych odpowiedzi dominowało stwierdzenie, że praca w bibliotece to „rutyna i monotonia” (rys. 30). Zastanawiające jest, czy respondenci na to pytanie udzielili szczerych odpowiedzi, ponieważ właściwie wszystkie podane czynniki zostały zaznaczone przez badanych.

Rysunek 30. Które z wymienionych „uciążliwości” występują na Twoim stanowisku pracy?



Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Badanie satysfakcji pracowników okazało się narzędziem pozwalającym rozpoznać postawy panujące wśród pracowników Biblioteki Politechniki Łódzkiej. Przeprowadzony sondaż dostarczył informacji na temat najbardziej satysfakcjonujących aspektów pracy, a także obszarów problematycznych i źródeł konfliktów, które mogą być przyczyną obniżenia nastrojów i zaangażowania w codziennej pracy bibliotekarzy PŁ. Autorki mają świadomość, że szczerść odpowiedzi na pytania ankiety mogła budzić w pracownikach naturalną nieufność i lęk w momencie identyfikacji respondenta, choć dołożono starań o zachowanie pełnej anonimowości i nie podejmowano żadnych prób ustalania tożsamości biorących udział w badaniu. Wątpliwości musiały być jednak duże, skoro udało się zachęcić do wypełnienia ankiety „tylko” 1/3 personelu bibliotecznego. Badania satysfakcji

pracowników zostały przeprowadzone w Bibliotece Politechniki Łódzkiej po raz pierwszy i będą systematycznie powtarzane w celu podniesienia efektywności zarządzania.

Uzyskane odpowiedzi skłaniają do refleksji, co dalej? Co należy zrobić, aby codzienna praca każdemu pracownikowi sprawiała przyjemność, a co najmniej nie powodowała przykrości i uczucia niechęci?

Wyniki badań przeprowadzonych w Bibliotece Politechniki Łódzkiej wykazały, że pomiary opinii pracowniczej powinny stać się standardem w zarządzaniu biblioteką, a przeprowadzane systematycznie mogą pomóc wykluczyć występujące nieprawidłowości na niektórych obszarach pracy, np. w relacjach interpersonalnych. Prawdopodobnie badania te w BPŁ zostaną zawężone do mniejszych grup zawodowych, gdzie kryterium podziału będzie np. zajmowane stanowisko lub staż pracy w bibliotece.

Uwagi i komentarze respondentów zawarte w pytaniach otwartych oraz w podsumowaniu ankiety zasugerowały pomysł, aby w przyszłości wprowadzić w bibliotece inne formy wypowiedzi pracowników na temat uzyskiwanej satysfakcji z wykonywanych obowiązków, np. popularne blogi czy bardziej tradycyjny rodzaj Hyde Parku. Możliwość swobodniejszych wypowiedzi pracowników być może pozwoliłaby kierownictwu BPŁ lepiej poznać opinie i odczucia pracowników oraz szybciej rozpoznać pojawiające się „punkty zapalne” na różnych stanowiskach pracy.

Przeprowadzony sondaż nakreślił następujący wizerunek pracownika Biblioteki Politechniki Łódzkiej: jest to osoba na ogół usatysfakcjonowana z wykonywanej pracy, która chce dobrze zarabiać, ale także chce się rozwijać i mieć wpływ na strategię firmy. Bibliotekarze chcą czuć się odpowiedzialni za to, co robią, ale zarazem oczekują, że ich umiejętności i zaangażowanie zostaną docenione, a praca oceniana będzie przez ludzi kompetentnych, cieszących się zaufaniem i autorytetem.

Pocieszające jest, że informacje uzyskane tą drogą potwierdziły słuszność dotychczasowych działań kierownictwa BPŁ. Wyniki badań zapewne zostaną w przyszłości wykorzystane dla budowania i wzmacniania zadowolenia pracowników, przekładającego się w przyszłości na sukces Biblioteki Politechniki Łódzkiej.

Z badań przeprowadzonych przez www.forsal.pl² wynika, że ponad 63% respondentów potwierdza, że praca stanowi dla nich dużą satysfakcję. Jednak wciąż większość Polaków deklaruje, że najistotniejszym czynnikiem motywującym do pracy przy podejmowaniu pracy jest dla nich kwestia

wynagrodzenia. Nie bez znaczenia są dla Polaków także takie czynniki, jak stabilizacja i ciągłość zatrudnienia. Jak na tym tle plasuje się obraz bibliotekarza PŁ? Wysoki poziom satysfakcji z wykonywanej pracy deklaruje 53% badanych pracowników BPŁ, średni ponad 40%. 78% pracowników jest usatysfakcjonowanych pracą w BPŁ, lokujemy się więc nieco powyżej średniej, pomimo zarobków szacowanych o blisko połowę niżej średniej krajowej³.

Wizerunek pracownika biblioteki i samej jednostki w ocenie władz Politechniki Łódzkiej wydaje się rosnać. Podejmowane inicjatywy na rzecz środowiska (np.: utworzenie biblioteki cyfrowej, oferowanie nowych źródeł informacji, przeprowadzanie szkoleń i działań informacyjnych...), wyprzedzanie oczekiwań pracowników i profesjonalizm w realizacji zadań sprawiają, że Biblioteka jest postrzegana jako jednostka zdolna zrealizować trudne ze względów organizacyjnych i merytorycznych zadania. Takie zadania władze uczelni nakładają na bibliotekę, podkreślając jakość pracy i przygotowanie merytoryczne zespołu pracowników (ulożenie w BPŁ Uczelnianego Punktu Personalizacji – ELS, włączenie biblioteki w działalność promocyjną uczelni...). Wydaje się, że całość działań organizacyjnych BPŁ wpływa jednocześnie na wysoki poziom satysfakcji pracowników, co przekłada się bezpośrednio na wizerunek biblioteki w ocenie władz uczelni.

Bibliografia

1. Bartman K., *Coraz mniej Polaków deklaruje zadowolenie z wykonywanej pracy*, „Gazeta Prawna” 2009, nr 62, s. A6.
2. *Bibliologia, biblioteki, bibliotekarze*, red. D. Grygowski, E. B. Zybert, Warszawa 2005.
3. *Bibliografia dorobku piśmienniczego pracowników Politechniki Łódzkiej*. Tryb dostępu: *Lata 1990-2003* <http://bg.p.lodz.pl/~expertus/b/index.html> i *2004-2008* <http://bg.p.lodz.pl/~expertus/e/index.html> [26 marca 2009].
4. Błońska A., *Satysfakcja z pracy nie wpływa na wydajność*. Tryb dostępu: <http://kopalniawiedzy.pl/satysfakcja-praca-wydajnosc-zadowolenie-produktywnosc-Nathan-Bowling-osobowosc-cechy-zwiazek-przyczynowo-skutkowy-ekstrawersja-sumiennosc-samoocena-2654.html> [26 marca 2009].
5. Budzyński W., *Public relations: strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Warszawa 2008.
6. Ganińska, H., *Nowe rozwiązania w zarządzaniu biblioteką naukową w kontekście informacji elektronicznej – ogólna refleksja*, „Biuletyn EBIB” 2000, nr 8. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib16/ganinska.html> [26 marca 2009].

3 T. Matejuk, *Średnio 3800 brutto – raport serwisu wynagrodzenia.pl o zarobkach Polaków*. Źródło: <http://studencie.pl/wroclaw/artykuly/9362/Srednio-3800-brutto-raport-serwisu-wynagrodzenia-pl-o-zarobkach-Polakow/> [23 marca 2009].

2 K. Bartman, *Coraz mniej Polaków deklaruje zadowolenie z wykonywanej pracy*, „Gazeta Prawna”, 2009, nr 62, s. A6.

7. *Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich – Serwis informacyjny. Tryb dostępu: http://ebib.oss.wroc.pl/sbp/kodeks_etyki.html [26 kwietnia 2009].
8. Kanczak A., Szołtysik K., *Czy w bibliotece XXI wieku jest miejsce dla bibliotekarza? W: Biblioteki XXI wieku. Czy przetrwamy?: II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź 19-21 czerwca 2006 roku*, Łódź 2006, s. 185-193.
9. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1998.
10. *Kształtowanie wizerunku biblioteki*, red. M. Czyżewska, Białystok 2007.
11. *Kultura organizacyjna w bibliotece: Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 4-6 czerwca 2007*, red. H. Brzezińska-Stec, Białystok 2008.
12. Matejuk T., *Średnio 3800 brutto – raport serwisu wynagrodzenia.pl o zarobkach Polaków*. Tryb dostępu: <http://studente.pl/wroclaw/artykuly/9362/Srednio-3800-brutto-raport-serwisu-wynagrodzenia-pl-o-zarobkach-Polakow/> [26 marca 2009].
13. Pioterek P., *Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece*, Warszawa 2008.
14. *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1984.
15. *Słownik współczesnego języka polskiego*, red. nauk. B. Dunaj, Warszawa 1996.
16. *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2004.
17. Tarka M., *Public relations w bibliotece*, „Biuletyn EBIB” 2007, nr 3 (84). Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2007/84/a.php?tarka> [26 marca 2009].
18. *Zarządzanie kadrą w bibliotece*, red. J. Kamińska, B. Żołędowska-Król, Warszawa 2008.
19. Żołędowska-Król B., *Luka wizerunkowa a analiza satysfakcji pracowników biblioteki*, W: *Kultura organizacyjna w bibliotece: Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok 4-6 czerwca 2007*, red. H. Brzezińska-Stec, Białystok 2007, s. 54-62.

SESJA PIĄTA

ZESPOŁY PRACOWNICZE I DOSKONALENIE KADR

mgr Małgorzata Szymańska
Biblioteka Główna Uniwersytetu Szczecińskiego
helena@bg.univ.szczecin.pl

**INTELIGENCJA EMOCJONALNA
W BUDOWANIU ZESPOŁU W BIBLIOTECE
(NA PRZYKŁADZIE ODDZIAŁU OPRACOWANIA)**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE IN BUILDING A TEAM
IN A LIBRARY (ON THE BASIS OF THE PROCESSING
DEPARTMENT)**

Abstract

The notion of emotional intelligence was popularised in the mid-1990s. While it seems obvious that competencies related to emotional intelligence are necessary in case of a librarian who works with a reader, for librarians who create databases far from the library users emotional intelligence does not appear essential. Apparently, in order to produce precise information on collected documents, only erudition and knowledge acquisition skills are required. With rapid development of science and flood of information, it is not possible to have one librarian of genius fulfil that task. This can only be undertaken by a cooperative, efficiently communicating and very open team, and its work should result in evidently consistent and adequate information for the library users that meets their needs. The article gives a consideration (basing on my own experience) to the fact what role emotional intelligence may play in building a team and its work in compilation departments of libraries. The starting point is not only popular studies on EI, among others by D. Goleman, but mainly the so-called EI ability model. The research that has been done so far does not confirm that emotional intelligence affects professional success so considerably, and empirical evidence is too scarce to specify the significance of EI in the practice of management.

Inteligencja emocjonalna

Pojęcie **inteligencji emocjonalnej** (IE) zrobiło zawrotną karierę w latach 90. ubiegłego stulecia dzięki popularyzatorskim książkom Daniela Golemana. Autor bestselleru przekonywał swoich czytelników, że jakże pożądany i oczekiwany przez zachodnie społeczeństwa sukces mogą osiągnąć nie dysponując zbyt wysokim poziomem inteligencji, lecz rozwijając i trenując inteligencję emocjonalną. Zdaniem Magdaleny Śmiei i Jarosława Orzechowskiego koncepcja inteligencji emocjonalnej odpowiadała na współczesne potrzeby ludzkie i była wyrazem buntu wobec dominującej inteligencji ogólnej oraz oferowała „utopijną wizję społeczeństwa pozaklasowego nieobciążonego biologicznym dziedzictwem”¹.

Pierwsze prace nad inteligencją emocjonalną powstały w latach 60. ubiegłego wieku. Obecnie wyróżnia się trzy modele IE:

- model zdolnościowy Johna Mayera, Petera Saloveya i Davida Caruso, według których IE to „umiejętności właściwej percepcji, oceny i wyrażania emocji, umiejętności dostępu do uczuć, zdolności ich generowania w momentach, gdy mogą wspomóc myślenie, umiejętności rozumienia emocji i zrozumienia wiedzy emocjonalnej oraz umiejętności regulowania emocji tak, by wspomagać rozwój emocjonalny i intelektualny”². Na poziom IE składają się cztery podstawowe wymiary, które mierzy najbardziej popularny test MSCEIT, oparty na tym modelu teoretycznym; są to następujące klasy zdolności: percepcja i wyrażanie emocji (trafne odczytywanie emocji, które wiąże się z wrażliwością na fałszowanie ich, i na tej podstawie przewidywanie zachowań oraz umiejętne wyciąganie wniosków), asymilacja emocji (czyli ich wpływ na myślenie, twórczość i rozwiązywanie problemów), rozumienie emocji (znajomość występowania po sobie sekwencji emocji oraz emocjonalnego znaczenia sytuacji i ludzkich zachowań), zarządzanie emocjami (świadoma regulacja emocji w celu promowania rozwoju emocjonalnego i intelektualnego);

oraz dwa modele tzw. mieszane:

- Daniela Golemana, którego model wyróżnia dwa aspekty kompetencji związanych z własną osobą: samoświadomość emocjonalną (czyli lepsze rozpoznawanie i nazywanie swoich emocji, rozumienie przyczyn uczuć

oraz rozpoznawanie różnic między uczuciami i działaniami) i samoregulację (panowanie nad emocjami i ich produktywnie wykorzystanie) oraz kompetencje związane z innymi: świadomość społeczną (zdolność patrzenia z punktu widzenia innej osoby, empatię i wrażliwość na uczucia innych, zdolność słuchania) i zarządzanie relacjami³. Inteligencja emocjonalna w tym modelu obejmuje takie talenty jak „zdolność motywacji i wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętność panowania nad popędami i odłożenia na później ich zaspokojenia, regulowania nastroju i niepoddawania się zmartwieniom upośledzającym zdolność myślenia, wczuwania się w nastroje innych osób i optymistycznego patrzenia w przyszłość”⁴;

- Reuvena Bar-Ona, który zdefiniował IE jako „zespół powiązanych ze sobą emocjonalnych i społecznych kompetencji, zdolności i cech determinujących efektywne wyrażanie siebie, rozumienie innych ludzi i relacje z nimi, a także radzenie sobie z codziennym życiem”⁵. Osoby inteligentne emocjonalnie są świadome, znają własne siły i słabości, konstruktywnie wyrażają uczucia i myśli, potrafią rozpoznawać emocje, potrzeby i uczucia innych oraz tworzyć satysfakcjonujące związki. Przede wszystkim kierują własnymi emocjami w korzystny dla siebie sposób, co objawia się w ich optymizmie, automotywacji i optymistycznym nastawieniu.

Trzy ważne dla życia jednostki funkcje emocji to funkcja informacyjna, funkcja energetyzująca i funkcja komunikacyjna⁶. Funkcja informacyjna ma ogromne znaczenie dla formułowania ocen i podejmowania decyzji, bowiem nie decyduje o nich tylko chłodna kalkulacja i rozważania za czy przeciw, to emocje mają ostateczny wpływ na przyjętą postawę, podjętą decyzję, dostarczając jednostce sygnałów, co do znaczenia dla niej odbieranych bodźców i wydarzeń. Sygnały, informacje o istotności bodźców, są jednoznaczne i szybkie, może mieć to szczególne znaczenie, kiedy decyzję należy podjąć natychmiast, np. w sytuacji zagrożenia.

Funkcja energetyzująca oznacza działanie emocji jako mobilizacji do działania – brak emocji równoznaczny byłby z apatią i niezdolnością do czynu.

3 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, przeł. A. Jankowski, Poznań 1997, s. 436.

4 Ibidem, s. 67.

5 M. Śmieja, J. Orzechowski, op. cit., s. 22.

6 A. Matczak, *Do czego może być potrzebne pojęcie inteligencji emocjonalnej? W: Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, red. M. Śmieja, J. Orzechowski, Warszawa 2008, s. 46.

1 *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, red. M. Śmieja, J. Orzechowski, przekł. M. Sekerdej, Warszawa 2008, s. 12.

2 Ibidem, s. 19.

Funkcja komunikacyjna emocji polega na tym, że informują one otoczenie społeczne o potrzebach i stanach jednostki, co przekłada się na współpracę, porozumienie, uruchomienie adekwatnych emocji⁷. Wymienione realizacje powyższych trzech funkcji są realizacjami pozytywnymi. Emocje mogą prowadzić też do negatywnych skutków, czyli mają charakter dysfunkcyjny: zamiast być źródłem wiedzy, mogą prowadzić do subiektywnych zniekształceń informacji i deformować oceny, bądź prowadzić do nieodebrania informacji z powodu zaabsorbowania innymi bodźcami o charakterze afektywnym. Zaś pobudzenie emocjonalne po przekroczeniu poziomu optymalnego, zamiast być czynnikiem mobilizującym pogarsza a nawet dezorganizuje funkcjonowanie. Aby opisane funkcje emocji zostały efektywnie zrealizowane potrzebne są trzy umiejętności tj.:

- „umiejętność konfrontowania subiektywnych doznań z obiektywną rzeczywistością, co pozwala na wykorzystanie niesionych przez emocje informacji bez ich subiektywnego zniekształcenia,
- umiejętność regulowania poziomu pobudzenia, która pozwala człowiekowi na optymalne mobilizowanie się do działania (...),
- umiejętność kontrolowanego wyrażania emocji, która pozwala jednostce komunikować otoczeniu swe potrzeby i doznania, bez nadmiernego odślaniania się przed innymi oraz bez sprawiania przykrości i narażania na szwank wzajemnych relacji”⁸.

Wynika z tego, że każdy z nas różni się kompetencjami w stosowaniu powyższych umiejętności, czyli w efekcie mamy różną możliwość regulowania poprzez nie własnych emocji.

Psychologowie wyróżniają „maksymalny” i „typowy” poziom wykonywania zadań umysłowych – za pierwszy odpowiadają umiejętności składające się na inteligencję, drugi poziom, zawsze niższy, powodowany jest funkcjonowaniem w większości sytuacji. Funkcjonowanie w danej sytuacji jest też determinowane przez emocje przeżywane w kontekście indywidualnym (i przekładające się na motywację, tolerancję na frustracje i zadaniowy sposób radzenia sobie ze stresem) oraz w kontekście społecznym (co uwidacznia się w harmonijnym funkcjonowaniu łączącym optymalnie asertywność i niezależność z umiejętnością współpracy, odpowiedzialnością i wrażliwością społeczną). W tym rozumieniu inteligencja emocjonalna

wyznacza jak blisko jednostka zbliża się do wykorzystania swoich maksymalnych możliwości określonych przez jej inteligencję poznawczą.

Efektom wykorzystywania inteligencji emocjonalnej (rozpatrywanej jako zdolność do przetwarzania informacji emocjonalnych) jest wiedza emocjonalna, czyli wiedza o znaczeniu bodźców i wydarzeń; wiedza o samym sobie – o swoich potrzebach; wiedza o przejawach emocji, ich źródle i dynamice przebiegu⁹. Ten ostatni wymieniony element wiedzy o emocjach ma charakter metawiedzy i pozwala na przewidywanie cudzych i własnych reakcji emocjonalnych na określone sytuacje i ich zmiany. Pociąga to za sobą możliwość przygotowania się emocjonalnego do pewnych zdarzeń, unikania negatywnych stanów emocjonalnych, a osiągnięcia pozytywnych. Dotyczyć to może sytuacji, w których chcemy być, czy osób, które chcemy spotkać czy unikać. Wiedza ta może być wykorzystana w celu osiągnięcia optymalnego pobudzenia emocjonalnego do wykonania zadania (wyższego dla zadań łatwiejszych niż dla pobudzenia sprzyjającego zadaniom trudnym)¹⁰. Zależności odkryte przez psychologów¹¹, jednostka inteligentna emocjonalnie odkrywa w swoim indywidualnym wymiarze i wykorzystuje na własny użytek nie tylko dopasowując rodzaj zadań do tego, co właśnie w tej chwili czuje, ale nawet, co niewątpliwie trudniejsze, potrafi wprawić się w stany emocjonalne najkorzystniejsze do zadania, które chce lub musi wykonać.

Idea inteligencji emocjonalnej została pochłonięta przez świat biznesu jako ów niedoceniany czynnik, który może bardzo wydajnie usprawnić zarządzania i podnieść konkurencyjność firm. Pojawiły się pojęcia związane z IE: organizacja inteligentna emocjonalnie, przywództwa, które przynoszą efekty itp., a w procesie rekrutacji zaczęto wykorzystywać testy mające mierzyć IE kandydatów. Zwolennicy modeli mieszanych IE w dosyć jednoznaczny sposób wykazują, że o skuteczności przywódcy IE decyduje nawet w 80%. Jednak jak zauważa autorka artykułu *Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu*, Małgorzata Koper, badania empiryczne prowadzone do tego czasu generalnie nie wydają się jednak dostarczać przekonujących

⁹ Ibidem, s. 56.

¹⁰ „Prawo Yerkesa-Dodsona: wykonanie zadań trudnych spada wraz ze wzrostem pobudzenia, podczas gdy poziom wykonania zadań łatwych wzrasta ze wzrostem pobudzenia”. P. G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, przekł. E. Czerniawska [et al.], Warszawa 1999, s. 443.

¹¹ „Wzrost pobudzenia energetycznego poprawia poziom wykonania zadań angażujących uwagę, a pogarsza poziom wykonania zadań angażujących pamięć roboczą, podczas gdy pobudzenie napięciowe (lękotwórcze) wpływa niekorzystnie w obu wypadkach. Radosny nastrój sprzyja myśleniu intuicyjnemu i ekspansywnemu (wielokierunkowemu), przez co jest korzystny przy rozwiązywaniu problemów indukcyjnych i wykonywaniu zadań twórczych, podczas gdy smutek czyni myślenie rozważniejszym, bardziej analitycznym i ukierunkowanym, bardziej efektywnym w wypadku rozumowania dedukcyjnego”. A. Matczak., op. cit., s. 57.

⁷ Ibidem, s. 48.

⁸ Ibidem, s. 49.

dowodów na istotne znaczenie inteligencji emocjonalnej w pełnieniu roli przywódczej¹². Przytacza również opinie zwolenników modelu zdolnościowego IE, którzy nie wykluczają, że „są takie zadania w pracy przywódcy, w których IE będzie bardzo pomocna lub wręcz niezbędna (np. motywowanie pracowników, rozwiązywanie konfliktów czy prowadzenie negocjacji), ale są też sytuacje, w których zdolności z zakresu IE będą grały zdecydowanie drugorzędną rolę (np. planowanie strategiczne czy kontrola wykonywania zadań)¹³.

Niemniej pojawiły się wyniki badań, w których wykazano pewny pozytywny związek między inteligencją emocjonalną kierowników a satysfakcją z pracy zatrudnionych pracowników. Poziom IE kierowników miał zauważalny pozytywny wpływ na odczuwaną satysfakcję pracowników z niskim IE i był większy niż na pracowników z wyższym IE. W tych samych badaniach nie potwierdzono hipotezy, jakoby IE kierowników było pozytywnie związane z wydajnością pracy dla pracowników z niższym i wyższym IE, ale stwierdzono pozytywny związek z wysokością IE pracowników a ich satysfakcją z pracy oraz jej wydajnością. Badania przeprowadzono na 187 pracownikach branży gastronomicznej, zatrudnionych w 9 różnych restauracjach związanych taką samą umową franchisingową¹⁴.

Pojęcie IE odnoszone jest nie tylko do indywidualnej jednostki, ale również do skutecznego funkcjonowania zespołów. Stephane Côté uznał, przyjmując model zdolnościowy IE, że poziom IE grupowy będzie związany z typem zadania postawionego przed zespołem i ujął to w czterech modelach: addytywnym, najwyższego wyniku, najniższego wyniku oraz rozproszonym¹⁵.

W modelu addytywnym inteligencja emocjonalna grupowa jest równa sumie indywidualnych poziomów tej zdolności u poszczególnych członków grupy. Przykładem zadania addytywnego jest burza mózgów, w której wynikiem grupowym jest suma pomysłów wszystkich członków grupy. W eksperymencie, nad grupami pracującymi nad takimi zadaniami, okazało się, że grupy o początkowym wyższym poziomie IE odnosiły wysoki i stały poziom realizacji zadań. Natomiast grupy z początkowym niskim poziomem IE z każdym tygodniem poprawiały swoje wyniki, a po 9 tygodniach różnice pomiędzy grupami zniknęły; jednoznacznie nie

wyjaśniono, dlaczego tak się stało¹⁶. Badania mogą sugerować, że grupy, których członkowie mniej adekwatnie wyrażają i słabiej kontrolują emocje, potrzebują czasu, aby usprawnić działanie¹⁷.

W modelu najwyższego wyniku IE na poziomie grupy jest równa wartości najwyższego wyniku należącego do któregoś z członków grupy. Przykładem zadania, gdy sukces grupy zależy od jednego najbardziej uzdolnionego jej członka, są negocjacje. Jedna osoba może dostarczyć najwięcej przekonujących argumentów.

Model najniższego wyniku, to model, w którym odwrotnie jak w powyższym, poziom grupowy IE określany jest przez najniższy wynik w grupie, natomiast w modelu rozproszonym – przez wariancję wyników indywidualnych w grupie. Zdaniem Côté taka grupa o zróżnicowanym poziomie IE jej członków może usprawniać działanie w zadaniach, w których „grupowy efekt pracy wymaga zestawienia różnorodności w opiniach i podejściach oraz stymulowania procesów umysłowych przez różnorodne stany emocjonalne¹⁸.

Efektywny zespół

„Wyhodowanie zgranego zespołu to wręcz czysta loteria. Nikomu się to nie udaje raz za razem. Nikt też nie może sprawić, żeby taki zespół powstał, a już zwłaszcza wtedy, kiedy jest najbardziej potrzebny¹⁹. Powyższy cytat jest dobrym mottem do rozpoczęcia rozważań na temat zespołu. Zespół to specyficzna grupa społeczna, będąca elementem organizacji, powiązana formalnymi i nieformalnymi „wiązaniami”, wykonująca określone zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji (materialnej i pozamaterialnej)²⁰. Zespół posiada własną podmiotowość, jest zbiorową osobowością złożoną z kierownika, grupy jako całości, poszczególnych jednostek. Każdy z trzech elementów dysponuje zasobami wpływu i razem kształtują indywidualność i tożsamość zespołu. „Podmiotowość zespołu jest szczególnym zobowiązaniem do działań uzgodnionych wewnętrznie, zharmonizowanych aspiracji do posiadania wpływu i władzy²¹. Świadoma gospodarka zasobami zespołu

16 M. Śmieja, J. Orzechowski, op. cit., s. 39.

17 M. Koper, op. cit., s. 244.

18 Ibidem, s. 245.

19 T. DeMarco, T. Lister, *Czynnik ludzki: skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły*, przeł. A. Ehrlich, Warszawa 2002, s. 159.

20 B. Kozusznik, *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Katowice 1996, s. 14.

21 Ibidem, s. 14.

12 M. Koper, *Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu*, W: *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, op. cit., s. 240.

13 Ibidem, s. 238.

14 T. Sy, S. Tram, L. A. O'Hara: *Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance*, „Journal of Vocational Behavior” Vol. 68 (2006), p. 461-473.

15 M. Koper, op. cit., s. 242.

polega na wyborze, który element ma większy wpływ lub się go świadomie wyrzeka (deflucydzacja) w danych okolicznościach.

Jon Katzenbach i Douglas Smith²² opisali różne formy współpracy ze względu na osiągnane wyniki, tj.: grupy robocze, pseudozespoły, zespoły potencjalne, zespoły rzeczywiste oraz zespoły wysoce efektywne. Grupy robocze, których funkcjonowanie opiera się na indywidualnym wkładzie pracy każdej osoby wchodzącej w jej skład, a wynik jest ich sumą. Zespół dąży do wyników, których suma ma przewyższyć tylko zsumowane osiągnięcia, tu liczą się: praca zespołowa, komplementarne umiejętności i wspólna, poza osobistą, odpowiedzialność. Jeżeli grupa nazywa siebie zespołem, a nie pojawiają się w jej działalności wszystkie te trzy elementy oraz suma wspólnie podejmowanych prac jest mniejsza niż indywidualny potencjał każdego z członków – mówimy o pseudozespole. Zespół potencjalny stara się osiągać wysokie wyniki, ale w jego pracy jeszcze nie ma pełnej wspólnej odpowiedzialności, brakuje dyscypliny w wypracowaniu wspólnego podejścia do działania. Zespół rzeczywisty (prawdziwy) oraz wysoce efektywny, od innych zespołów odróżniają się bardzo silnymi związkami emocjonalnymi między jego uczestnikami. Przejawem ich jest wzajemna dbałość o rozwój i sukces, entuzjazm do swojej pracy i utożsamianie się z nią. Ponadto zespół efektywny charakteryzuje się tym, że musi mieć trudny do osiągnięcia cel, który jest wezwaniem dla niego. Cel musi zostać jasno określony, oddziaływać na wyobraźnię i pobudzać emocjonalnie oraz zostać przekształcony w konkretne zadanie. Takie określenie zadania powoduje, że praca i dyskusja zespołu zostaje ukierunkowana, pracownicy mają przydzielone konkretne prace, a postęp w pracach jest widoczny. Każdy pracownik zespołu akceptuje przyjęty sposób pracy. Członkowie zespołu dobrani są tak, aby uzupełniać swoje umiejętności, zarówno specjalistyczne jak i interpersonalne. Liczba osób w zespole nie przekracza 25.

Bardzo istotne jest, aby każda osoba tworząca zespół była odpowiedzialna za powierzone jej zadanie, i co jest z tym związane, zaangażowała się w to, co robi – taka odpowiedzialność wynikająca ze współtworzenia pociąga za sobą znacznie wyższy poziom zaangażowania niż ta oparta na poczuciu obowiązku²³.

Inteligencja emocjonalna w zespole opracowania

Praca w dziale opracowania nie kojarzy się z silnie przeżywanymi emocjami, w ogóle nie kojarzy się z emocjami. Osoby pracujące w tym dziale, które skrzętnie wprowadzają dane do baz komputerowych, niemające kontaktu z czytelnikiem, odbierane są jako niedostępni samotnicy, a nie jako osoby tworzące zespół. Niemniej jest to grupa ludzi, która, choć zajęta przy swoich osobistych stanowiskach komputerowych, z dbałości o jakość swojej pracy powinna się sprawnie komunikować i wspólnie uczyć. Najlepiej tworzyć zespół, który potrafi efektywnie rozwiązywać problemy na zaplanowanym szkoleniu, czy w spontanicznie zawiązywanych małych 2-3-osobowych zespołach, by rozwiązać „małe”, ale pilne problemy. Biblioteka to system i bardzo dobrze widać to z punktu widzenia opracowania – tu łączy się wiele spraw z różnych działów i tu spotykają się pracownicy gromadzenia i udostępniania, tym bardziej, że w BG US w skład oddziału opracowania wchodzi również sekcja inwentaryzacji zbiorów. Tworzą tę sekcję ściśle współpracujące dwie osoby; choć ich kontakt z pozostałą ośmioosobową grupą pracowników jest niezbędny, nie musi być aż tak częsty. Katalogujący opracowują tytuły formalnie i rzeczowo, a dodatkowo asygnowanie rekordu sprawia, że osoby są odpowiedzialne za powstający opis bibliograficzny. Wyznaczeni pracownicy dodatkowo prowadzą korektę rekordów. Pozwala to wyłapać literówki, czy rozpocząć dyskusję nad przyjętą klasyfikacją.

Pracę w opracowaniu można rozpatrywać jako pracę indywidualną pracownika i jako pracę zbiorową – zespołową. Przez zdecydowanie dłuższy czas w pracy osoby w oddziale pracują indywidualnie, przy komputerze tworząc opisy formalne i rzeczowe, bądź dokonując ich korekty. Taki indywidualny tok pracy wymaga od pracownika, by sam mobilizował się do pracy. Pracownik sam odpowiada za tempo pracy, co jest możliwe dzięki częściowo ruchomemu czasowi pracy mierzonemu elektronicznie, wyznaczaniu sobie w dowolny sposób przerw w pracy. Właściwie od niego zależy mobilizacja do działania. Umiejętność regulowania poziomu pobudzenia, która pozwala człowiekowi na optymalne mobilizowanie się do działania, związana z opisywaną wcześniej funkcją energetyzującą emocji, może mieć dla osoby tak pracującej duże znaczenie. Szczególnie, że praca jest chwilami bardzo monotonna, nie tylko przez powtarzalność czynności, ale również przez poziom trudności, który w zdecydowanej większości przypadków szybko obniża się przez doświadczenie i zdobytą wiedzę.

22 J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *Siła zespołów: wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, przekł. I. Sochacka, Kraków 2001, s. 100-101.

23 B. Kożusznik, *Psychologia zespołu pracowniczego: doskonalenie efektywności*. Katowice 1998, s. 109-110.

Praca w zespołach polega albo na wspólnym poszukiwaniu rozwiązań, ustalaniu zasad katalogowania, albo uczeniu się – szczególnie dotyczy to opracowania formalnego. Często pracownicy rozpatrują takie zadania łącząc się w zespół 2-3-osobowy, który nosi cechy zespołu prawdziwego według podziału Katzenbacha i Smitha. Charakterystyczny dla takich spontanicznych zespołów jest brak udziału kierownika działu przy ich powstawaniu, ukierunkowanie na rozwiązanie zadania. Osoby chętnie łączące się w takie zespoły wykazują się zaangażowaniem w pracę i bardzo dobrą komunikacją, w przeciwieństwie do nieangażujących się i nastawionych raczej roszczeniowo pracowników, którzy w takich wypadkach ograniczają się do narzekania (na bałagan, pozostawienie ich z problemem samych sobie itp.), oczekując jednoznacznego i całkowitego rozwiązania sprawy (przez kierownika czy inną osobę). Przy czym rzadko komunikują to wprost – zdecydowanie niebezpośrednio, okazują swoje niezadowolenie, unikają kontaktu, a jeśli zgłaszają problem, to w formie pretensji. Oczywiście należy rozpatrywać też: błędy kierownika, które doprowadziły do wyobcowania się takiej osoby/osób w dziale; bądź, dlaczego inni członkowie oddziału nie nawiązują z nią kontaktów lub kontaktują się w sposób ograniczony. Takie rozważania są istotne w pracy kierownika, lecz na potrzeby tego artykułu przede wszystkim zwrócona zostanie uwaga na dwie umiejętności wynikające z funkcji informacyjnej i funkcji komunikacyjnej emocji, czyli „umiejętność konfrontowania subiektywnych doznań z obiektywną rzeczywistością, co pozwala na wykorzystanie niesionych przez emocje informacji bez ich subiektywnego zniekształcenia (...)”; umiejętność kontrolowanego wyrażania emocji, która pozwala jednostce komunikować otoczeniu swe potrzeby i doznania, bez nadmiernego odsłaniania się przed innymi oraz bez sprawiania przykrości i narażania na szwank wzajemnych relacji²⁴. Pierwsza z przytoczonych umiejętności daje możliwość eliminacji, z grupy współpracujących i przebywających ze sobą osób, wielu nieporozumień związanych z przypisaniem innym uczuć, motywacji, które nie mają miejsca bądź są nadmiernie wyolbrzymiane. Dotyczy to zarówno negatywnych emocji, które mogą doprowadzić do klimatu nieufności i podejrzliwości, jak i pozytywnych, rozbudzających nieuzasadnione nadzieje. Druga umiejętność jest bardzo pomocna w bezpośrednim nawiązaniu współpracy z innymi członkami zespołu – kiedy określenie swoich potrzeb, poproszenie o pomoc czy zaproszenie do współpracy może być kluczowym momentem zawiązania się małego zespołu. Rola kierownika ogranicza się do rozpowszechniania wypracowanych rozwiązań w całym oddziale, powoła-

24 A. Matczak, op. cit., s. 49.

nia bardziej zorganizowanego zespołu, jeśli problem nie może być rozwiązany, roli negocjatora, rozjemcy czy osoby podejmującej ostateczną decyzję w sytuacji konfliktowej.

Prace zespołowe nad rozwiązaniem problemu przebiegają zdecydowanie według modelu addytywnego, a komunikacja w grupie, szczególnie ta związana z rozpowszechnieniem wdrażania danego rozwiązania i testowaniem go, oparta jest na modelu najniższego wyniku: wyłamanie się jednej osoby z takiego zadania niweluje efekt pracy zespołowej, działa to też w drugą stronę – jeżeli jeden z członków oddziału nie dzieli się swoją wiedzą, inni nie mogą rozwijać swoich umiejętności. Warto zatem wspierać w rozwoju komunikacji każdego członka zespołu, jeśli tylko oczywiście on na to pozwoli²⁵.

Jedną z metod rozwoju inteligencji emocjonalnej jest trening inteligencji emocjonalnej oparty na refleksyjności (*MEBIT – Mindfulness-Based Emotional Intelligence Training*)²⁶, obejmujący cztery procesy:

1. Skuteczną orientację emocjonalną;
2. Uwolnienie się spod presji języka, które polega na dostrzeganiu w słowach tego, czym one w rzeczywistości są, a nie tylko tego, co przekazują;
3. Traktowanie emocji jako informacji;
4. Orientacja na skuteczne działanie, które definiuje się jako zdolność do podejmowania działań zgodnych z osobistymi wartościami i celami, nawet przy obecności trudnych dla osoby myśli i emocji. Refleksyjność ma rozwijać świadomość myśli i uczuć związanych z emocjami, co przełożyć się ma na lepsze rozpoznawanie wywołujących emocje sytuacji.

Metody rozwoju IE polecane przez zwolenników modeli mieszanych, to metoda oceny inteligencji emocjonalnej metodą 360 stopni, *coaching* i *mentoring*. Kwestionariusz inteligencji emocjonalnej wykorzystujący metodę 360 stopni ma na celu dostarczenie badanej osobie informacji zwrotnych na temat jej kompetencji emocjonalnych z wielu źródeł (czyli podwładnych, przełożonych, klientów) i porównanie ich z samooceną

25 Kompetencje komunikacyjne, według bibliotekarzy, należą również do najważniejszych kompetencji menedżerów najwyższego stopnia. S. Kubów, *Kryteria i narzędzia oceny jakości kadry menedżerskiej bibliotek naukowych*, „Studia Bibliologiczne” T. 16 (2006), 74.

26 Ciarrochi prezentuje pogląd funkcjonalno-kontekstowy na inteligencję emocjonalną, którą definiuje jako zdolność do skutecznego działania, przy obecności trudnych emocji lub nasyconych emocjami myśli. J. Ciarrochi, *Czym jest inteligencja emocjonalna i czemu służy? Konfrontacja dwóch światopoglądów*, W: *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, op. cit., s. 201.

badanego²⁷. Formą szkolenia indywidualnego jest *coaching*, który prowadzi trener (*coach*) zwykle bezpośredni przełożony, aby przez ocenę, ukierunkowaną praktykę oraz informację zwrotną pomagać pracownikowi rozwijać umiejętności i osiągać lepsze wyniki. *Mentoring* jest procesem, który stymuluje i wspiera naukę; w przeciwieństwie do *coachingu*, mentorem nie jest bezpośredni przełożony, ale „doświadczony i zaufany człowiek, który poprzez kontakt z pracownikiem potrafi natchnąć go do samodzielnego poszukiwania odpowiedzi, rozwiązań, nowych działań”²⁸.

Przyjęcie modelu zdolnościowego przy rozważaniu roli IE w pracy opracowania pociąga za sobą znacznie mniej entuzjastyczne wnioski²⁹, jakie mogłyby płynąć po zastosowaniu modeli mieszanych IE (Goleman, Bar-On), których twórcy wiążą sukces jednostki czy organizacji przede wszystkim z inteligencją emocjonalną. Tymczasem, „nie ma solidnie prowadzonych studiów empirycznych, które bezsprzecznie dowodziłyby, że IE determinuje sukces zawodowy w stopniu silniejszym niż inteligencja ogólna lub osobowość”³⁰. Wydaje się, że emocje w takich zespołach największe znaczenie mają przy komunikacji, kiedy bariery natury emocjonalnej ją zakłócają, bądź nawet uniemożliwiają oraz w motywacji do działania przez pobudzenie emocjonalne i przy wykorzystaniu potencjału poznawczego. Emocje są jednak jednymi z bardzo wielu czynników, które mogą odpowiadać za efektywność.

Bibliografia

1. Ciarrochi J., *Czym jest inteligencja emocjonalna i czemu służy? Konfrontacja dwóch światopoglądów*, W: *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, red. M. Śmieja, J. Orzechowski, Warszawa 2008, s. 197-213.
2. DeMarco T., Lister T., *Czynnik ludzki: skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły*, przeł. A. Ehrlich, Warszawa 2002.
3. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, przeł. A. Jankowski, Poznań 1997.
4. Goleman D., *Przywództwo, które przynosi efekty*, W: *Atrybuty przywódcy*, Gliwice 2006, s. 59-95.

27 K. Wasilewska, *Organizacja inteligentna emocjonalnie*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 10, s. 42.

28 M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków 2006, s. 205.

29 Por. B. Jaskowska, *Rola inteligencji emocjonalnej w działalności informacyjno-bibliotecznej*, W: *Zarządzanie kadrami w bibliotece*, red. J. Kamińska, B. Żołędowska-Król, Warszawa 2008, s. 138-148.

30 M. Śmieja, J. Orzechowski, *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, op. cit., s. 37.

5. Jaskowska B., *Rola inteligencji emocjonalnej w działalności informacyjno-bibliotecznej*, W: *Zarządzanie kadrami w bibliotece*, red. J. Kamińska, B. Żołędowska-Król, Warszawa 2008, s. 138-148.
6. Katzenbach J. R., Smith D. K., *Sila zespołów: wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, przekł. I. Sochacka, Kraków 2001.
7. Koper M., *Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu*, W: *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, red. M. Śmieja, J. Orzechowski, Warszawa 2008, s. 232-247.
8. Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków 2006.
9. Kożuszniak B., *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Katowice 1996.
10. Kożuszniak B., *Psychologia zespołu pracowniczego: doskonalenie efektywności*, Katowice 1998.
11. Kubów S., *Kryteria i narzędzia oceny jakości kadry menedżerskiej bibliotek naukowych*, „Studia Bibliologiczne” T. 16 (2006), s. 69-77.
12. Maddux R. B., *Budowanie zespołu*, tł. J. Krzemień-Rusche, wyd. 2, Gliwice 2006.
13. Matczak A., *Do czego może być potrzebne pojęcie inteligencji emocjonalnej?* W: *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, red. M. Śmieja, J. Orzechowski, Warszawa 2008, s. 46-61.
14. Pioterek P., *Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece*, Warszawa 2008.
15. Sy T., Tram S., O'Hara L. A., *Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance*, „Journal of Vocational Behavior” Vol. 68 (2006), p. 461-473.
16. Śmieja M., Orzechowski J., *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, W: *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, red. M. Śmieja, J. Orzechowski, Warszawa 2008, s. 19-45.
17. Śmieja M., Orzechowski J., *Wprowadzenie*, W: *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, red. M. Śmieja, J. Orzechowski, Warszawa 2008, s. 11-15.
18. Wasilewska K., *Organizacja inteligentna emocjonalnie*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 10, s. 42.
19. Zimbardo P. G., *Psychologia i życie*, przekł. E. Czerniawska [et al.], Warszawa 1999.

dr Joanna Kamińska

*Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej
Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
kaminska@us.edu.pl*

WYKORZYSTANIE MENTORINGU I COACHINGU W BIBLIOTECE JAKO UCZĄCEJ SIĘ ORGANIZACJI

THE USE OF MENTORING AND COACHING IN THE LIBRARY AS A LEARNING ORGANIZATION

Abstract

The article presents the features of a library as a learning organization according to the five disciples of Peter M. Senge, with a special consideration of personal mastery and team learning. It discusses two methods that support the processes of organizational and individual learning, i.e. mentoring and coaching, the essence of these two concepts, techniques they involve, as well as the possibilities and conditions of their practical use in libraries.

Wprowadzenie

Cechą charakterystyczną współczesnego świata stało się stale wzrastające znaczenie informacji i wiedzy. To właśnie takie zasoby, o niematerialnym charakterze, są najważniejszym kapitałem, decydującym o zdolności do przetrwania i rozwoju całych społeczeństw, organizacji czy jednostek. Umiejętność pozyskiwania, przekazywania i kreowania wiedzy oraz informacji stała się czynnikiem determinującym konkurencyjność i skuteczne działanie w zglobalizowanym i nieustannie zmieniającym się otoczeniu.

W ostatnich latach obserwujemy zatem ogromny wzrost zainteresowania różnego typu koncepcjami starającymi się wyjaśnić zasady i mechanizmy rządzące tymi procesami. Wśród koncepcji tych wymienić należy: zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem intelektualnym, czy model organizacji uczącej się. Wszystkie one, pomimo dzielących je różnic, koncentrują się na odkrywaniu i rozwijaniu umiejętności permanentnego aktualizowania

posiadanych umiejętności i wiedzy przez nieustające kształcenie i uczenie się.

Wspomniane zjawiska dotyczą także bezpośrednio bibliotek, i to na wielu płaszczynach. Jako instytucje powołane do gromadzenia, przechowywania i udostępniania informacji, biblioteki stoją przed ogromnym wyzwaniem, jakim są wzrastające oczekiwania społeczeństwa względem świadczonych przez nie usług. Z drugiej strony, biblioteki pozostają organizacjami, które nie funkcjonują przecież w oderwaniu od ogólnościowych tendencji i same również muszą podołać wyzwaniom współczesnej gospodarki opartej na wiedzy przez dostosowywanie metod działania do zmieniających się warunków, poszukiwanie nowych form pracy czy reorganizację własnych struktur. Dodatkowym aspektem, jaki powinny wziąć pod uwagę osoby odpowiedzialne za zarządzanie bibliotekami, jest konieczność sprostania także oczekiwaniom pracowników, którzy coraz bardziej kładą nacisk na oczekiwania związane z ich samorealizacją i satysfakcją z wykonywanej pracy.

Klient wewnętrzny w bibliotece jako uczącej się organizacji

Koncepcją, która koncentruje się na pracowniku i jego potrzebach, jest marketing wewnętrzny, uznający, że podobnie jak klienci zewnętrzni również pracownicy dokonują codziennie wyborów za lub przeciw organizacji. Sytuacja ta dotyczy również bibliotek. Marketing wewnętrzny w bibliotece to system sposobów postępowania i zachowania, zorientowany na interesy, i oczekiwania potencjalnych, i zatrudnionych pracowników. Konsekwencją tej zasady w praktyce zarządzania biblioteką jest postrzeganie i traktowanie zarówno potencjalnych – na rynku pracy – jak i już zatrudnionych pracowników jak klientów, których oczekiwania są dla biblioteki równie ważne jak potrzeby jej użytkowników¹. Uznanie pracowników za najcenniejszy kapitał, jakim dysponuje organizacja, jest punktem stycznym spinającym koncepcję marketingu wewnętrznego z koncepcją organizacji uczącej się, która bada i opisuje mechanizmy organizacyjnego uczenia się.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można znaczącą liczbę publikacji dotyczących koncepcji organizacji uczącej się. W odniesieniu do bibliotek również podejmowano próby opisywania tego zjawiska². Samo pojęcie

1 Zob. J. Kamińska, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006, s. 14.

2 Zob. E. Głowacka, *Koncepcja biblioteki jako „uczącej się” organizacji*, „Zagadnienia Informacji Naukowej” 1999, nr 2, s. 80-87; J. Kamińska, *Biblioteka jako organizacja ucząca się*, W: *Rola*

organizacji uczącej się jest rodzajem metafory, która harmonizuje teorie procesów uczenia się z teorią organizacji. Znaczenie zdolności do uczenia się zyskało na znaczeniu wobec zjawisk zachodzących w burzliwym i stale zmieniającym się otoczeniu współczesnych organizacji, które aby przetrwać muszą dostosowywać się do zmian przez stałe poszukiwanie nowych rozwiązań, korygowanie błędów czy przewidywanie szans i zagrożeń. Stąd pojęcie organizacji uczącej się jako propozycja wytyczająca kierunek i formy działania. Jak zauważają autorzy, Eric Parsloe i Monika Wray: „Dziś coraz większa grupa ludzi działających w sektorze publicznym i prywatnym uważa koncepcję organizacji uczącej się za doskonały wzorzec struktury i zachowań organizacji w XXI wieku. Wzorzec ten można uznać za wizjonerski, ale każda organizacja – mała, średnia czy duża – będzie musiała stworzyć własną jego wersję, jeśli chce dobrze funkcjonować”³. Postulat ten dotyczy z pewnością także bibliotek.

Istnieje bardzo wiele modeli opisujących organizację uczącą się i jej pożądane cechy. Założenia wspólne dla większości z nich streścić można w następujących podstawowych tezach: uczy się każdy, ludzie uczą się od siebie nawzajem, zmiana jest możliwa dzięki uczeniu się, uczenie się to proces ciągły, który jest inwestycją, a nie kosztem⁴. Autorem jednego z najbardziej znanych opisów organizacji uczącej się oraz jej cech jest Peter M. Senge, uchodzący za autorytet w tej dziedzinie. Zaproponował on model oparty na budowaniu organizacji uczącej się przez świadome rozwijanie tzw. pięciu dyscyplin: mistrzostwa osobistego, modelowego myślenia, wspólnej wizji, zespołowego uczenia się oraz myślenia systemowego⁵. Podstawą realizacji powyższych zasad w praktyce jest budowanie kultury organizacyjnej opartej na wspólnocie dążeń, wymianie doświadczeń i wiedzy oraz ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań, stałe doskonalenie, i rozwijanie posiadanych zdolności, i umiejętności. Jak potwierdzają liczne badania i praktyka współczesnych organizacji, sukces osiągają te instytucje, które uczą się reagować na zmiany zachodzące wokół nich. Przed takim wyzwaniem niewątpliwie stają także biblioteki. Konieczność dostosowywania się do wzrastających wymagań otoczenia jest faktem. Otwarte pozostaje natomiast pytanie o metody i formy realizacji tego ambitnego celu. W środowisku

bibliotekarzy toczy się ożywiona dyskusja, która koncentruje się najczęściej na poszukiwaniu nowych form udostępniania zbiorów. Ogromnym zainteresowaniem cieszą się projekty takie jak biblioteki cyfrowe czy ruch Open Access. Jednak już opierając się jedynie na tych działaniach widać wyraźnie, że wymagają one od bibliotekarzy zmiany postaw, poszukiwania nowych form pracy, a przede wszystkim nieustającego rozwoju posiadanej wiedzy i umiejętności. Kwestią kluczową staje się zatem wypracowanie skutecznych metod ponoszenia i uzupełniania kwalifikacji, umożliwienie uczenia się i rozwoju. Bibliotekarze jako grupa zawodowa chętnie uczestniczą w szkoleniach czy kursach. Problemem pozostają natomiast niezbędne do tego środki finansowe czy trudności związane z wyborem tematyki szkoleń, oceny ich efektywności, a także zapewnienie możliwości uczestnictwa pracownikom biblioteki poprzez reorganizację form i czasu pracy. Często wybierane są kursy czy szkolenia skierowane na rozwiązywanie określonych problemów. Niejednokrotnie pomijane czy niedoceniane są szkolenia czy spotkania, które koncentrują się raczej na rozwijaniu takich aspektów, jak przytoczone za Peterem M. Senge modele myślowe, budowanie wspólnej wizji, zespołowe uczenie się, mistrzostwo osobiste, czy myślenie systemowe, bez których niemożliwe staje się przeobrażenie biblioteki w organizację uczącą się. Modele myślenia to zakorzenione głęboko w naszych umysłach widzenie świata, które powinniśmy nauczyć się kwestionować, po to, aby rozpoznawać działania rutynowe i stereotypowe, gdyż powodują one, że przestajemy myśleć (a co za tym idzie – działać) nowatorsko, nie dostrzegamy wielowariantowości zjawisk i możliwych reakcji. W bibliotekach często przejawia się to ogólnym zniechęceniem pracowników, którzy swoją postawę usprawiedliwiają niemocą wynikającą z braku środków czy niemożności zmiany postaw i przyzwyczajzeń. Skutkiem takiego zachowania jest utrzymywanie status quo, które nikogo nie zadowala i w ten sposób zamyka się błędne koło. Obok przełamywania tych barier istotne jest również całościowe postrzeganie spraw czy problemów, zauważanie ich wzajemnych powiązań, co winno przejawiać się w postrzeganiu biblioteki jako całości, systemu złożonego z wielu współpracujących elementów, które jedynie razem są w stanie osiągnąć efekt synergii. Ogromnie ważne staje się wobec tego uświadamianie bibliotekarzom istoty tych zjawisk, w czym pomocne może okazać się upowszechnianie pojęcia klienta wewnętrznego, jakim w procesie tworzenia usług bibliotecznych jest każdy pracownik. Klient wewnętrzny to osoba, która otrzymuje część pracy wykonanej przez kogoś innego, aby wzbogacić ją o własny wkład i następnie przekazać kolejnej osobie. Takie postrzeganie łańcucha wzajemnych zależności

biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy, red. Z. Dacko-Pikiewicz, M. Chmielarska, Dąbrowa Górnicza 2005, s. 133-138.

3 E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor – udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, przekł. W. Biliński, Kraków 2008, s. 29.

4 Zob. J. Batorski, *Organizacja efektywnie ucząca się*, Dąbrowa Górnicza 2002, s. 30.

5 Zob. P. M. Senge [et al.], *Piąta dyscyplina: materiały dla praktyka: jak budować organizację uczącą się*, przeł. G. Łuczkiwicz, Kraków 2002, s. 19-20.

i powiązań upowszechnia myślenie kategoriami systemowymi i pomaga w budowaniu relacji między bibliotekarzami, którzy dzięki temu dostrzegają wewnętrzne zależności i związki. Równie ważne staje się budowanie wspólnej wizji biblioteki, która zjednoczy bibliotekarzy wokół wytyczonego celu. Aby wypracować rozwiązania, które będą opierać się na zaangażowaniu wszystkich pracowników, ważna jest wymiana myśli i poglądów, dokonywanie ustaleń opartych na kompromisie i wspólnie osiągniętym porozumieniu. Z punktu widzenia konieczności rozwoju i doskonalenia bardzo istotne jest także mistrzostwo osobiste, czyli nieustanne dążenie do rozwijania swojej wiedzy i umiejętności oraz zespołowe uczenie się pojmowane jako wypracowywanie w grupie sposobów wzajemnego uczenia się i przekazywania sobie wiedzy. Metodami, które mogą okazać się szczególnie pomocne w realizowaniu koncepcji uczącej się organizacji w bibliotece, są *mentoring* i *coaching*.

MENTORING I COACHING W PROCESACH UCZENIA SIĘ

Niektórzy badacze uważają, że w budowaniu organizacji uczącej się, oprócz wskazywanych przez Petera M. Senge pięciu dyscyplin, niezbędne jest wykorzystanie jeszcze dodatkowych procesów: mentoringu i coachingu. Wspomniani już Eric Parsloe i Monika Wray, definiując znaczenie tych działań w ramach organizacji uczącej się, wskazują, że „Celem coachingu i mentoringu jest pomaganie ludziom i wspieranie ich w indywidualnym uczeniu się po to, by mogli maksymalizować swój potencjał, doskonalić umiejętności, ulepszać działanie i stać się takimi, jakimi chcą się stać”⁶. Uczenie się dla większości ludzi nie jest rzeczą łatwą, każdy z nas ma pewne preferencje co do sposobów przyswajania sobie nowej wiedzy. Istotne staje się rozpoznanie indywidualnego stylu uczenia się, który dzięki wyborowi optymalnej metody nauki pozwoli osiągać satysfakcjonujące rezultaty. Najważniejszą rolą mentora i trenera (*coacha*) jest pomoc uczestnikom organizacji w doborze odpowiedniego sposobu uczenia się oraz monitorowanie i wspomaganie tego skomplikowanego procesu.

CO ZATEM JEST ISTOTĄ TYCH KONCEPCJI I JAKIE SĄ ICH ŹRÓDŁA?

Termin *mentor* wywodzi się od imienia postaci z mitologii greckiej, przyjaciela Odyseusza, jego mądrego i godnego zaufania doradcy, któremu wyruszając pod Troję powierzył opiekę nad rodziną, a przede wszystkim

wychowanie i nauczanie syna Telemacha⁷. Potocznie używamy określenia mentor na wskazanie osoby, która wywarła duży wpływ na nasz rozwój lub którą uważamy za wzór do naśladowania. Z czasem pojęcie to przeniknęło do biznesu i polityki, a mianem mentoringu zaczęto określać zindywidualizowany proces uczenia się zachodzący w relacji mistrz – uczeń. W literaturze nie ma zgody co do definicji mentoringu, poszczególni autorzy akcentują różne aspekty tej koncepcji. Według Davida Clutterbucka „Mentor to człowiek doświadczony, który chce podzielić się swoją wiedzą z kimś o doświadczeniu skromniejszym, w relacji charakteryzującej się wzajemnym zaufaniem”⁸. Inną definicję mentora podaje Gordon Shea. Twierdzi on, że „Mentorzy to ludzie, którzy poprzez własną pracę i działanie pomagają innym wykorzystać ich własny potencjał”⁹. Z kolei David Megginson zwraca uwagę na możliwości wykorzystania mentoringu w zarządzaniu: „Mentoring jest niezwykle ważną pomocą w rozwijaniu umiejętności personelu. Wymaga patrzenia w przyszłość i zauważania tkwiących w niej możliwości. Potrzeba takiego zaufania, jakiego brakuje w tradycyjnym zarządzaniu, gdzie liczy się przede wszystkim dyscyplina i wyniki”¹⁰. Powyższe definicje w dużym stopniu przenikają się i są wobec siebie komplementarne. W każdej z nich przejawiają się pojęcia takie jak: wsparcie, pomoc, wskazywanie drogi. Można przyjąć, że mentoring w organizacji to partnerska, przebiegająca często poza zależnościami służbowymi, relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Jej celem jest pomoc w dokonaniu postępów nie tylko w nauce, ale także myśleniu, działaniu i wynikach osiągniętych w pracy. Podstawą tej relacji jest zaufanie, jakim uczeń obdarza mistrza, którego zadaniem jest inspirowanie i stymulowanie rozwoju ucznia. Dzięki temu uczeń lepiej poznaje siebie, rozwija własną samoświadomość i jest gotowy na podejmowanie nowych wyzwań. Mentoring jest zatem procesem, który stymuluje i wspiera uczenie się, a jego istotnymi elementami są także doradztwo oraz ewaluacja wyników i planowanie dalszego rozwoju.

Rosnące zainteresowanie mentoringiem jako metodą doskonalenia i wspierania procesów uczenia się spowodowało, że obecnie mamy do czynienia z trzema typami mentoringu¹¹:

7 Zob. *Encyklopedia popularna PWN*, Warszawa 1996, s. 501.

8 E. Parsloe, M. Wray, op. cit., s. 78.

9 Ibidem, s. 79.

10 Ibidem, s. 78.

11 Ibidem, s. 80-81.

6 Zob. E. Parsloe, M. Wray, op. cit., s. 33.

- mentoring korporacyjny – ma miejsce w organizacjach, kiedy mentor pełni rolę doradcy, przewodnika na różnych etapach kariery zawodowej,
- mentoring branżowy – mentor jest osobą powołaną przez organizację zawodową do przeprowadzenia kandydatów przez programy szkoleniowe niezbędne do uzyskania kwalifikacji,
- mentoring społeczny – wsparcie i doradztwo dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej, potrzebujących wskazówek, jak rozwiązać problemy i wydobyć się z niekorzystnego położenia.

Z punktu widzenia budowania organizacji uczącej się szczególnego znaczenia nabiera wykorzystanie mentoringu korporacyjnego. Bywa on nieco odmiennie interpretowany i traktowany w Europie niż w Stanach Zjednoczonych. W tradycji amerykańskiej mentor to osoba starsza, dysponująca większą władzą i wpływami, często bezpośredni przełożony. Uczeń pełni w tym układzie rolę „protegowanego”, którego mistrz prowadzi przez kolejne etapy kariery zawodowej. W Europie silnie akcentuje się oddzielenie relacji służbowych od mentoringu. Podstawą jest wiedza posiadana przez mentora, nie władza. Stąd najczęściej w koncepcji europejskiej mentoringu główny nacisk kładziony jest na naukę i rozwój, a nie wymierne korzyści w postaci awansu i wypromowania podopiecznego. Takie podejście uzasadniane jest tym, że lepsze wyniki i otwartość we wzajemnych kontaktach są możliwe jedynie wówczas, gdy nie są one oparte na zależnościach służbowych i nie mają bezpośredniego przełożenia na zarobki czy status w organizacji.

Mentoring jest metodą, która może zostać wykorzystana w doskonaleniu każdej organizacji, a więc także w bibliotece. Aby tak się stało, powinien on przebiegać według sformalizowanych zasad, które można zawrzeć w kilku podstawowych fazach tego procesu¹². Faza I polega na budowaniu kontaktu i sprawdzaniu, czy obie strony, mentor i uczeń, będą mogły razem pracować, co uzależnione jest od wielu złożonych czynników (wzajemny szacunek i akceptacja, zgodność celów, wartości czy reprezentowanych poglądów). Jeśli między stronami występują pewne różnice zdań, to istotą tego etapu jest wzajemne dopasowanie i zrozumienie, które sprzyja procesom uczenia się. Faza II polega na wyznaczeniu sobie wspólnego celu, uściśleniu oczekiwań, często na tym etapie wypracowuje się także zasady reagowania na sytuacje problemowe, co jest konieczne w podtrzymywaniu

każdej długoterminowej relacji. Najistotniejszy etap to faza III, kiedy obie strony budują wzajemne relacje w trakcie cyklicznych spotkań, kiedy mogą swobodnie wymieniać myśli, zgłębiać określone problemy i wzajemnie się uczyć w poszukiwaniu nowych rozwiązań oraz dążeniu do wspólnie wyznaczonych celów. Kolejną, IV fazą, która nieuchronnie nadchodzi w każdym procesie mentoringowym, jest zakończenie, kiedy ustalone cele zostaną osiągnięte, a uczeń dzięki wsparciu mentora zyska wystarczającą pewność siebie i samodzielność. Sztuczne przedłużanie relacji, zwłaszcza ze strony mentora, może prowadzić do niezdrowej zależności. Aby tego uniknąć, należy już wcześniej zaplanować ten etap tak, aby po jego osiągnięciu obie strony zachowały pozytywne wrażenie, czemu sprzyja zawsze wspólne podsumowanie i radość z osiągniętego rezultatu. Niekiedy możemy mieć także do czynienia z fazą V, kiedy wzajemne stosunki nabierają bardziej nieformalnego, przyjacielskiego charakteru, a obie strony zwracają się do siebie z prośbą o opinię czy konsultację.

Pozornie mentoring wydaje się prostą metodą. Wymaga jednak od obu stron zaangażowania i systematyczności. Zadaniem organizacji jako pracodawcy jest natomiast stworzenie odpowiednich warunków oraz czuwanie nad przebiegiem procesu mentoringu i poddawanie jego wyników ewaluacji. Wśród warunków skutecznego mentoringu wymienia się następujące czynniki¹³:

- dobrowolność – żadna ze stron nie powinna czuć się przymuszona do wzięcia udziału w procesie mentoringu, dobrowolność tej relacji jest jednym z podstawowych warunków jego skuteczności,
- dopasowanie – wzajemne zrozumienie i akceptacja to czynniki, bez których trudno zbudować odpowiednią relację mistrz – uczeń; jeśli stronom z jakiegoś powodu nie uda się takiej relacji zbudować, warto rozstać się bez dociekania przyczyn i winy,
- ustalanie harmonogramu spotkań według potrzeb i oczekiwań ucznia, bo to dla niego tworzona jest relacja mentoringowa,
- stała analiza, ewaluacja postępów – bieżąca kontrola osiągniętych rezultatów pozwala na szybkie wskazywanie ewentualnych problemów do rozwiązania,
- jasno sprecyzowane zasady – zwłaszcza co do granic relacji mentoringowej, ale także przestrzeganie norm etycznych, takich jak wzajemny szacunek,

¹² Zob. D. Megginson [et al.], *Mentoring w działaniu*, przekł. A. Sawicka-Chrapkiewicz, Poznań 2008, s. 33-35.

¹³ Ibidem, s. 48-51.

zachowanie poufności, niewykorzystywanie przewagi czy słabości partnera.

Jak podkreślają znawcy mentoringu, m.in. David Megginson, „Jedną z cech mentoringu [...] jest wspieranie w dokonywaniu istotnych zmian. Rola mentora polega na pomocy uczniowi w uchwyceniu szerszego znaczenia tego, co się aktualnie dzieje, a co na pierwszy rzut oka może się wydawać nieistotne”¹⁴. Takie ujęcie mentoringu zwraca uwagę na fakt, iż uczenie się jest procesem długofalowym i jego efekty są niejednokrotnie odsunięte w czasie.

Obok mentoringu inną formą doskonalenia, która dzięki osiąganym przy jej pomocy rezultatom coraz bardziej zyskuje za popularności, jest coaching. Samo słowo *coach* pochodzi od nazwy węgierskiego miasteczka Kôcs, gdzie w XVI wieku skonstruowano pierwszy wóz i z czasem woźnice, którzy zajmowali się przewożeniem ludzi, zaczęli określać swoje zajęcie jako *coaching*. Wkrótce jednak zaczęto tym terminem opisywać pracę nauczycieli, którzy przygotowywali dzieci i młodzież do egzaminów. Początkowo słowo *coach* zyskało popularność w sporcie, gdzie trenerzy, często niezwiązani wcześniej z dyscypliną sportową, której uczyli, zaczęli odnosić ze swoimi podopiecznymi znaczące sukcesy. Spowodowało to zainteresowanie biznesu tą formą doskonalenia i zaowocowało nawet powstaniem w 1992 roku Coach University. Obecnie, jak dowodzą badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych, coaching jest wykorzystywany przez 79% firm¹⁵.

Pojęcia *coachingu* i *mentoringu* często potocznie używane są zamiennie, ale w literaturze przedmiotu odnaleźć można wskazania świadczące o konieczności wyraźnego ich rozróżnienia, mimo że obie metody dotyczą podobnego obszaru problemowego. Jak zauważają Eric Parsloe i Monika Wray: „Zarówno *coaching*, jak i *mentoring* to procesy, których zadaniem jest umożliwianie, stymulowanie i wspieranie nauki. Różnica między nimi dotyczy kontekstu, czyli okoliczności, w jakich się po nie sięga, odpowiedzialności trenera lub mentora i rodzaju relacji między nim a uczącym się”¹⁶. Istotą mentoringu jest relacja długoterminowa oparta na doradztwie i konsultacjach, natomiast coaching jest raczej skoncentrowany na rozwiązywaniu określonego problemu w krótszej perspektywie czasowej, nie przez doradztwo, ale jedynie odkrycie potencjału ucznia i wskazanie mu jego możliwości. Robert Hargrove definiuje coaching następująco:

„Mistrzowski coaching to rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości, pomaga w ponownym określeniu – w zgodzie z celami, do których dążą – ich postaw, sposobu myślenia i działania”¹⁷. W coachingu, w przeciwieństwie do mentoringu opierającego się raczej na udzielaniu rad i wskazówek, chodzi o pomoc w odnalezieniu własnych rozwiązań. Trener, który niejednokrotnie pochodzi spoza organizacji, poprzez rozmowy z podopiecznym inspiruje go i wskazuje możliwe kierunki działań. Wymaga to oczywiście posiadania szeregu umiejętności, znajomości złożoności procesu uczenia się, technik przekazywania wiedzy oraz rozpoznawania potrzeb szkoleniowych. Znajomość technik coachingu jest szczególnie istotna w przypadku osób na stanowiskach kierowniczych, gdyż powinny one pełnić funkcję trenera wobec swoich podwładnych. Przywoływani już autorzy, Eric Parsloe i Monika Wray, wskazują, że „Ustawiczny coaching rozwijający umiejętności i poszerzający wiedzę jest dziś dla każdego menedżera podstawowym narzędziem pracy. Przy dzisiejszej tendencji do ograniczania kosztów osobowych wysyłanie personelu na szkolenia staje się coraz trudniejsze – a przy tym, tego rodzaju jednorazowe akcje rzadko wywołują trwałe zmiany w zachowaniu i w dłuższej perspektywie są nieskuteczne”¹⁸. Stwierdzenie to wydaje się idealnie pasować także do bibliotek. Pomimo wielu ofert edukacyjnych dla bibliotekarzy niezmiernie rzadko prowadzi się w bibliotekach systematyczne badania efektywności szkoleń. Można zatem przypuszczać, że podobnie jak w innych organizacjach również w bibliotekach mamy do czynienia z potwierdzoną badaniami sytuacją, kiedy przeciętnie zaledwie 10-20% wiedzy i umiejętności uzyskanych podczas szkoleń przenosi się do miejsca pracy¹⁹. Winą za taki stan rzeczy obarcza się najczęściej przestarzałe, zunifikowane metody nauczania. Odpowiedzią na ten problem może się stać wykorzystanie mentoringu i coachingu, które kładą szczególny nacisk na zindywidualizowanie procesów uczenia się przez rozpoznanie potrzeb i stylów uczenia się jednostek.

Podsumowanie

Zarówno *coaching* jak i *mentoring* to metody stosunkowo nowe i słabo jeszcze rozpoznane przez bibliotekarzy. Wobec konieczności poszukiwa-

¹⁴ Ibidem, s. 17-18.

¹⁵ Zob. A. Vickers, S. Bavister, *Coaching*, tł. M. Kowalczyk, Gliwice 2007, s. 30-31; zob. też J. Starr, *Coaching*, przekł. G. Łuczkiwicz, Warszawa 2005, s. 10-12.

¹⁶ E. Parsloe, M. Wray, op. cit., s. 81.

¹⁷ R. Hargrove, *Mistrzowski coaching*, przeł. I. Podsiadło, Kraków 2006, s. 23.

¹⁸ E. Parsloe, M. Wray, op. cit., s. 60.

¹⁹ Ibidem, s. 46.

nia nowego modelu biblioteki jako uczącej się organizacji konieczne staje się jednak wypracowanie i zastosowanie takich form doskonalenia i rozwoju, które pozwolą tym instytucjom sprostać wymaganiom, jakie stawia przed nimi współczesne społeczeństwo. Przedstawione w niniejszym tekście podstawy teoretyczne obu tych procesów z pewnością nie wyczerpują złożoności tematu. Użyteczność modeli teoretycznych polega jednak na tym, że pozwala dostrzec zależności między ideą a działaniami praktycznymi oraz pomaga wskazać punkty odniesienia przy wdrożeniu ich w życie. Siłą obu tych koncepcji jest zwrócenie szczególnej uwagi na konieczność indywidualnego podejścia do procesów uczenia się. Powrót do znanej z minionych epok relacji uczeń – mentor/trener może okazać się szczególnie celny w dzisiejszych czasach. Co szczególnie istotne, obie metody nie wymagają dużych nakładów finansowych i mogą zostać zastosowane w każdej organizacji, która pragnie rozwijać się i dążyć do stałego podnoszenia poziomu wiedzy organizacyjnej oraz wiedzy swoich pracowników.

Bibliografia

1. Batorski J., *Organizacja efektywnie ucząca się*, Dąbrowa Górnicza 2002.
2. *Encyklopedia popularna PWN*, Warszawa 1996.
3. Głowacka E., *Koncepcja biblioteki jako „uczącej się” organizacji*, „Zagadnienia Informacji Naukowej” 1999, nr 2, s. 80-87.
4. Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, przeł. I. Podsiadło, Kraków 2006.
5. Kamińska J., *Biblioteka jako organizacja ucząca się*, W: *Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy*, red. Z. Dacko-Pikiewicz, M. Chmielarska, Dąbrowa Górnicza 2005, s. 133-138.
6. Kamińska J., *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006.
7. Megginson D. [et al.], *Mentoring w działaniu*, przeł. A. Sawicka-Chrapkiewicz, Poznań 2008.
8. Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor – udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, przeł. W. Biliński, Kraków 2008.
9. Senge P. M. [et al.], *Piąta dyscyplina: materiały dla praktyka: jak budować organizację uczącą się*, przeł. G. Łuczkiwicz, Kraków 2002.
10. Starr J., *Coaching*, przeł. G. Łuczkiwicz, Warszawa 2005.
11. Vickers A., Bavister S., *Coaching*, tł. M. Kowalczyk, Gliwice 2007.

mgr Karolina Popławska

Oddział Informacji Naukowej

Biblioteki Głównej Politechniki Poznańskiej

karolina.poplawska@put.poznan.pl

E-LEARNING W DOSKONALENIU ZAWODOWYM BIBLIOTEKARZY. Z DOŚWIADCZEŃ W POLSCE

E-LEARNING AND ITS SUPPORTING ROLE IN THE IMPROVEMENT OF PROFESSIONAL QUALIFICATIONS AND EDUCATION FOR LIBRARIANS. THE POLISH EXPERIENCE TO DATE

Abstract

Through the development and progress of media and information technologies, (internet, telecommunications, etc.) education has not only expanded but taken on a new role all together. Education is there not only to supply people with information but to guide them on how to use it correctly.

Due to the increase in different forms of information, a change in the perception of academic libraries has occurred.

An academic library should be perceived as a centre for education and knowledge resources and as such as an institution it should be supporting the education process actively. Therefore it is crucial to transform the current passive role of a librarian into an active and supportive role.

There has recently been a lot of talk about the library's and librarian's joint liability for effectively educating the users to utilise new information and communication technologies and electronic resources.

Librarians play a crucial role in the knowledge research process, therefore they are obliged to develop and extend their professional qualifications.

We should especially focus on educational systems based on remote education. Thanks to Internet the idea of distance learning (at home learning, on-line learning) creates an opportunity to individualise the process of learning.

The e-learning system offers an extensive range of possibilities as it continues to spread and be used in many disciplines and fields of knowledge.

The aim of this presentation is to introduce an up to date librarians' experiences with e-learning in Poland, as a method of to develop their professional qualifications.

A short characteristic of e-learning will be followed by a brief description of current projects, achievements as well as e-learning initiatives.

The presentation ends with an overview of how e-learning is used as a method to enhance and further develop the librarian's professional qualifications.

Szybki rozwój mediów i technologii informacyjnych, prowadzący do łatwiejszej i skuteczniejszej komunikacji, a co za tym idzie – przekazywania sobie informacji, jest bardzo znamieny dla dzisiejszego świata. Media elektroniczne, takie jak komputer czy Internet, stają się podstawą do edukacji i komunikowania. Obok tradycyjnych form zakładających komunikowanie bezpośrednie uczestników procesu edukacji, coraz bardziej powszechna staje się formuła kształcenia zdalnego. System e-learningu oferuje coraz większe możliwości i rozprzestrzenia się na wszystkie dziedziny edukacji w szerokim tego słowa znaczeniu. Biblioteka XXI wieku, chcąc nadążyć za nowoczesnym użytkownikiem, musi potraktować e-learning poważnie, jako odpowiedź na szybko rozwijającą się potrzebę kształcenia zdalnego, szukanie informacji i umiejętne wykorzystywanie zasobów sieciowych.

Znaczenie terminu e-learning

W Polsce sposób uczenia się czy nabywania nowych kwalifikacji, z angielskiego nazywany *e-learningiem*, nie ma jednego i powszechnie uznanego odpowiednika. Można zatem spotkać się z wieloma określeniami, takimi jak: **e-edukacja**, **e-nauczanie**, **kształcenie zdalne**, **kształcenie na odległość**, **kształcenie przez Internet**, **nauczanie on-line** i innymi, mniej popularnymi¹, powstałymi w wyniku próby odnalezienia polskiego odpowiednika.

W zasadzie e-edukacja i e-nauczanie zdają się najlepiej odpowiadać pojęciu e-learning, aczkolwiek można by się spierać o to, czy edukacja, kształcenie i nauczanie mają w kontekście pedagogicznym to samo znaczenie. Jeśli chodzi o nauczanie zdalne czy kształcenie na odległość, pierwsze symptomy znaleźć można już w XVIII wieku, a więc znacznie wcześniej niż współczesny e-learning. Początkowo nauczanie zdalne traktowano jako

zastępnik nauczania tradycyjnego i oznaczało ono oddalenie w przestrzeni i czasie uczestników procesu nauczania, czyli nauczyciela, który zastępowany był przez różnego rodzaju materiały i książki. Od tego czasu zainteresowanie zdobywaniem umiejętności i podnoszeniem kwalifikacji w tej formie systematycznie rośnie. Nauczanie zdalne zawiera w sobie wszelkie formy kształcenia nie tylko przez Internet, bo również za pomocą poczty, radia, telewizji. Odwrotnie do pojęć: **kształcenie przez Internet** czy **nauczanie on-line**, które już w swojej nazwie odwołują się do Sieci. Te dwa pojęcia w porównaniu z e-nauczaniem i e-edukacją mają o wiele węższe znaczenie, gdyż odwołują się tylko do Internetu, natomiast te drugie mogą oznaczać uczenie się przez Internet, ale jednocześnie korzystanie z komputerów lokalnie bez dostępu do Sieci.

Powyższa krótka analiza nie pokazuje jednoznacznie jednej właściwej nazwy ze względu na zróżnicowany poziom szczegółowości w jego ujmowaniu. W tym artykule najczęściej posługiwać się będziemy pojęciami: **e-learning**, **nauczanie on-line** i **kształcenie na odległość**, rozumiejąc je jako formę nauczania wykorzystującą w procesie kształcenia nowoczesne, multimedialne narzędzia teleinformatyczne w celu stworzenia nowej jakości uczenia się².

Formy e-learningu. Klasyfikacja systemów e-learningowych

E-learning może być realizowany na wiele różnych sposobów. Za Andrzejem Wodeckim, metody i techniki e-learningu można podzielić na:

1. Ze względu na dostępność w czasie:
 - a) tryb synchroniczny – nauka na żywo za pośrednictwem elektronicznych środków komunikacji, np. czat, komunikator, tele-/wideokonferencja, wirtualna tablica;
 - b) tryb asynchroniczny, niewymagający jednoczesnej obecności uczących się i nauczyciela, np. e-mail, forum dyskusyjne, interaktywne kursy multimedialne, symulacje, biblioteki książek i wykładów nagranych na wideo, samouczki programów, szeroko rozumiane źródła internetowe (plus tzw. wyszukiwarki) itp.
2. Ze względu na stosowane techniki:
 - a) radio, telewizja;

¹ M. Zajac, *E-learning – szansa czy utrudnienie*, W: *Od nowych technik nauczania do edukacji wirtualnej*, red. W. Strykowski, Poznań 2006, s. 103.

² W. Skrzydlewski, K. Kuźmicz, A. Michalak, *Wybrane aspekty e-learningu*, W: *Od nowych technik nauczania do edukacji wirtualnej*, red. nauk. W. Strykowski, Poznań 2006, s. 528.

- b) nauczanie wspomagane komputerem, np. kursy multimedialne, samouczki programów, symulacje itp. (por. *CBT – Computer Based Training* ang.);
 - c) nauczanie z wykorzystaniem Internetu (por. *WBT – Web Based Training* ang.);
 - jako zbioru informacji (strony WWW, wyszukiwarki, filmy edukacyjne itp.),
 - poprzez narzędzia komunikacji (czat, komunikator tekstowy i głosowy, forum dyskusyjne, platformy pracy grupowej, wideokonferencja itp.).
3. Ze względu na relację uczeń – nauczyciel:
- a) kursy z obecnością nauczyciela, np. realizowane w trybach asynchronicznym lub synchronicznym;
 - b) kursy bez udziału nauczyciela, ale w oparciu o kursy multimedialne (nauczanie programowane);
 - c) nauka samodzielna, w oparciu o różnego rodzaju informacje dostępne w formie elektronicznej, w szczególności zawartość stron internetowych, ale również nieformalne rozmowy z innymi osobami, np. za pośrednictwem forum dyskusyjnego, e-maila, komunikatora czy czatu.
4. Ze względu na relację do nauczania tradycyjnego
- a) e-learning jako uzupełnienie nauczania tradycyjnego, np. wirtualne kampusy (por. z *blended learning*)³;
 - b) e-learning jako zastąpienie nauczania tradycyjnego – bądź całego programu nauczania, bądź całości konkretnego przedmiotu.
5. Ze względu na stopień formalizacji:
- a) nauczanie „formalne” – ściśle powiązane z programem nauczania uczelni, o określonej strukturze, np. powiązane z systemem ECTS;
 - b) nauczanie nieformalne, które nie jest integralną formą nauczania akademickiego, niemniej coraz aktywniej rozwijające się i doceniane jako uzupełnienie zajęć tradycyjnych⁴.

³ *Blended learning* – nauczanie mieszane.

⁴ A. Wodecki, *Po co e-learning na uczelni?*, W: *E-learning w kształceniu akademickim: materiały z II ogólnopolskiej konferencji: Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, red. M. Dąbrowski, M. Zajac, Warszawa 2006, s. 10.

Zgadzam się z autorem tego podziału, że pomimo tak dużej liczby form i metod wykorzystania w e-learningu, nie ma jednej doskonałej i najlepszej metody. Dobór jej zależy m.in. od:

- oczekiwanych rezultatów, a więc czy osiągniemy cel stosując daną metodę,
- od etapu projektu, a więc czy jest to jedna z metod cząstkowych, czy rozwiązanie docelowe,
- od kultury organizacyjnej szkoły, biblioteki, organizacji, grupy czynników kulturowych itp.

Osoby zajmujące się wdrażaniem tego typu projektów powinny zatem określić, na samym początku pracy, mierzalne, jasno i precyzyjnie sformułowane cele, które chcą osiągnąć. Dzięki temu unikną błędów i porażek podczas realizacji. Internetowe platformy e-learningowe mogą być wykorzystywane w różny sposób: zarówno do prowadzenia indywidualnych szkoleń internetowych lub też mogą być elementem wspomagającym, lub uzupełniającym tradycyjny sposób nauczania. Coraz więcej uczelni w tym bibliotek uczelnianych, zaczyna wykorzystywać platformy e-learningowe w procesie przygotowywania różnego rodzaju szkoleń zarówno dla użytkowników biblioteki, jak i dla bibliotekarzy. Twórcy kursów on-line mają do swojej dyspozycji szereg narzędzi, zarówno tych w postaci komercyjnych rozwiązań, jak i tych, które bazują na oprogramowaniu opartym na licencji Open Source.

Przykłady wykorzystania e-learningu w wybranych bibliotekach uczelni polskich

E-learning w szkolnictwie wyższym coraz częściej staje się metodą wspierania zajęć tradycyjnych, formą uzupełniania procesów kształcenia, czy też realizacji całościowych kursów on-line. Jest już całkiem sporo różnego rodzaju doświadczeń, coraz więcej organizacji wyraża zainteresowanie bądź też aktywnie uczestniczy w realizacji różnego rodzaju projektów. Ośrodki kształcenia na odległość mają w swoich strukturach: Akademia Górniczo-Hutnicza (<http://pl.cel.agh.edu.pl/>), Politechnika Świętokrzyska (www.cku.tu.kielce.pl), Politechnika Warszawska (www.okno.pw.edu.pl), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (www.e-sgh.pl). Powstał też Polski Uniwersytet Wirtualny (www.puw.pl) prowadzony wspólnie przez Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie i Wyższą Szkołę Humanistyczno-Ekonomiczną w Łodzi. Wzrasta też liczba środowiskowych spotkań i konferencji promujących kształcenie na odległość oraz prezentu-

jących nowe inicjatywy akademickie w zakresie e-learningu. W związku z tym biblioteki naukowe muszą być przygotowane na podjęcie się takiego wyzwania, jakim jest prowadzenie szkoleń on-line dla różnego rodzaju grup użytkowników: szkolenia dla studentów pierwszego roku, dla dyploman-tów, doktorantów, pracowników naukowych, szkolenia indywidualne oraz jakże ważne szkolenia dla bibliotekarzy. Upowszechnienie zdalnego kształcenia bibliotekarzy pozwala tej grupie w sposób przystępny podnosić swoje zawodowe kwalifikacje, nabywać nowe umiejętności, a także aktualizować i poszerzać posiadaną wiedzę. Mówiąc o bibliotece i szkoleniach, idealnie byłoby, aby bibliotekarze doksztalcając się doskonalili swoje umiejętności i sami tworzyli szkolenia on-line. Sensowne wydaje się to w kontekście przygotowywania kursów, gdzie trzeba połączyć umiejętność nauczania za pomocą Internetu oraz merytoryczną znajomość przedmiotu szkolenia. Korzystając z kompetencji bibliotekarzy, omijamy w ten sposób kłopoty związane z zatrudnieniem firmy zewnętrznej, finansami, prawem do kursu i tym, jak wprowadzać zmiany w gotowym już kursie.

KURSY DLA BIBLIOTEKARZY ON-LINE

Szkolenia on-line dla bibliotekarzy to temat coraz częściej poruszany. Za prekursora tych działań należy uznać niewątpliwie BIBWEB, który zaczął działać w maju 2003 roku.

BIBWEB to kurs on-line, który został przygotowany z myślą o bibliotekarzach jako tej grupie zawodowej, której dostęp do Internetu (i co za tym idzie – poziom internetowych kwalifikacji) powinien w najbliższej przyszłości znacząco rozszerzać się⁵. Zainteresowani mają dostęp do jednego kursu, ale składającego się z trzech modułów przedstawiających praktyczną wiedzę dotyczącą wykorzystania Internetu w swojej pracy. Dostęp do kursu uzyskuje się po dokonaniu opłaty za całość lub wybrane przez siebie moduły. Następnie użytkownik otrzymuje hasło i po zalogowaniu trafia na stronę główną. Tam wybiera moduły, za które wniósł opłatę. Każda część podzielona jest na ogólną, zawierającą omówienie zagadnień dotyczących Internetu, oraz część specjalistyczną, poświęconą wykorzystaniu fachowej wiedzy biblioteczarnej. Zakres tematyczny w ramach tych trzech modułów może stanowić uzupełnienie wiedzy zdobytej na studiach czy w trakcie tradycyjnych szkoleń, jednocześnie wyrabiając u uczącego się on-line umiejętności do dalszej samodzielnej pracy z Internetem. Od uczestników

szkolenia oczekuje się aktywnej postawy we współtworzeniu kursu, współpracy, dużego merytorycznego wkładu własnego, np. w formie wskazówek podczas dyskusji na forum, linków czy nowych pomysłów. Autorzy kursu tak przygotowują zadania i ćwiczenia dla uczestników, aby dodatkowo mobilizowały do aktywnego uczestnictwa podczas nauki. Należy tu zaznaczyć, że nad utworzeniem BIBWEB pracował spory zespół ludzi, z Fundacją Bertelsmanna na czele. Nie zawsze jest jednak tak, iż mamy spore możliwości zarówno finansowe, jak i w postaci zespołu profesjonalistów. Biblioteki w większości starają się własnymi siłami tworzyć i prowadzić różnego rodzaju szkolenia i kursy, korzystając coraz chętniej z nauczania on-line. Przykładem może tu być Warmińsko-Mazurska Biblioteka Pedagogiczna w Elblągu, która na platformie Moodle (licencja Open Source) utworzyła Biblioteczne Centrum Zdalnej Edukacji. Zamieszczono tam różne rodzaje kursów, począwszy od komputerowych poprzez materiały konferencyjne, materiały do lekcji bibliotecznych, materiały dla bibliotekarzy (np. Szkolne Centrum Informacyjne, Opracowanie zbiorów, Gromadzenie i ewidencjonowanie materiałów bibliotecznych), po przysposobienie biblioteczne. Niektóre z kursów dostępne są dla wszystkich, którzy zalogują się jako goście, natomiast większość wymaga tzw. klucza dostępu, który otrzymuje się po rejestracji i zapisaniu na kurs. Ciekawym rozwiązaniem jest też serwis e-learningowy Biblioteki Uniwersytetu Wrocławskiego <http://bucdz.bu.uni.wroc.pl/moodle/>, również przygotowany na bezpłatnej platformie Moodle. W ofercie kursów znajdziemy między innymi: Szkolenie biblioteczne, Korzystanie z czasopism elektronicznych, Wirtualne zasoby i inne. Kursy kierowane są dla użytkowników biblioteki, ale jednocześnie mogą stanowić źródło informacji dla początkujących bibliotekarzy. Zaletą tych kursów jest dostęp dla wszystkich dzięki opcji logowania jako gość, ponadto są one bezpłatne. Oczywiście e-learning w doskonaleniu zawodowym bibliotekarzy nie odnosi się tylko do szkoleń z zakresu tematyki biblioteczarnej. Bibliotekarze mogą podnosić swoje kwalifikacje i umiejętności zawodowe w każdej dziedzinie, która jest im potrzebna w pracy. Mogą to zatem być kursy dotyczące obsługi programów komputerowych, takich jak: Excel, Power Point, Corel Draw, kursy językowe czy też kursy z tworzenia zajęć on-line (np. kurs: „Jak korzystać z platformy zdalnej edukacji” w Bibliotecznym Centrum Zdalnej Edukacji Warmińsko-Mazurskiej Biblioteki Pedagogicznej). Taka forma kształcenia posiada tę przewagę, że uczestnicy szkoleń nie muszą być obecni fizycznie w określonym miejscu o określonej porze. Dodatkowo sami decydują, kiedy się uczą, a tempo przyswajania wiadomości jest indywidualnie dopasowane. Muszą jedynie przekonać się do tego

5 A. Wołodko, B. Bednarek-Michalska, *Bibweb i Ikonka – dwa projekty – rządowy i biblioteczarski*, „Poradnik Bibliotekarza” 2004, nr 9, s. 8.

systemu nauki, który z czasem stanie się powszechnym sposobem uczenia się i nauczania obok tych prowadzonych metodą tradycyjną.

PRZYSPOBIENIE BIBLIOTECZNE W FORMIE E-LEARNINGU

Coraz większa liczba bibliotek naukowych korzysta z nowych form edukacji. E-learning jest z pewnością atrakcyjną formą kształcenia potencjalnych użytkowników. Biblioteki w coraz większym stopniu wykorzystują zdalne nauczanie do prowadzenia swoich szkoleń i kursów dla określonych grup klientów. Bibliotekarze najczęściej rozpoczynają swoją przygodę z e-learningiem od przygotowania kursu dla początkujących użytkowników biblioteki, dla studentów pierwszych lat nazywanego najczęściej „Przysposobieniem bibliotecznym”, a w tym wypadku „E-przysposobieniem bibliotecznym”. Wygląda to różnie. Niektóre biblioteki wykupują gotową platformę e-learningową z kursem, a następnie wytypowane osoby do prowadzenia zajęć szkolą się w zakresie jego obsługi. Inne biblioteki starają się zrobić to we własnym zakresie powołując zespoły ludzi do zainstalowania platformy (często wybierane są platformy w tzw. wolnym oprogramowaniu), przygotowania treści zawartych w kursie i następnie administrowania tym kursem. W każdym z tych przypadków istnieje potrzeba podniesienia kwalifikacji zawodowych i doksztalcenia się przez bibliotekarzy. Tworzenie, aktualizacja i prowadzenie e-szkoleń adresowanych do użytkowników biblioteki muszą być działaniami szczególnie przemyślanymi i celowymi, a więc nie może zabraknąć osób znających możliwości e-learningu i wiedzących, jak skutecznie wykorzystywać tę metodę dla potrzeb edukacji różnych grup czytelników⁶. Bibliotekarze w drodze samokształcenia, chcący podjąć się tworzenia szkoleń on-line, powinni zatem zapoznać się ze standardami tworzenia zajęć on-line, standardami oceny kursów on-line, jak i z kompetencjami niezbędnymi w tego typu nauczaniu.

Standardy tworzenia zajęć on-line

Ważnym aspektem tworzenia szkoleń on-line jest zawartość kursów. Aby powstał kurs kształcenia on-line, konieczne jest bardzo precyzyjne i szczegółowe zdefiniowanie jego zawartości, a więc: treści, formy, stopnia trudno-

⁶ A. Śniechowska-Karpińska, *E-learning jako jedna z metod edukacji użytkowników bibliotek naukowych i bibliotekarzy oraz element promocji biblioteki*, W: 25. Jubileuszowa Konferencja Problematyka Bibliotek Medycznych: Kształcenie użytkowników naukowe informacji medycznej – koncepcje i doświadczenia, Lublin – Kazimierz Dolny, 12-14 czerwca 2006. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/publikacje/matkonf/25kpbm/sniechowska2.php> [20 kwietnia 2009].

ści oraz rodzaju proponowanych zadań, ćwiczeń czy objaśnień. Konstruowanie materiałów dydaktycznych powinno polegać na zastępowaniu lub wspieraniu treści jak największą liczbą przykładów, schematów, rysunków i zadań do samodzielnego rozwiązania. Osoba ucząca się, szukająca rozwiązania problemu, stara się pozyskać w tym celu potrzebną wiedzę, i jest to znacznie skuteczniejsze niż gdyby w pierw otrzymała zasób wiadomości do zapamiętania, a następnie próbowała je zastosować. Za Marią Zajac⁷ można sformułować podstawowe zadania dla twórców materiałów do nauczania on-line:

1. Określenie celu dydaktycznego całego kursu oraz zadań szczegółowych – jaką więc wiedzę i umiejętności powinien posiadać student po ukończeniu kursu;
2. Odpowiedź na pytanie: „Jaki będzie sposób realizacji zamierzonego celu?”;
3. Ustalenie sposobu wymagań dotyczących zaliczenia przedmiotu oraz zakresu wymaganej wiedzy;
4. Staranne przemyślenie i określenie struktury kursu – podziału na mniejsze jednostki (moduły, lekcje), układu powiązań pomiędzy poszczególnymi modułami bieżącego materiału a odwołaniem do wiedzy już posiadanej oraz podania dodatkowych informacji uzupełniających i poszerzających;
5. Przygotowanie właściwej treści wykładu, ilustracji, schematów, wykresów oraz tematów do dyskusji na forum;
6. Opracowanie zestawu pytań i zadań kontrolnych zarówno do samooceny jak i do oceny, przez prowadzącego;
7. Przygotowanie materiałów pomocniczych – słownik kluczowych pojęć, spis literatury podstawowej i uzupełniającej.

Jak widać, przygotowanie materiałów do zdalnego nauczania wymaga starannego i dokładnego przemyślenia wszystkich aspektów kursu podczas jego tworzenia. Wszystkie materiały powinny zawierać jak najwięcej zadań, przykładów, rysunków, które motywowałyby i aktywizowały uczącego się do nauki. Przygotowanie kursu on-line wymaga też znacznie większego nakładu czasu i pracy ze strony przygotowującego zajęcia. Niemniej jednak raz przygotowane starannie materiały znacznie ułatwiają prowadzenie zajęć przez Internet.

⁷ M. Zajac, *Dydaktyczne aspekty tworzenia kursów on-line*, „E-mentor” 2004, nr 4, s. 10-12.

Dobry kurs e-learningowy – standardy oceny kursów on-line

Już teraz można stwierdzić, że e-learning odgrywa pozytywną rolę w procesie kształcenia, jednakże nadal w strefie sporów pozostaje kwestia jego jakości. Rodzą się zatem pytania: „który kurs jest dobry, a który zły?”, „który będzie efektywny?”, „jak ocenić jakość poszczególnego kursu?”.

Niewątpliwie pytania te i wiele innych, związanych z jakością i oceną kursów na odległość, spowodowały potrzebę opracowania standardów oceny kursów on-line. Instytucją, która za cel postawiła sobie „promowanie wysokich jakościowo standardów edukacji z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych”⁸, jest Stowarzyszenie E-learningu Akademickiego (SEA). Stowarzyszenie to w 2007 roku rozpoczęło prace nad utworzeniem kryteriów oceny kursów e-learningowych. Do opracowania kryteriów powołano cztery zespoły spośród członków SEA. Praca nad kryteriami odbywała się głównie w formie zdalnej na platformie Moodle SEA. Zespół tworzył kierownik i 3-4 osoby współpracujące oraz konsultant, którym była osoba wcześniej zaangażowana w opracowanie metodyki tworzenia kryteriów. Dla każdego z zespołów utworzono obszary robocze, przypisując kierownikowi i konsultantowi role prowadzących⁹. O ostatecznym opracowaniu kryteriów i udostępnieniu ich do powszechnego użytku poinformowała Maria Zając na V ogólnopolskiej konferencji „Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym”, która odbyła się 22 listopada br. w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Kryteria oceny kursu internetowego to rozbudowany zbiór kryteriów, dzięki którym każda zainteresowana osoba może kompleksowo ocenić znane jej kursy internetowe. Kryteria prezentowane są w czterech kluczowych obszarach – Organizacji kursu, Opracowania kursu, Prowadzenia kursu oraz Ewaluacji kursu¹⁰.

„W kryteriach SEA przedmiotem oceny jest **pojedynczy kurs internetowy** (kurs on-line), czyli taki, w którym całość procesu kształcenia odbywa się w sposób zdalny, za pośrednictwem Internetu. Nie mają więc one zastosowania np. do całego procesu zajęć realizowanych w formie mieszanej (komplementarnej, blended learning), ani do sytuacji, gdy

8 SEA, *Cele i zadania*. Tryb dostępu: <http://www.sea.edu.pl/celeizadania.php/> [20 kwietnia 2009].

9 W. Zieliński, *Środowiskowe kryteria oceny kursu e-learningowego*, W: *E-edukacja dla rozwoju społeczeństwa: materiały z IV ogólnopolskiej konferencji: Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, red. M. Dąbrowski, M. Zając, Warszawa 2008, s. 107.

10 SEA, *Kryteria oceny kursu*. Tryb dostępu: <http://www.sea.edu.pl/kryteria.php/> [20 kwietnia 2009].

określone formy e-learningowe służą uzupełnianiu zajęć dydaktycznych prowadzonych w formie bezpośredniej. Mogą jednak one stanowić cenną wskazówkę, ułatwiającą dobre przygotowanie i przeprowadzenie ww. fragmentów procesu dydaktycznego. Za pomocą proponowanych kryteriów nie można także oceniać programów i realizacji e-learningowych szkoleń czy studiów, na które składa się więcej niż jeden kurs, jako całości, ale można ocenić indywidualnie każdy z kursów składowych. Jest to wręcz zalecane, gdyż taka kompleksowa ocena pomoże zapewnić jednolitą wysoką jakość proponowanych szkoleń lub studiów. Kryteria mają formę kwestionariusza z pytaniami, na które możliwe odpowiedzi to: „tak” (kryterium spełnione) lub „nie” (kryterium niespełnione). Dopuszczalna jest także odpowiedź „nie dotyczy”, o ile w określonej realizacji kursu dane kryterium nie ma zastosowania. W obecnej wersji kryteriów SEA pytaniom w kwestionariuszu nie przypisano żadnych wag ani nie ustalono żadnej granicy, co do liczby odpowiedzi „tak”, poniżej której kurs nie może być uznany za jakościowo dobry. Przyjęto, że każde z pytań wskazuje na istotny czynnik wpływający na jakość kursu internetowego. Ewentualne, wynikające ze specyfiki danego kursu ustalenie hierarchii ważności lub minimalnej liczby kryteriów koniecznych do spełnienia, pozostawiono dokonującemu samooceny¹¹.

Niewątpliwie takie narzędzie w obliczu coraz szerszego zastosowania e-learningu w edukacji jest potrzebne. Pytania o jakość kursów e-learningowych pojawiają się coraz częściej. Te osoby, które podejmują wyzwanie e-nauczania, powinny kierować się właśnie takimi wytycznymi, dzięki którym same mogą zweryfikować jakość swojego kursu, a w rezultacie dążyć do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności w zakresie tworzenia zajęć on-line.

Kompetencje nauczycieli w kształceniu na odległość

Oprócz standardów technicznych i komunikacyjnych, oprócz wytycznych dla stworzenia dobrego kursu e-learningowego, pozostaje niewątpliwie bardzo ważny obszar czynnika ludzkiego. Warto zatem i na tym polu określić standardy i kompetencje osób prowadzących kursy, a więc nauczycieli. Nowoczesne formy kształcenia związane z edukacją na odległość wcale nie eliminują nauczyciela z procesu kształcenia. Zmienia się jednakże podejście do tej roli. Przystaje być on jedynym źródłem informacji, stosując w nauczaniu model podający. Wręcz przeciwnie, staje się przewodni-

11 Ibidem.

kiem, doradcą, pomocnikiem osoby uczącej się, a w swojej pracy stosuje model nauczania poszukującego. Ten model opiera się na istotnej zmianie funkcji pełnionych dotychczas przez prowadzących zajęcia, również bibliotekarzy pracujących ze studentami, gdyż kształcenie zdalne stanowi szczególne wyzwanie. Osoba nauczając przestaje być centralną postacią procesu nauczania. Staje się konsultantem i animatorem. Pozostaje jednak nadal jednostką oceniającą, sprawdzającą poziom zdobytych przez uczniów wiadomości i umiejętności. Zmienił się tylko sposób egzekwowania wiedzy i oceny. Dodatkowo ogromny nacisk kładzie się na umiejętności tworzenia wartościowych materiałów edukacyjnych i ciągły proces ich aktualizowania, sprawdzania, modyfikowania i poszerzania o nowe wiadomości. To pokazuje, o ile więcej pracy i czasu trzeba włożyć w przygotowanie takich zajęć w porównaniu z nauczaniem tradycyjnym. Konieczne są również nowe umiejętności wynikające ze specyfiki komunikacji on-line. Te wszystkie czynniki, pokazują jak istotne jest określenie kompetencji osób podejmujących wyzwanie projektowania, prowadzenia i oceniania w edukacji na odległość. Istnieją pewne stałe cechy niezbędne do podjęcia się kształcenia zdalnego. Są to między innymi: kompetencje techniczne i lingwistyczne, kompetencje psychologiczno-pedagogiczne, kompetencje w dziedzinie planowania i projektowania, kompetencje medialne, kompetencje autoedukacyjne (związane z rozwojem zawodowym) i inne¹². Istota tych kompetencji znacznie wzrasta wobec faktu, że są one wykorzystywane w szczególnych warunkach: odległość w przestrzeni, brak wizji, ograniczenie do warstwy werbalnej komunikatu, duża szybkość przekazu, liczne zakłócenia wynikające z niedoskonałości narzędzia i/lub użytkownika). Pośrednictwo platformy pozbawia prowadzącego prawie wszystkich pozawerbalnych narzędzi stymulowania psychoemocjonalnego, jak również informacji zwrotnych o skuteczności zastosowanych narzędzi. Niemniej, prowadzący w systemie on-line, mimo braku bezpośredniego kontaktu oraz braku w nim elementów komunikowania się niewerbalnego (mimiki, języka ciała), musi umieć właściwie i szybko reagować na różnego rodzaju sytuacje problemowe, które mają miejsce podczas trwania zajęć i skutecznie je rozwiązywać. Zdefiniowanie w sposób uniwersalny kompetencji nauczycieli, umożliwi im samoocenę w zakresie realizowania tej formy edukacji. Nie każdy bowiem może czuć się na siłach, aby sprostać takim wymaganiom. Niemniej jednak, dążąc do wysokiej jakości kształcenia na odległość, wydaje się oczywiste, iż ustalenie standardów dotyczących kompetencji

¹² Por. M. Zając, W. Zawisza, *O potrzebie określenia kompetencji nauczycieli podejmujących kształcenie on-line*, „E-mentor” 2006, nr 2, s. 24-28.

nauczycieli gwarantuje odpowiedni poziom przygotowania ich do tego typu nauczania.

Podsumowanie

Nowoczesne technologie w kształceniu akademickim oraz pojawienie się nowych form komunikowania oraz dostępu do informacji spowodowało, że biblioteka uczelniana coraz częściej postrzegana jest jako centrum zasobów edukacyjnych, jako aktywna instytucja wspomagająca proces kształcenia. Szeroko rozumiany e-learning staje się nieodłączną metodą wspierania zajęć tradycyjnych, formą uzupełniania procesów kształcenia, formą doskonalenia zawodowego pracowników, czy organizacji zajęć wirtualnych w ramach różnych projektów. Metody i narzędzia komunikowania się w e-learningu dają ogromną szansę na indywidualizację procesu kształcenia, pozwalają na szybki i precyzyjny dostęp do wiedzy, zmniejszają koszty nauki, usamodzielniają uczących się, jednocześnie umożliwiając im stałą kontrolę postępów w nauce. Standaryzacja kształcenia zdalnego na wielu płaszczyznach gwarantuje coraz wyższą jakość proponowanych zajęć kursów. Doskonalenie zawodowe bibliotekarzy z wykorzystaniem e-learningu gwarantuje im dodatkowe doświadczenie, zanim zaczną oni samodzielnie przygotowywać szkolenia on-line. Obszar zastosowań edukacji on-line systematycznie powiększa się zarówno w zakresie poszerzania oferty dydaktycznej, jak i wspierania tradycyjnych form kształcenia. Można się zatem spodziewać, że w najbliższych latach e-learning będzie coraz częściej wykorzystywany przez biblioteki naukowe zarówno jako sposób na samodoskonalenie zawodowe bibliotekarzy, jak i nowoczesna metoda prowadzenia zajęć dla określonych grup użytkowników.

Bibliografia

1. SEA, *Cele i zadania*. Tryb dostępu: <http://www.sea.edu.pl/celeizadania.php> [20 kwietnia 2009].
2. SEA, *Kryteria oceny kursu*. Tryb dostępu: <http://www.sea.edu.pl/kryteria.php> [20 kwietnia 2009].
3. Śniechowska-Karpińska A., *E-learning jako jedna z metod edukacji użytkowników bibliotek naukowych i bibliotekarzy oraz element promocji biblioteki*, W: 25. Jubileuszowa Konferencja Problemowa Bibliotek Medycznych: *Kształcenie użytkowników naukowej informacji medycznej – koncepcje i doświadczenia*, Lublin – Kazimierz Dolny, 12-14 czerwca 2006. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/publikacje/mat-konf/25kpbm/sniechowska2.php> [20 kwietnia 2009].

4. Skrzydlewski W., Kuźmich K., Michalak A., *Wybrane aspekty e-learningu*, W: *Od nowych technik nauczania do edukacji wirtualnej*, red. W. Strykowski, Poznań 2006, s. 527-543.
5. Wodecki A., *Po co e-learning na uczelni?* W: *E-learning w kształceniu akademickim: materiały z II ogólnopolskiej konferencji: Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, red. M. Dąbrowski, M. Zając, Warszawa 2006, s. 9-14.
6. Wołodko A., Bednarek-Michalska B., *Bibweb i Ikonka – dwa projekty – rządowy i bibliotekarski*, „Poradnik Bibliotekarza” 2004, nr 9, s. 7-10.
7. Zając M., *Dydaktyczne aspekty tworzenia kursów on-line*, „E-mentor” 2004, nr 4, s. 10-12.
8. Zając M., *E-learning – szansa czy utrudnienie?* W: *Od nowych technik nauczania do edukacji wirtualnej*, red. W. Strykowski, Poznań 2006, s. 103.
9. Zając M., Zawisza W., *O potrzebie określenia kompetencji nauczycieli podejmujących kształcenie on-line*, „E-mentor” 2006, nr 2, s. 24-28.
10. Zieliński W., *Środowiskowe kryteria oceny kursu e-learningowego*, W: *E-edukacja dla rozwoju społeczeństwa: materiały z IV ogólnopolskiej konferencji: Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, red. M. Dąbrowski, M. Zając, Warszawa 2008, s. 107.

dr Maja Wojciechowska
Biblioteka Ateneum Szkoły Wyższej w Gdańsku
maja.wojciechowska@gmail.com

DOBÓR I OCENA EFEKTYWNOŚCI SZKOLEŃ PRACOWNIKÓW BIBLIOTEKI

SELECTION AND ASSESSMENT OF LIBRARY EMPLOYEES TRAINING EFFECTIVENESS

Abstract

The paper presents objectives and rules for training effectiveness system in libraries. There are briefly presented training selection methods for library purposes, and its rating in regard to effectiveness of library activities as well. The factors are described which, in practice, determine the training methods in respect of both trained librarians and delegating institutions needs.

Wstęp

Różnego rodzaju formy doksztalcania, w tym szkolenia, są nieodłącznym elementem towarzyszącym pracy zawodowej nowoczesnego bibliotekarza. Nikt nie podważa już celowości uczenia się i uzupełniania wiedzy ponad tę zdobytą w ramach kształcenia na etapie studiów wyższych. Pojawianie się w bibliotekach coraz to nowych rozwiązań technicznych, nowatorskich form usług oraz różnorodnych oczekiwań użytkowników, determinuje konieczność nabywania przez bibliotekarzy kolejnych kompetencji zawodowych. Dlatego niezwykle istotne jest, aby w bibliotekach istniały opracowane na potrzeby pracodawców i pracowników profesjonalne systemy szkoleń, ułatwiające efektywne wykorzystanie zarówno potencjału tkwiącego w kadrze bibliotekarskiej, jak i finansów przeznaczonych na jej rozwój. Stąd też wynika konieczność oceny rozmaitych form kształcenia, zarówno pod kątem ich przydatności w konkretnej bibliotece, jak i ich poziomemu merytorycznego.

Podstawowa terminologia związana z efektywnością szkoleń

Według definicji przytoczonej przez Petera Bramleya, szkolenie to „wszelkie zainicjowane przez organizację procedury, których celem jest wspomaganie uczenia się jej członków, a zatem i zwiększenie ich wkładu w efektywność organizacji”¹. Szkolenia, aby spełniały swoje podstawowe zadanie, a więc zwiększały efektywność działalności biblioteki, powinny być planowanym i systematycznym procesem, którego skuteczność regularnie poddawana jest kontroli. Poza podstawowymi celami, jakimi jest podnoszenie poziomu wiedzy bibliotekarzy oraz rozwój kompetencji zawodowych, winny również wpływać na zmianę przyzwyczajeń, poglądów oraz sposobów działania, gdyż sama wiedza, niewykorzystana w działaniach praktycznych, nie przynosi wymiernych korzyści. W osiągnięciu tych celów może pomóc wdrożenie nawet najprostszego systemu oceny efektywności szkoleń, który definiowany jest jako „systematyczne gromadzenie informacji i opinii niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji dotyczących doboru, zastosowania, wartości i modyfikacji poszczególnych ćwiczeń prowadzonych w ramach kursu”² lub „ocena ogólnej wartości systemu szkolenia, kursu lub programu zarówno w kategoriach społecznych, jak i finansowych. Ocena tym różni się od stwierdzenia, czy podjęte działania były uzasadnione, że podczas jej przeprowadzania podejmuje się próbę określenia ogólnych korzyści wynikających z kursu czy programu w wymiarze społecznym w stosunku do poniesionych kosztów”³.

Do podstawowych celów systemu efektywności szkoleń można zaliczyć:

- pomoc kadrze zarządzającej biblioteki w ocenie jakości szkoleń,
- generowanie informacji zwrotnej nt. poziomu kształcenia dla wykładowców prowadzących kursy,
- pomoc w dostosowywaniu programów kursów do faktycznych potrzeb środowiska,
- pomoc w podnoszeniu jakości kształcenia w ramach kursów,
- poznawanie mechanizmów przyswajania wiedzy i wykorzystywania jej w pracy zawodowej bibliotekarzy,
- zbieranie informacji o wpływie kształcenia na podnoszenie jakości pracy bibliotekarzy delegowanych na szkolenia,

1 P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, przekł. I. Sochacka, wyd. 2, Kraków 2007, s. 13.

2 Ibidem, s. 17.

3 F. Bee, R. Bee, *Narzędzia do oceny efektywności szkoleń*, przekł. M. Justyna, S. Justyna, Kraków 2004, s. 28.

- określanie dalszych potrzeb szkoleniowych pracowników biblioteki,
- pomoc w planowaniu szkoleń w przyszłości, na podstawie dotychczas wypracowanych wniosków.

Badania efektywności szkoleń mogą mieć także ukierunkowany charakter i służyć wyjaśnianiu zasadności delegowania pracowników na konkretne kursy, jeśli np. pojawią się wątpliwości co do skuteczności szkolenia lub co do wielkości ponoszonych na nie kosztów.

Efektywność systemu szkoleń w bibliotece

Na skuteczność systemu szkoleń wpływa wiele bardzo różnych czynników, często trudnych do zidentyfikowania i zdefiniowania. Część z nich, tak jak wybór kursu o poziomie dostosowanym do wiedzy kursantów, ma charakter obiektywny i oczywisty, część – jak np. samopoczucie podczas realizacji zajęć wpływające na stopień przyswajania wiedzy – wysoce zindywidualizowany i subiektywny. Dlatego też badając skuteczność samego szkolenia najprościej jest skontrolować poziom wiedzy lub kompetencji bibliotekarzy z zakresu objętego nauczaniem przed i po zajęciach, co pozwala zaobserwować bezpośredni wpływ szkolenia na osobę uczestnika. Taki pomiar ma jednak charakter wtórny i bada jedynie skutki procesu kształcenia, nie pozwalając na ingerencję w jego proces. Ponadto nie daje informacji na temat stopnia wykorzystania zdobytych kompetencji w pracy zawodowej, a jak wskazuje praktyka i liczne badania naukowe, bardzo wiele zdobytych podczas szkoleń umiejętności nigdy nie zostaje wykorzystanych w ramach aktywności zawodowej. Z kolei wiedza oraz umiejętności uzyskane na szkoleniu, a niewykorzystane po jego zakończeniu, zostają zapomniane już po około 3 miesiącach⁴. Dla tego też istotne jest wprowadzenie systemu szkoleń, który rozpoczyna się już na etapie identyfikacji potrzeb szkoleniowych biblioteki, zawiera element doboru odpowiedniego szkolenia, system motywujący do praktycznego wdrażania umiejętności uzyskanych na kursie, zaś kończy nie na weryfikacji zdobytej w jego ramach wiedzy, ale na kontroli zmian, które dokonały się w jego efekcie na stanowisku pracy w bibliotece.

Pomimo wyraźnych korzyści bardzo niewiele bibliotek posiada wdrożony system szkoleń, w ramach którego dobór i ocena ich efektywności odbywa się na podstawie obiektywnych czynników. Jak stwierdzono na podstawie przeprowadzonych wywiadów, w większości bibliotek szkolenia dobierane

4 P. Bramley, op. cit., s. 81.

są na podstawie subiektywnych odczuć kadry kierowniczej oraz aktualnej oferty firm szkoleniowych. Rzadkością są sytuacje, kiedy temat i forma szkolenia zostają wybrane na podstawie przeprowadzonej analizy efektywności procesów bibliotecznych oraz kontroli stanowiska pracy połączonej z wywiadem z pracownikami. Również efektywność szkoleń oceniana jest niezwykle subiektywnie, przy wykorzystaniu bardzo różnych kryteriów, do których należą m.in.:

- zaangażowanie prowadzącego szkolenie (nawet wykładowca nieprzekazujący wystarczającej wiedzy, lecz zaangażowany w proces nauczania, oceniany jest z reguły pozytywnie),
- sposób prowadzenia szkolenia (bardzo wysoko oceniane są przez uczestników szkolenia o formule zabawy – interesujące, wesołe, nawet jeśli nie wnoszą nowej wiedzy),
- zbieżność tematu szkolenia z osobistymi zainteresowaniami kursanta lub osoby kierującej na szkolenie,
- interesujący tytuł szkolenia,
- ogólne wrażenie wyniesione po odbyciu kursu.

Także wykładowcy popełniają błędy, więcej czasu podczas zajęć poświęcając zagadnieniom, które szczególnie lubią lub które są lubiane przez uczestników kursu, niezależnie od realnych potrzeb szkoleniowych w tym zakresie.

Niezwykle rzadko zdarza się również, iż nauka w ramach odbytego kursu ma swoją kontynuację w miejscu pracy, zaś bibliotekarz oddelegowany na szkolenie ma po jego odbyciu realizować na swoim stanowisku pracy jasno określone cele. Być może wiąże się to z trudnością wymiernego oceniania pracy w bibliotece. Firmom komercyjnym łatwiej jest formułować cele ilościowe i finansowe, zaś biblioteki skupiają się na podnoszeniu jakości usług poprzez poprawę realizacji procesów. Nie jest to jednak wystarczającą przeszkodą, aby jasno sprecyzować cele, które powinny być osiągnięte dzięki uczestnictwu pracownika w konkretnej formie doksztalcania. Nierzadkie są również przypadki, kiedy wyjazd na szkolenie postrzegany jest jako nagroda, lecz od bibliotekarza, który je odbywał, oczekuje się wykonywania pracy w dotychczas przyjęty sposób, bez wprowadzania zmian czy modyfikacji. Wszystko to powoduje, iż środki finansowe poniesione na naukę pracowników stają się zbędnymi kosztami, nie zaś inwestycją w kapitał ludzki. Aby takich sytuacji unikać, każda biblioteka powinna posiadać system szkoleń, składający się z minimum dwóch podstawowych elementów, takich jak identyfikacja potrzeb szkoleniowych oraz ocena

efektów i zmian (korzyści) wprowadzonych w bibliotece w wyniku przeprowadzonego szkolenia.

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych powinna obejmować nie tylko analizę aktualnych potrzeb, ale również uwzględniać dłuższą perspektywę czasową i umiejętności oraz wiedzę, które będą potrzebne w przyszłości, np. planując wdrożenie nowego systemu bibliotecznego czy uruchomienie biblioteki cyfrowej, bardziej efektywnie jest już zawczasu przeszkolić w tym kierunku bibliotekarzy, nie czekając na uruchomienie nowych usług. Potrzeby szkoleniowe powinny być identyfikowane zarówno z punktu widzenia biblioteki, jak i pracownika. Analizując funkcjonowanie biblioteki jako organizacji nacisk będzie kładziony na jej najważniejsze cele, plany rozwojowe, perspektywy przekształceń itp. Potrzeby pracowników będą w dużej mierze miały charakter doraźny, związany z aktualnie wykonywanymi obowiązkami oraz rozwojem kariery zawodowej.

Oceniając efektywność systemu szkoleń biblioteki należy brać pod uwagę kilka podstawowych elementów, takich jak:

1. Kto jest delegowany na szkolenia;
2. Z jaką częstotliwością;
3. Czy pracownicy są informowani o możliwościach doksztalcania i ofercie szkoleniowej;
4. Czy pracownicy mają wpływ na to w jakich kursach uczestniczą;
5. Czy przed rozpoczęciem i po zakończeniu szkolenia mierzony jest poziom wiedzy, umiejętności lub kompetencji kursantów;
6. Czy profil szkoleń wybierany jest z uwzględnieniem aktualnych potrzeb biblioteki, czy uwzględnia jedynie indywidualne zainteresowania i prośby pracowników;
7. Czy tematyka szkoleń odpowiada faktycznym potrzebom szkoleniowym biblioteki;
8. Czy pracownicy są odpowiednio zmotywowani do aktywnej nauki podczas szkoleń, znają i akceptują ich założenia, są świadomi korzyści, które mogą dzięki nim osiągnąć;
9. Czy szkolenie zostało zaprojektowane w taki sposób, aby było możliwe praktyczne wykorzystanie zdobywanej na nim wiedzy w ramach pracy w bibliotece;
10. Czy biblioteka posiada system motywujący do praktycznego wykorzystania w pracy zawodowej wiedzy zdobytej na kursach i szkoleniach;

11. Czy pracownicy przed przystąpieniem do kursu mają jasno określone cele kształcenia oraz cele, które mają osiągnąć w pracy po zakończeniu szkolenia;
12. Czy uczestnicy kursów uzyskują informacje zwrotne na temat swoich postępów w nauce lub mają możliwość pomiaru i oceny własnych kompetencji po powrocie do pracy;
13. Czy poziom merytoryczny szkoleń jest wystarczający;
14. Czy metody nauki stosowane podczas kursu odpowiadają potrzebom i możliwościom kursantów;
15. Czy wybrana forma szkolenia jest odpowiednia dla pracowników (szkolenia wewnętrzne, zewnętrzne, tradycyjne czy e-learning, godziny realizacji kursów, czas trwania kursów, forma zaliczenia, kształcenie indywidualne czy kształcenie zespołów itp.);
16. Czy wybrane szkolenia motywują pracowników do dalszego rozwoju;
17. Czy poszerzają jedynie wiedzę i umiejętności, czy też wpływają na zmianę postaw bibliotekarzy;
18. Czy udział w szkoleniach wpływa na skuteczność działalności biblioteki;
19. Czy korzyści osiągnięte w wyniku szkolenia uzasadniają poniesione koszty.

Jak wynika z powyższych wskazówek, samo uczestnictwo w szkoleniu lub jakiegokolwiek formie kształcenia nie stanowi gwarancji, iż pracownicy będą się uczyli i uzyskają lub rozwiną dotychczasowe kompetencje w zakresie pracy zawodowej. Dlatego tak istotne jest badanie efektywności szkoleń.

Metody oceny efektywności szkoleń

Dotychczas opracowano wiele metod oceny efektywności szkoleń, a wraz ze zmianą warunków ekonomicznych, społecznych oraz organizacyjnych systematycznie przygotowywane są nowe metody. Mogą one stanowić ustrukturyzowaną pomoc, która w systematyczny i konsekwentny sposób przynosi informacje na temat wykorzystywanych przez bibliotekę form kształcenia oraz pozwala ocenić je według przyjętej metodologii. Większość metod opiera się na trzech podstawowych technikach zbierania informacji: wywiadach (wśród kadry prowadzącej kursy, uczestników kursów oraz kadry kierowniczej biblioteki), obserwacjach oraz różnego rodzaju testach. Badają one postawy pracowników, ich wiedzę teoretyczną

oraz umiejętności praktyczne i kompetencje osiągnięte w wyniku uczestnictwa w różnego rodzaju formach kształcenia.

Do najpopularniejszych metod oceny szkoleń należą zaś m.in.:

1. Ocena systemowa – jest jedną z bardziej kompleksowych metod oceny efektywności szkoleń, ponieważ w jej ramach analizie poddawany jest nie tylko proces nauczania w czasie kursu, ale cały system szkoleń, czyli sposób doboru szkoleń, kryteria kierowania pracownikami biblioteki na różne formy kształcenia, sposoby finansowania, opłacalność korzystania z różnych form kształcenia itp.
2. Ocena oparta na celach – jest to metoda zarządzania przez efekty, polegająca na określeniu celów, które powinny zostać osiągnięte w wyniku szkolenia. Cele te mogą dotyczyć zarówno osiągnięć uzyskanych przez uczestników szkolenia w czasie jego trwania, jak i po zakończeniu kursu w trakcie pracy w bibliotece.
3. Ocena ukierunkowana – polega na określeniu, czy w wyniku szkolenia osiągnięto wyniki zaplanowane przez: organizatorów szkolenia, wykładowców, kursantów, czy kierownictwo biblioteki delegujące na szkolenia. Każda z przedstawionych grup może oczekiwać od szkolenia różnych efektów i dlatego też, aby zadowolić je wszystkie, potrzebna jest dyskusja nad kwestiami spornymi i osiągnięcie konsensusu.
4. Ocena zmian behawioralnych – skupia się na analizie zmian zachowań pracowników, w wyniku podjętych metod szkolenia. Zakłada, iż istotna jest nie tylko wiedza uzyskana w wyniku kształcenia, ale przede wszystkim zmiany sposobów zachowania w pracy, które w realny sposób mogą wpłynąć na lepszą jej organizację i poprawienie stosunków interpersonalnych oraz integrację zespołów. W toku prowadzenia oceny wykorzystuje się tzw. skale zachowań.
5. Ocena „sądowa” – jest często spotykaną w bibliotekach metodą oceny szkolenia. Polega na wydaniu opinii na temat przeprowadzonego kursu przez tzw. sędziów na podstawie zeznań „świadków”, czyli kursantów. Osobami oceniającymi powinni być specjaliści mogący bezstronnie i merytorycznie wydać opinię o kursie. Dużymi wadami tej metody jest trudność w znalezieniu obiektywnych „sędziów” oraz fakt, iż ocena dokonywana jest na podstawie informacji „zasłyszanych”, nie zaś w oparciu o badanie faktycznych umiejętności zdobytych w ramach nauki.

6. Ocena poprzedzająca – jest metodą ułatwiającą wybór odpowiedniego szkolenia. Polega na wstępnej ocenie szkolenia jeszcze przed jego rozpoczęciem, tak by jak najlepiej spełniało oczekiwania oraz było dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników biblioteki. Analizowane są m.in. formy i techniki szkolenia, czas trwania, stopień zaawansowania kursu itp.

Prawidłowo przeprowadzona ocena powinna zawierać krótkie sprawozdanie zawierające takie informacje, jak cel przeprowadzania oceny, osobę lub dział zlecający, sposób przeprowadzenia oceny (tj. użyte metody, sposób zbierania danych itp.), informację o kosztach oraz, jeśli to możliwe, stosunek kosztów do zysków. Jeśli biblioteka posiada wyliczenia określające dochłonność swoich usług lub obsługi użytkownika, dobrze jest skorelować te informacje z kosztami kursu i ocenić jego efektywność ekonomiczną, tj. stosunek nakładów finansowych do zysków.

Koszty szkoleń

Ważnym elementem oceny szkoleń jest zbadanie stosunku poniesionych kosztów do osiągniętych korzyści. Istnieje wiele metod szacowania kosztów szkoleń, w swoich pracach prezentują je m.in. Jac Fitz-Enz⁵ oraz Wayne Cascio⁶. W przypadku szkoleń zewnętrznych koszt jest łatwy do określenia, gdyż jest nim z reguły opłata za udział w kursie oraz liczba godzin pracy, w ramach których pracownik został oddelegowany na szkolenie, pomnożona przez stawkę wynagrodzenia za ten czas. Kalkulacja jest znacznie bardziej utrudniona w przypadku szkoleń wewnętrznych organizowanych przez bibliotekę. Zawiera wówczas znacznie więcej elementów, do których należą m.in.: koszt poniesiony na identyfikację potrzeb szkoleniowych pracowników, przygotowanie programu kursu lub szkolenia, przygotowanie materiałów niezbędnych w procesie szkolenia, koszty użytkowania pomieszczeń w czasie kursu, koszty absencji pracowników w pracy, koszty wynajęcia odpowiedniego sprzętu i zatrudnienia instruktorów zewnętrznych lub wewnętrznego specjalisty oraz wiele innych. Przed podjęciem decyzji o formie szkolenia warto więc przeanalizować, która z nich będzie dla biblioteki tańsza, ale i która będzie bardziej efektywna.

5 J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, przeł. G. Łuczkiwicz, Kraków 2001.

6 W. F. Cascio, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, przeł. I. Podsiadło, Kraków 2001.

Systemy szkoleniowe i ocena efektywności szkoleń w bibliotekach

Analizując materiały zbierane na temat efektywności szkoleń można zauważyć, iż kompleksowe systemy zarządzania szkoleniami wdrażane są w instytucjach bibliotecznych niezwykle rzadko. Większość form dokształcania, w których biorą udział bibliotekarze, to kursy instruktarzowe bezpośrednio związane z wprowadzaniem do bibliotek nowego oprogramowania komputerowego oraz studia bibliotekoznawcze (stopnie pierwszy i drugi oraz studia podyplomowe), które są warunkiem podjęcia lub kontynuowania pracy w zawodzie bibliotekarza. Dobór pozostałych form dokształcania i poszerzania kompetencji jest niestety często przypadkowy i wiąże się z:

1. Indywidualnymi zainteresowaniami bibliotekarzy, nie zaś realnymi potrzebami biblioteki;
2. Niską ceną kursu (czynnik w wielu przypadkach decydujący o tym, czy pracownik w ogóle zostanie oddelegowany na szkolenie);
3. Dogodnym miejscem realizacji kursu (przeważająca większość szkoleń dobierana jest tak, aby miejscem ich realizacji było miasto, w którym mieści się biblioteka, lub jego bezpośrednia okolica);
4. Krótkim czasem trwania (poza trwającymi kilka lat studiami bibliotekoznawczymi, które stanowią wymóg ministerialny, w bibliotekach preferowane są jedno- lub dwudniowe formy szkolenia pracowników);
5. Korzystnymi warunkami uczestnictwa (np. będącymi efektem współpracy z instytucją organizującą kurs, czy wymiany pracowników itp.).

Ocena szkoleń oraz korzyści osiągniętych z uczestnictwa w nich odbywa się w większości bibliotek sporadycznie, bez użycia miarodajnych i obiektywnych narzędzi. Zwykle opiera się na indywidualnych opiniach kursantów. 98% osób zapytanych o prowadzenie w ich bibliotekach badań efektywności szkoleń odpowiedziało negatywnie. Brak również badań korelacji pomiędzy nakładami na szkolenia i wynikami pracy bibliotekarzy. Nacisk ze strony kierownictwa biblioteki na praktyczne wykorzystanie wiedzy zdobytej podczas różnych form dokształcania (poza kursami instrukcyjnymi) jest niewielki. W nielicznych bibliotekach praktykowane jest sporządzanie przez pracowników, którzy brali udział w jakiejś formie kształcenia, sprawozdań merytorycznych lub prezentacji adresowanych dla pozostałej kadry biblioteki. Sporadycznie stosowane są również formularze oceny wykładowców, zarówno podczas kursów, konferencji, jak i studiów.

Niestety, wyniki tych ocen, w założeniu służące poprawie jakości nauczania, wykorzystywane są w znikomych przypadkach. Ponadto oceniający bardzo często traktują je zdawkowo i stosują zupełnie różne kryteria oceny. Wiele opinii jest przesadnie miłych lub przesadnie surowych, niektóre z nich dotyczą z kolei atmosfery na zajęciach, nie zaś skuteczności przekazywania wiedzy.

Podsumowując wyniki licznych obserwacji i prowadzonych badań, można zauważyć, iż systemy szkolenia bibliotekarzy mają jeszcze wiele braków i wymagają uzupełnienia, a w wielu bibliotekach wręcz utworzenia. Być może ma to związek z niskimi nakładami na dokształcanie kadry bibliotek i przekonaniem, iż przeznaczanie czasu, energii i pieniędzy na badanie efektywności szkoleń jest rozrzutnością, zaś sam proces badania wymaga skomplikowanych i kosztownych procedur. Tymczasem doświadczenia wielu bibliotek wskazują, iż świadome inwestycje w rozwój pracowników, powiązane z egzekwowaniem stosowania zdobytej wiedzy w pracy zawodowej, przekładają się bezpośrednio na rozwój biblioteki, oferowanie przez nią nowych usług, podnoszenie jakości pracy, pozyskiwanie kolejnych użytkowników, a często również różnego rodzaju form dofinansowania (grantów, dotacji, darowizn, sponsoringu, donacji itp.).

Bibliografia

1. Bee F., Bee R., *Narzędzia do oceny efektywności szkoleń*, przekł. M. Justyna, S. Justyna, Kraków 2004.
2. Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, przekł. I. Sochacka, wyd. 2, Kraków 2007.
3. Cascio W. F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, przekł. I. Podsiadło, Kraków 2001.
4. Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, przekł. G. Łuczkiwicz, Kraków 2001.
5. Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, przekł. L. Klin, Kraków 2002.
6. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, przekł. A. Hędrzak, wyd. 3, Kraków 2006.

dr inż. Krzysztof Ziolo

Biblioteka Główna Politechniki Śląskiej w Gliwicach
kziolo@polsl.pl

WYKORZYSTANIE TYPOLOGII MBTI W BIBLIOTECIE

THE MBTI ASSESSMENT IN LIBRARY

Abstract

MBTI assessment created objective description of the person, i.e. his personality, without evolution of the fact if he is better or worse than another one. It is the instrument enabling a manager to understand the behavior of each of the personality types in the self-realization, what is important for them, in what way they take decisions and how they behave in the relation to the environment. On the other hand these ideas help the given person to explain his strong or weak points. In connection with these ideas it creates the possibility of aware development of his professional career. In the paper the typology and the potential benefits for the library are presented. (MBTI assessment, personality types, personality typology).

Typologia MBTI – *Mayes-Briggs Type Indicator* – jest procedurą, której celem jest otrzymanie obiektywnego opisu osobowości konkretnej osoby. Umożliwia ona zrozumienie i wyjaśnienie działań człowieka, nie służy jednak ich usprawiedliwianiu¹. Z punktu widzenia tej osoby umożliwia ona potencjalne zwiększenie skuteczności w relacjach z innymi ludźmi, pomaga osiągnąć lepsze wyniki w pracy poprzez świadome inwestowanie we własny rozwój i samodoskonalenie. Z drugiej strony aktywne zarządzanie będzie skuteczniejsze, jeżeli zwierzchnicy będą znali swój typ osobowości i związane z nim cechy charakterologiczne, oraz gdy będą umieli określić w stosunku do swoich pracowników. Korzystnym aspektem tej typologii jest uzyskanie obiektywnego opisu danej osoby, stwierdzenie faktów bez ich oceny. Nie zagraża to pozytywnej samoocenie i nie

¹ Čakrt M., *Typy osobowości dla menedżerów: kto jest kim*, tł. E. Šrajeroová, Gliwice 2006, s. 39.

narusza wiary we własne siły², daje możliwość identyfikacji niekorzystnych zjawisk, wyjaśnienia ich i aktywnej korekty. Nie można tego powiedzieć np. o testach na inteligencję, które są absolutnie względne i ustalają hierarchicznie, kto jest lepszy, a kto gorszy. MBTI jest jedną z wielu typologii. Współcześnie jest bardziej popularna od innych i najczęściej wykorzystywana. Szacuje się, że za pomocą tego narzędzia określa się rocznie osobowość 4 mln osób. Na świecie opracowana jest w 30 językach, a o jej uniwersalności świadczy wykorzystywanie nawet w Nigerii, Kuwejcie, Filipinach i Chinach³. W Europie stosowana jest w 8 krajach. Zadomowiła się tak dalece, że w prasie można spotkać ogłoszenia typu: „Przystojny, nieśmiały, ISTP, lat 23, kawaler poszukuje wesołej ESFP...” itp. W kraju jest stosowana od 2006 r., a firma FORID posiada wyłączną licencję na prowadzenie warsztatów kwalifikujących MBTI w języku polskim.

Koncepcja typologii MBTI opiera się na teorii osobowości Carla Gustava Junga. Jej podstawy wykorzystują przeciwstawne pary: ekstrawersja E – introwersja I, myślenie T – uczucia F i intuicja N – doznanie S. Amerykanki, I. Myes i K. Briggs, dodały czwartą parę: ocenianie J – obserwowanie P, i zaproponowały pewien kwestionariusz wraz z odpowiednią interpretacją. Tak powstało nowe narzędzie psychologii, znane jako *Mayes-Briggs Type Indicator* – MBTI. Typologia ta wyróżnia 16 typów osobowości, identyfikowanych za pomocą kombinacji czterech liter, po jednej z każdej pary, co przedstawiono w tabeli 1. Indykatory te umożliwiają szybkie zidentyfikowanie danego typu osobowości. Litery zewnętrzne określają postawę psychologiczną, a wewnętrzne funkcje psychologiczne.

Tabela 1. Typy osobowości

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Postawa psychologiczna

Postawa psychologiczna określa stosunek danej osoby do świata poprzez zachowanie się względem niego i reakcje na zastane sytuacje (rys. 1). Typy

postawy wynikają z predyspozycji biologicznych i są mocno zdeterminowane. Zmiana typu postawy jest trudna i ryzykowna, a więc mało prawdopodobna. Litery zewnętrzne typu określają właśnie tę postawę. Pierwsza litera określa zachowanie się danej osoby. Wyróżniamy tu typy ekstrawertywne (75% populacji) i introwertywne (25%). Ekstrawertyka (E) można scharakteryzować następująco:

- bezpośredni i otwarty stosunek do otaczającego świata: towarzyski, przyjazny, impulsywny, beztroski, powierzchowny, lubi dużo znajomości,
- energia psychiczna skierowana jest na zewnątrz: lubi zmiany i innowacje oraz prace w grupie, do swoich prac angażuje jak najwięcej osób, ekspresywny w zachowaniu, dominujący w rozmowie, najpierw mówi – potem myśli, a myśli głośno i potrzebuje wówczas słuchacza, stanowczo wygłasza swoje opinie, ma problemy z wysłuchiowaniem innych.

Ekstrawertycy są skłonni wykorzystywać swoje główne funkcje psychiczne w stosunku do świata zewnętrznego, ponieważ tam jest skierowana ich uwaga i wewnętrzna energia. Funkcje pomocnicze są używane w procesach wewnętrznych.

Natomiast introwertyka (I) charakteryzujemy tak:

- stosunek do świata pełen rezerwy i podejrzliwości: niezdecydowany, refleksyjny, cichy, uporządkowany, wpatrzony w siebie, preferuje nieliczne, ale głębokie znajomości,
- energia psychiczna skierowana do wewnątrz: zachowania defensywne, lubi pracę w ciszy i spokoju, wówczas doskonale się koncentruje, wstrzemięźliwy emocjonalnie, uważnie wysłuchuje innych, dokładnie się zastanowi zanim zabierze głos, nie przerywa innym, a opinie wygłasza w sposób umiarkowany i spokojny.

Introwertycy (I), w przeciwieństwie do ekstrawertyków (E), swoje główne funkcje psychiczne kierują do wnętrza, ukrywając swoje mocne strony, a funkcje pomocnicze wykorzystują w świecie zewnętrznym. Poznanie ich zalet i wad jest utrudnione i długotrwałe. Osoby tych typów można rozróżnić po zachowaniu. I tak ekstrawertycy E mówią głośno, szybko, barwnie i z przesadą, gestykują i z upodobaniem wykorzystują komunikację pozawerbalną. Natomiast introwertycy I mówią cicho i spokojnie, robią przerwy, ważą słowa, robią wrażenie, że nie mówią wszystkiego co wiedzą, zachowują się spokojnie – wręcz z rezerwą.

² Ibidem, s. 28.

³ *Doradztwo zawodowe*. Tryb dostępu: http://www.mbti.com.pl/mbti_dorzaw.html [20 kwietnia 2009].

Ostatnia litera typu określa reakcję danej osoby na zewnętrzną sytuację lub zdarzenie, w której bierze udział, co wymaga podjęcia decyzji. Wyróżniamy tu typy oceniające (J) i obserwujące (P). Dla osób o nastawieniu oceniającym J istotne są sytuacje zakończone, które można poddać analizie i w przypadku uznania za ważne podlegają one ocenie w celu wyciągnięcia wniosków na przyszłość. Osoby takie można scharakteryzować następująco:

- praca traktowana jako obowiązek jest na pierwszym miejscu, istotne są wyniki i związane z nimi zadania, na przyjemności jest czas po pracy,
- dokładnie planują cały dzień, lubią porządek, ład organizacyjny, sprawnie działający system, do każdego zadania dobrze się przygotowują i starannie je realizują, nie lubią niespodzianek, po pracy zostawiają wzorowy porządek,
- są stanowczy, systematyczni, umieją uzasadniać i przeforsowywać swoje decyzje.

Osoby o nastawieniu obserwującym P zwracają uwagę na zdarzenia aktualnie trwające, z otwartymi możliwościami, co jest uzasadnieniem do odwlekania oceny i decyzji jak tylko długo się da. Ich postawę można opisać tak:

- praca traktowana jest jako zabawa, istotny jest sam proces, natomiast wyniki są mało interesujące,
- nie lubią planowania, długich przygotowań, ostatecznych rozwiązań i oceny przebiegu pracy, czekają aż sprawy same się rozwiążą, wybierają tylko to co ich interesuje, nie zwracając uwagi na to co jest ważne, lubią mieć „otwartą furtkę” i końcowe zrywy mające zakończyć pracę w terminie,
- są spontaniczni, kreatywni, lubią nowości, wszelkie decyzje traktują jako przedwczesne, łatwo się dekoncentrują, nie lubią sprzątać po sobie.

Osób tych dwóch typów jest po 50% w populacji. W życiu codziennym lubią się wzajemnie krytykować. I tak oceniający J uważają obserwatorów P za: niezdecydowanych, blokujących decyzje, niezdolnych do skupienia się na problemie, szukających dziury w całym, wałęsających się bez celu – ogólnie za „opozycjonistów”. Natomiast ci ostatni widzą oceniających jako: narwańców działających zbyt pochopnie, skostniałych i nieelastycznych, wywierających na nich niedopuszczalną presję – ogólnie „terrorystów”.

Funkcja psychologiczna

Funkcje psychologiczne określają sposób pozyskiwania i opracowywania informacji przez daną osobę (rys. 2). Charakteryzują one stałą, niezależną od konkretnej sytuacji aktywność psychiczną osoby, w różnych warunkach i sytuacjach. Informację możemy pozyskiwać w sposób doznaniowy (S) lub intuicyjny (N), natomiast opracowywać na drodze analitycznej (T) lub uczuciowej (F). Litery wewnętrzne typu określają te właśnie funkcje. Są one mocno uzależnione od wychowania i wpływu środowiska. Nawet dominująca funkcja może być świadomie stonowana, a nawet zmieniana.

Osoby preferujące percepcję zmysłową S (76% populacji) pozyskują informacje poprzez: poszukiwanie i zbieranie konkretnych doświadczeń i namacalnych faktów, takie ich opracowywanie i klasyfikowanie, aby znaleźć podobieństwa do sytuacji znanych, stosowanie sprawdzonych metod i procedur. Charakteryzuje je cierpliwość, wytrwałość, pragmatyzm, systematyczność oraz nieufność wobec faktów nowych, nieznanymi i niepowtarzalnymi. Modelem ich postępowania jest dotychczasowe doświadczenie i rutyna. Są postrzegane jako osoby rzeczowe i rozumne.

W przypadku percepcji intuicyjnej N (24%) gromadzenie informacji odbywa się na drodze: obserwacji świata z dystansu, eliminacji zbędnych szczegółów, określenia istoty zjawiska, znalezienia powiązań pomiędzy zaobserwowanymi faktami. Osoby takie wykorzystują nieświadome wrażenia, odczucia i przeczucia tworzące ich uogólnione doświadczenie życiowe, chętnie tworzą i stosują nowe pojęcia, hipotezy i teorie, nie akceptują sformalizowanych metod postępowania. Są postrzegane jako marzyciele budujący domki z kart. Osoby o podejściu intuicyjnym i doznaniowym najczęściej żyją w konflikcie ze względu na ciągłe nieporozumienia i zaburzenia w procesie komunikacji. Można stwierdzić, iż osoba typu S widzi drzewa, ale nie dostrzega tego, że tworzą one las, natomiast osoba typu N widzi ten las, ale może nie dostrzec konkretnego drzewa.

Myślenie i uczucia są określane jako funkcje poznawcze lub racjonalne, dlatego że w obu przypadkach mamy do czynienia z oceną⁴. Umysł wykorzystuje do oceny sytuacji myślenie kierujące się obiektywnymi i logicznymi kryteriami T lub uczucia (emocje) F, nastawione na subiektywne odczucia przyjemności, akceptacji i satysfakcji. W populacji 60% kobiet podejmuje decyzje na podstawie uczuć, natomiast 60% mężczyzn kieruje się logiką

4 Čakrt M., op. cit., s. 77.

i obiektywizmem. Osoby kierujące się podejściem analitycznym T (51% populacji) można scharakteryzować następująco:

- kierują się logiką, prawdą i zasadami, biorą pod uwagę przeszłość, teraźniejszość i przewidywalną przyszłość,
- w pracy jako ludzie są: bezosobowi, ukierunkowani na wyniki, dobrze zorganizowani, sprawiedliwi, skłonni do twardości, nieustępliwi i obiektywni, ale jednocześnie bywają zbyt analityczni, pozbawieni emocji, pedantyczni, a w skrajnej sytuacji skostniali.

Natomiast osoby zorientowane na uczucia F (49%) można opisać następująco:

- opierają się na wartościach humanistycznych, harmonii, uczuciach i emocjach, biorą pod uwagę głównie przeszłość,
- w pracy jako ludzie są: przyjacielscy, sympatyczni, osobiście podchodzą do konkretnych spraw, przejawiają duże zainteresowanie innymi ludźmi, robią zamieszanie, cieszą się ze sprawiania radości innym, są lojalni, także poza pracą, ale jednocześnie bywają sentymentalni, skłonni do odkładania nieprzyjemnych zadań, unikają konfliktów i konfrontacji nawet w drastycznych sytuacjach, potrafią łatwo się uprzedzać do innych osób.

Jako przełożony typ T bywa postrzegany jako chłodny i bezduszny, czasem jako grubianin, zimny jak głaz, niezłomny w decyzjach, ale uwaga, może on być równie wrażliwy jak osoba uczuciowa, ale nie ujawnia swoich emocji, głęboko je skrywając – ma problemy z ich ujawnianiem. Natomiast osoba typu F jako przełożony może mieć duże problemy z wytykaniem podwładnym ich niedociągnięć lub ich karaniem. Nie ma jednak problemów z okazywaniem swoich uczuć i doskonale wentyluje swoje emocje, jest więc postrzegana jako osoba serdeczna i zdolna do głębokich uczuć, co wcale nie musi być prawdą. Osoby o podejściach emocjonalnym i analitycznym mogą tworzyć doskonale uzupełniające się pary komplementarne.

Styl kognitywny

Styl kognitywny to inaczej specyficzny i dominujący sposób działania umysłu. Sposób ten nie przejawia się na zewnątrz, ale opisuje to, co się dzieje w umyśle. Dwie wewnętrzne litery identyfikatora typu, które opisują funkcje psychologiczne, określają właśnie styl kognitywny. Jedna z nich pełni decydującą rolę w procesach psychicznych i nosi nazwę funkcji dominującej, natomiast druga zabezpiecza te procesy i jest nazywana wtórną. Funkcja dominująca jest naszą najmocniejszą stroną i jest ona nakierowana na nasze

otoczenie. O tym, która z funkcji pełni rolę tej dominującej, decyduje nasza reakcja na zewnętrzną sytuację lub zdarzenie, a więc to, czy mamy nastawienie obserwatora P, czy też oceniające J. W przypadku postawy obserwatora P funkcjami dominującymi są zmysły S lub intuicja N, a więc pierwsza litera z pary. Natomiast w drugim przypadku, tj. postawy oceniającej J, role dominujące pełnią myślenie T lub uczucia F, druga litera z wewnętrznej pary. Funkcja wtórna jest nakierowana na wnętrze danej osoby. Kombinacje par tych funkcji (ST, SF, NF, NT) wyznaczają cztery sposoby działania umysłu⁵:

- *Styl doznaniowy z przewagą myślenia (systematyczny) ST*: zamiłowanie do porządku i ładu, do bezosobowych szczegółów i faktów, świadomość kontroli nad sprawami i dążenie do minimum niepewności. Osoby tego typu zaczynają od poszczególnych części, z których budują całość.
- *Styl doznaniowy z przewagą uczuć (procesualny) SF*: zainteresowanie szczegółami i konkretnymi aspektami rzeczywistości, dotyczącymi stosunków międzyludzkich, takich jak poglądy, odczucia i preferencje.
- *Styl intuicyjny z przewagą uczuć (heurystyczny) NF*: szukanie możliwości i postrzeganie związków pomiędzy ludźmi i badanie ich wzajemnych relacji. Mają oni przed oczami najpierw całkowitą wizję, a dopiero potem rozkładają ją na szczegóły.
- *Styl intuicyjny z przewagą myślenia (spekulatywny) NT*: najpierw analizuje najróżniejsze kombinacje i możliwości, jednak jego domeną jest świat nieożywiony, świat idei i norm obowiązujących w przyrodzie. Nie przeszkadza mu element niepewności. Jest twórcą nowych przedsięwzięć.

Zgodnie z typologią MBTI każdy człowiek ma w różnym stopniu wszystkie cztery funkcje psychiczne. Trzecia z kolei, prawie całkowicie stłumiona przez funkcję wtórną, jest jej przeciwstawieniem. Czwarta jest przeciwstawieniem funkcji dominującej i jako taka jest wręcz nielubiana. Funkcje trzecia i czwarta są tak samo skierowane jak wtórna. Przykładowo w typie ISTJ funkcją dominującą są zmysły S, wówczas funkcją czwartą, nielubianą, będzie intuicja N, funkcją wtórną myślenie T, a więc trzecią uczucia F. Ostatnie trzy funkcje są nakierowane na otoczenie. W sytuacji ekstremalnej, gdy nie można zapanować nad wewnętrznymi lub zewnętrznymi czynnikami, może pokazać się odwrotna strona naszej osobowości i wówczas decydująca

⁵ Ibidem, s. 133.

rolę zaczynają odgrywać te zwykle stłumione funkcje: trzecia i czwarta, a człowiek zaczyna się zachowywać w pozornie niewytłumaczalny sposób.

Typy osobowości

W tabeli 2 rozszyfrowano podstawowe cechy poszczególnych typów osobowości, w identyfikatorze MBTI pogrubiono symbol funkcji dominującej, zamieszczono też funkcję, której dany typ najbardziej nie lubi (a jest to cecha, której nie będzie lubił u innych ludzi), oraz procentową zawartość poszczególnych typów w całej populacji ludzkiej.

Tabela 2. Typy osobowości według typologii MBTI

Typ	Podstawowe cechy osobowości	Nie lubi	Ilość
ISTJ	Introwertyk preferujący percepcję zmysłową nakierowaną do wnętrza, o podejściu analitycznym względem otoczenia i oceniający to otoczenie	intuicji	6%
ISFJ	Introwertyk preferujący percepcję zmysłową nakierowaną do wnętrza, o podejściu uczuciowym względem otoczenia i oceniający to otoczenie	intuicji	6%
ISTP	Introwertyk preferujący podejście analityczne nakierowane na wnętrze oraz percepcję zmysłową nakierowaną na otoczenie, obserwujący to otoczenie	podejścia uczuciowego	7%
ISFP	Introwertyk preferujący podejście uczuciowe nakierowane na wnętrze oraz percepcję zmysłową nakierowaną na otoczenie, obserwujący to otoczenie	podejścia analitycznego	5%
INFJ	Introwertyk o dużej intuicji, o podejściu uczuciowym względem otoczenia i oceniający to otoczenie	postrzegania zmysłowego	1%
INTJ	Introwertyk o dużej intuicji, o podejściu analitycznym względem otoczenia i oceniający to otoczenie	postrzegania zmysłowego	1%
INFP	Introwertyk preferujący podejście uczuciowe nakierowane na wnętrze, o podejściu intuicyjnym względem otoczenia i obserwujący to otoczenie	podejścia analitycznego	1%
INTP	Introwertyk preferujący podejście analityczne nakierowane na wnętrze, o podejściu intuicyjnym względem otoczenia i obserwujący to otoczenie	podejścia uczuciowego	1%
ESTJ	Ekstrawertyk preferujący podejście analityczne względem otoczenia oraz percepcję zmysłową nakierowaną na wnętrze, oceniający otoczenie	podejścia uczuciowego	13%

ESFJ	Ekstrawertyk preferujący podejście uczuciowe nakierowane na otoczenie, percepcję zmysłową nakierowaną na wnętrze, oceniający otoczenie	podejścia analitycznego	13%
ESTP	Ekstrawertyk preferujący percepcję zmysłową nakierowaną na wnętrze, o podejściu analitycznym względem otoczenia i obserwujący to otoczenie	intuicji	13%
ESFP	Ekstrawertyk preferujący percepcję zmysłową nakierowaną na otoczenie, o podejściu uczuciowym nakierowanym na wnętrze, obserwujący otoczenie	intuicji	13%
ENFJ	Ekstrawertyk o podejściu uczuciowym względem otoczenia, dużej intuicji nakierowanej na wnętrze, oceniający otoczenie	podejścia analitycznego	13%
ENTJ	Ekstrawertyk preferujący podejście analityczne względem otoczenia, o dużej intuicji nakierowanej na wnętrze, oceniający otoczenie	podejścia uczuciowego	5%
ENFP	Ekstrawertyk o dużej intuicji nakierowanej na otoczenie, o podejściu uczuciowym nakierowanym na wnętrze, obserwujący otoczenie	postrzegania zmysłowego	5%
ENTP	Ekstrawertyk o dużej intuicji nakierowanej na otoczenie, preferujący percepcję zmysłową względem otoczenia, obserwujący to otoczenie	postrzegania zmysłowego	5%

Poniżej pokrótce scharakteryzowano poszczególne typy osobowości.

- **ESTJ** – typ ekstrawertywny z przewagą myślenia, oceniający, doznaniowy:
 - ultrarealistyczne, racjonalne podejście do życia, doskonały administrator, decyzyjny, lojalny wobec instytucji, szanuje hierarchię, solidny i praktyczny, o przewidywalnym zachowaniu, szybko awansuje, asertywny, hałaśliwy, chłodny, autokratyczny, towarzyski,
 - mężczyzna – najbardziej odpowiada konwencjonalnemu stereotypowi męskiemu,
 - kobieta – często wysyła sprzeczne sygnały: delikatnym kobiecym głosem wydaje męskie komendy lub „męskim” głosem używa delikatnego, kobiecego słownika. Mięwa skłonność do seksizmu, męskich strojów i zajmowania się „męskimi” czynnościami.
- **ENTJ** – typ ekstrawertywny z przewagą myślenia, oceniający, intuicyjny:
 - bardzo silne ego, lubi rządzić, samodzielny, o szerokich horyzontach i zdrowym poczuciu własnej wartości, aktywny, twórczy, wy-

magający tak dla siebie, jak i podwładnych, mistrz słowa, twardy i nieustępliwy. Zawsze zakłada, że ma rację, chyba że ktoś udowodni mu, że jest inaczej. Uwielbia konfrontacje, spory, debaty i polityczki. Szanuje tylko tych, którzy potrafią się mu przeciwstawić. Bezwzględny w krytyce i samokrytyce,

- posiada silnie rozwinięty zmysł myślenia empirycznego i obiektywnego postrzegania świata, silną potrzebę organizowania i porządkowania, racjonalista, bardzo oddany pracy wymagającej wyobraźni i intuicji, najlepiej funkcjonuje w grupie,
- często piastuje funkcje kierownicze (wielu generałów), bezwzględny dla osób źle wykonujących swoje obowiązki, nie znosi ludzi chorągiewek,
- kobiety – podobnie jak ESTJ, a dodatkowo gotowe do ciągłej konfrontacji, aroganckie, skłonne do wykładania nieprzyjemnych prawd, często popadają w izolację. Mają trudności z wykorzystaniem tradycyjnego kobiecego uroku w stosunkach z mężczyznami.
- **ESFJ** – typ ekstrawertywny z przewagą uczuć, oceniający, doznaniowy:
 - natura delikatna i opiekuńcza, skłonna do idealizowania, ceniąca moralność, bardzo towarzyska, przyjazna, życzliwa, ostrożna i przezorna, tradycjonalista, solidny, obowiązkowy, lojalny, doskonały podwładny, czcący autorytety, unika krytykowania przełożonych, skłonny do ustępstw nawet gdy powinien walczyć, omija konflikty zamiast je rozwiązywać,
 - nie powinien zajmować funkcji wymagających chłodnej rezerwy, bezosobowej analizy, wprowadzania abstrakcyjnych teorii, np.: sędziów, urzędników podatkowych,
 - kobiety z reguły nie chcą zajmować stanowisk kierowniczych. Nie dotyczy to mężczyzn, którzy jako menedżerowie są dobrymi organizatorami.
- **ENFJ** – typ ekstrawertywny z przewagą uczuć, oceniający, intuicyjny:
 - natura energiczna, pełna empatii, duży urok osobisty, sprawna intelektualnie, tolerancyjna, elokwentna, mistrz komunikacji, nie zna tremy, lubi publiczne wystąpienia, ceni moralność, ma skłonności do idealizowania stosunków międzyludzkich, lubi pracę w grupie, łatwo adaptuje się do otoczenia, a nawet zmienia pracę lub zawód,
 - menedżer: charyzmatyczny przywódca, doskonale motywuje podwładnych, traktuje ludzi jako najwyższy priorytet, co może stać

w sprzeczności z interesem firmy, kłopotliwa może być niechęć do myślenia analitycznego.

- **ENTP** – typ ekstrawertywny z przewagą intuicji, obserwujący, analityczny:
 - natura energiczna i przedsiębiorcza, oparta na intensywności przeżyć, niezależna, twórcza, wizjonerska, elokwentna, towarzyska, niecierpliwa, z natury niestała, nie znosi rutyny, ale też obraźliwa, humorzysta, a czasem nieobliczalna,
 - menedżer: potrafi myśleć strategicznie i dobrze przewiduje przyszłość, nastawiony na rzeczowy, a nie ludzki aspekt spraw, pełen entuzjazmu dla nowości, którym potrafi zarazić innych, ale łatwo go znudzić, doskonały analityk, potrafi improwizować, jego celem jest wynalazek, a nie przygotowanie seryjnej produkcji, dobry w roli adwokata diabła.
- **ENFP** – typ ekstrawertywny z przewagą intuicji, obserwujący, uczuciowy:
 - natura twórcza i ciekawa świata, oparta na intensywności przeżycia, bardzo aktywna, dążąca do doskonałości, spontaniczna, ekspresywna, pełna entuzjazmu i wyobraźni, wesoła, pogodna, do samorealizacji potrzebuje ludzi, nie znosi rutyny i stałych reguł, każdą czynność zamieniłaby w zabawę, niestała w dążeniach i łatwo nudząca się, nie znosi podporządkowywania się, potrafi kochać i nienawidzić namiętnie i bezkrytycznie (sprzedawcy, pracownicy reklamy i ubezpieczeń, politycy, aktorzy, dramaturgowie),
 - menedżer: ogromne zdolności do oceny i motywowania ludzi, zarządza przy pomocy asystentów, doskonale manipuluje i improwizuje, udziela podwładnym dużej autonomii.
- **ESTP** – typ ekstrawertywny z postrzeganiem zmysłowym, obserwujący, analityczny:
 - natura praktyczna i rzeczowa, nieokiełznana, o niezwykle rozwiniętym zmyśle obserwacji i rejestracji faktów, przebojowa i elastyczna, błyskotliwa i dowcipna, spontaniczna, otwarta, zupełnie pozbawiona romantyzmu, charakter dynamiczny, żyje chwilą, niewielka troska o przyszłość, duża sprawność fizyczna i zręczność manualna (doskonali rzemieślnicy, artyści, kontrolerzy), towarzyscy i lubiący się zabawić,
 - bezlitośnie pragmatyczni, często uważają, że cel uświęca środki,

wykorzystują swoje obserwacje do manipulacji innymi, domagają się zysku z każdego swojego zaangażowania, szybko rozumieją sedno problemu (negocjatorzy i mediatorzy), niedocenieni mają skłonności do przebiegłych, wirtuozerskich oszustw, w swoim zachowaniu bywają nieobliczalni, żadnej sprawy nie uważają za zakończoną, niezwykle uciążliwi jako podwładni.

- **ESFP** – typ ekstrawertywny z postrzeganiem zmysłowym, obserwujący, uczuciowy:
 - natura wielkoduszna, otwarta, bardzo przyjazna, towarzyska, bez troska i tolerancyjna, o niezwykle rozwiniętym zmyśle obserwacji i rejestracji faktów, zachowanie impulsywne, brak punktualności, długo się uczą nowych idei, wartości i teorii,
 - duży urok osobisty, optymistyczny stosunek do ludzi, umiejętność wysłuchiwanie cudzych problemów, łatwo poddają się wpływom innych, ze wszystkich sił unikają sytuacji krytycznych, życie traktują jako zabawę, nastawieni na intensywność przeżyć, do których dostosowują moralność. Mężczyźni odbierani są jako niemęscy, a kobiety jako powierzchowne kokietki, co wcale nie musi być prawdą (pracownicy działów propagandy, reklamy, public relations, handlu).
- **ISTP** – typ introwertywny z przewagą myślenia, obserwujący, doznaniowy:
 - natura logiczna, niechętna subordynacji, zdominowana dążeniem do nieokiełznanej wolności, spontaniczna i elastyczna, potrzebująca silnych przeżyć, o realistycznym i analitycznym podejściu do życia, skłonna do egalitaryzmu, bardzo odważna, wręcz ryzykanka, uwielbiają zdarzenia nieoczekiwane, preferująca w komunikacji międzyludzkiej język czynów, przy niewielkich zdolnościach werbalnych, nieśmiała w towarzystwie, bardzo inteligentna – natura zdecydowanie zgodna ze stereotypem męskości,
 - w pracy nie potrzebują nadzoru, duża umiejętność automotywacji, skłonności do robienia wszystkiego samemu i tylko tego, co uznają za prawidłowe, nie lubią nikogo namawiać i motywować, nie uznają demokratycznych metod kierowania, skłonności wodzowskie, słabi dyplomaci, bardzo zdecydowani w sprawach zasadniczych, skrajnie lakoniczni, niezwykle uzdolnieni praktycy w inżynierii, mechanice, trudni jako pracownicy (inżynierowie, prawnicy, ana-

litycy, dowódcy wojskowi, chirurdzy, artyści, ekstremalni sportowcy).

- **INTP** – typ introwertywny z przewagą myślenia, obserwujący, intuicyjny:
 - natura bezlitośnie logiczna, skrajnie precyzyjna w wyrażaniu myśli, nade wszystko ceniąca inteligencję, preferująca wiedzę, nastawiona na poznanie świata, intelektualnie niezależna, samotnicza, domatorska, o małej wrażliwości społecznej (bywają nietaktowni),
 - znani jako osoby, które trudno zrozumieć i pojąć, ale łatwi we współżyciu, często wybitnie uzdolnieni, awangarda intelektualna cywilizacji, oderwani od życia, niepraktyczni, nie potrafią swoich pomysłów wdrażać w życie (logicy, matematycy, filozofowie, naukowcy).
- **INTI** – typ introwertywny z przewagą intuicji, oceniający, analityczny:
 - natura mistycznego marzyciela i ekscentrycznego artysty, skrajnie indywidualistyczna, postrzega świat poprzez myślenie wykorzystujące intuicję, skrajnie logiczna i pragmatyczna, otwarta na nowości i wizjonerska, krytyczna, trudna we współżyciu,
 - poglądy niewzruszone, łatwość podejmowania decyzji, skłonność do ignorowania cudzych poglądów, najbardziej teoretyczne podejście, świetni w pracy naukowej, w polityce i na wysokich stanowiskach menedżerskich (10% populacji), bardzo skuteczni, wręcz bezwzględni we wprowadzaniu swoich pomysłów w życie, bardzo lojalni wobec firmy, bardzo sprawni organizacyjnie, zachowują się z wyższością, często niegrzecznie, odbierani są jako zimni, pozbawieni emocji i ludzkich uczuć (jest to ich reakcja obronna).
- **INFI** – typ introwertywny z przewagą intuicji, oceniający, uczuciowy:
 - natura mistycznego marzyciela i ekscentrycznego artysty, głęboka, twórcza, o bogatym życiu wewnętrznym, zamknięta, postrzega świat poprzez myślenie wykorzystujące intuicję, kieruje się systemem wartości i dobrem bliźnich, bardzo empatyczna, roztropna, stała i wierna, odpowiedzialna, otwarta na nowości i wizjonerska, zdecydowana w działaniu, o dużych zdolnościach komunikacyjnych, obdarzona fenomenalną pamięcią,
 - bardzo wrażliwi i uprzejmi, lubią pracę wymagającą samodzielności, wybitnie teoretyczne podejście do problemów, doskonale kierują pracą w grupach, preferują wspólne podejmowanie decyzji,

świetnie obserwują i wykorzystują stosunki międzyludzkie (terapeuci, lekarze, psychologowie, psychiatrzy, duchowni, muzycy, poeci, matematycy, fizycy).

- **ISFP** – typ introwertywny z przewagą uczuć, obserwujący, doznaniowy:
 - natura serdeczna, współczująca, delikatna, o bogatym świecie wewnętrznym, z ustaloną hierarchią wartości, skryta, z rezerwą względem otoczenia, idealistyczna, bardziej realistyczna od INFP, ale też impulsywna i hedonistyczna,
 - są skromni, preferują samodzielną pracę w samotności, nie są mistrzami słowa, nie interesuje ich nauka, abstrakcja i teoria ani tradycja i służba, nie potrafią w skupieniu planować działań, lubią po prostu działać (tłumacze, malarze, kompozytorzy muzyki poważnej, tancerze, dyrygenci, sportowcy indywidualni, jako menedżerowie tylko sporadycznie).
- **INFP** – typ introwertywny z przewagą intuicji, obserwujący, uczuciowy:
 - natura serdeczna, współczująca, delikatna, wstrzemięzliwa, skryta, wierna, etyczna, bardzo wrażliwa na zło, dążąca do perfekcji w działaniu, elastyczna, głęboka, przyjazna,
 - są idealistami, o dużym poczuciu humoru, skłonni ponosić duże ofiary w imię tego, w co wierzą, wartościowanie stawiają ponad oceny racjonalne, bywają na bakier z logiką, preferują pracę indywidualną, unikają działalności gospodarczej, utalentowani językowo, zaangażowani w pracę, oddani rodzinie (duchowni, aktorzy, a na uczelniach: architekci, psychiatrzy, filolodzy, literaturoznawcy).
- **ISTJ** – typ introwertywny z przewagą zmysłów, oceniający, analityczny:
 - natura rozsądna (racjonalna, bezosobowa, logiczna), szanująca tradycję, „filary społeczeństwa”, miewa problemy z empatią i z relacjami międzyludzkimi,
 - zdecydowani w sprawach praktycznych, szybcy w działaniu, sprawni w decyzjach, cisi, poważni, cierpliwi, wytrwali, solidni, bardzo obowiązkowi, szanują hierarchię tak w domu jak w pracy, cenią porządek, ład, umiar i celowość, dobrzy w rozwiązywaniu bieżących zadań, sprawnie doprowadzają wszystkie sprawy do końca, prede-

stynowani do stanowisk odpowiedzialnych i kierowniczych, lubią pracę w organizacjach pozazawodowych (audytorzy, kontrolerzy, konstruktorzy i inżynierowie, księgowi, na stanowiskach kierowniczych w szpitalach, zakładach produkcyjnych, **bibliotekach i archiwach**, policji i armii).

- **ISFJ** – typ introwertywny z przewagą zmysłów, oceniający, uczuciowy:
 - natura zrównoważona, spokojna, łagodna, solidna i wrażliwa na preferencje innych,
 - bardzo obowiązkowi, praktyczni i realistyczni, nie interesują się spekulacjami i teoretyzowaniem, szanują hierarchię tak w domu jak w pracy, cenią porządek, ład, umiar, celowość i oszczędność, wyjątkowo solidni, pracowici, opiekuńczy, lojalni, pracują metodycznie, są wymarzonymi pracownikami dla każdego menedżera, nie potrafią rozkazywać – spotykani na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla (lekarze pierwszego kontaktu, pielęgniarki, opiekunowie, nauczyciele, **bibliotekarze**, sekretarki, asystenci).

Możliwości wykorzystania w bibliotekach

Przedstawione narzędzie typologii psychologicznej nadaje się do właściwego doboru kadr w bibliotece. Analiza postaw psychologicznych prowadzi do wniosku, iż zdecydowanie do pracy w bibliotece predysponowani są introwertycy I zorientowani na ocenianie J, natomiast ekstrawersja E może być pod pewnymi warunkami dopuszczalna. Postawa obserwatora P jest bardzo niepożądana. W przypadku funkcji psychologicznych pożądane są osoby o percepcji zmysłowej S, kierujące się zarówno myśleniem analitycznym T, jak i uczuciowym F. Należy pamiętać, że oba te sposoby myślenia w pracy zespołowej są komplementarne. Percepcja intuicyjna N nie jest szczególnie przydatna, możliwa do akceptacji raczej jako funkcja drugorzędna. Spośród tworzonych przez te funkcje stylów kognitywnych najbardziej pożądane są systematyczny ST i procesualny SF. Spośród pozostałych, tj. heurystycznego NF i spekulatywnego NT, tylko te przypadki, gdy dominujące są funkcje T lub F.

Podsumowując rozważania można stwierdzić, iż do pracy w bibliotekach najlepiej przystosowane są typy ISTJ i ISFJ, z tym że na stanowiska kierownicze lepiej nadają się osoby typu ISTJ (nawiasem mówiąc osoby o tym typie osobowości są bardzo pożądane w przemyśle, armii i policji, a więc

konkurencja dla bibliotek jest tu duża). Co ciekawe, statystyka potwierdza te wnioski.

Oczywiście w bibliotekach mogą pracować również osoby o innych osobowościach, z tym że spośród ekstrawertyków będą to ESFJ, ENFJ i ESTJ. W tym przypadku należy mieć świadomość, że mogą pojawić się pewne trudności i konieczne będzie ze strony kierowników zespołów uwzględnienie w zarządzaniu mocnych stron tych osobowości oraz aktywne moderowanie cech niekorzystnych. Ze strony samych pracowników niezbędna będzie świadomość aktywnej korekty tych spośród swoich cech charakterologicznych, które będą utrudniały pracę. Nie jest też wykluczone, że będą one miały mniejszą satysfakcję z wykonywanej pracy.

Podobnie można spośród zaakceptowanych typów wybrać osoby lepiej przystosowane do pracy z czytelnikiem oraz do pracy w oddziałach, w których tej bezpośredniej styczności nie ma.

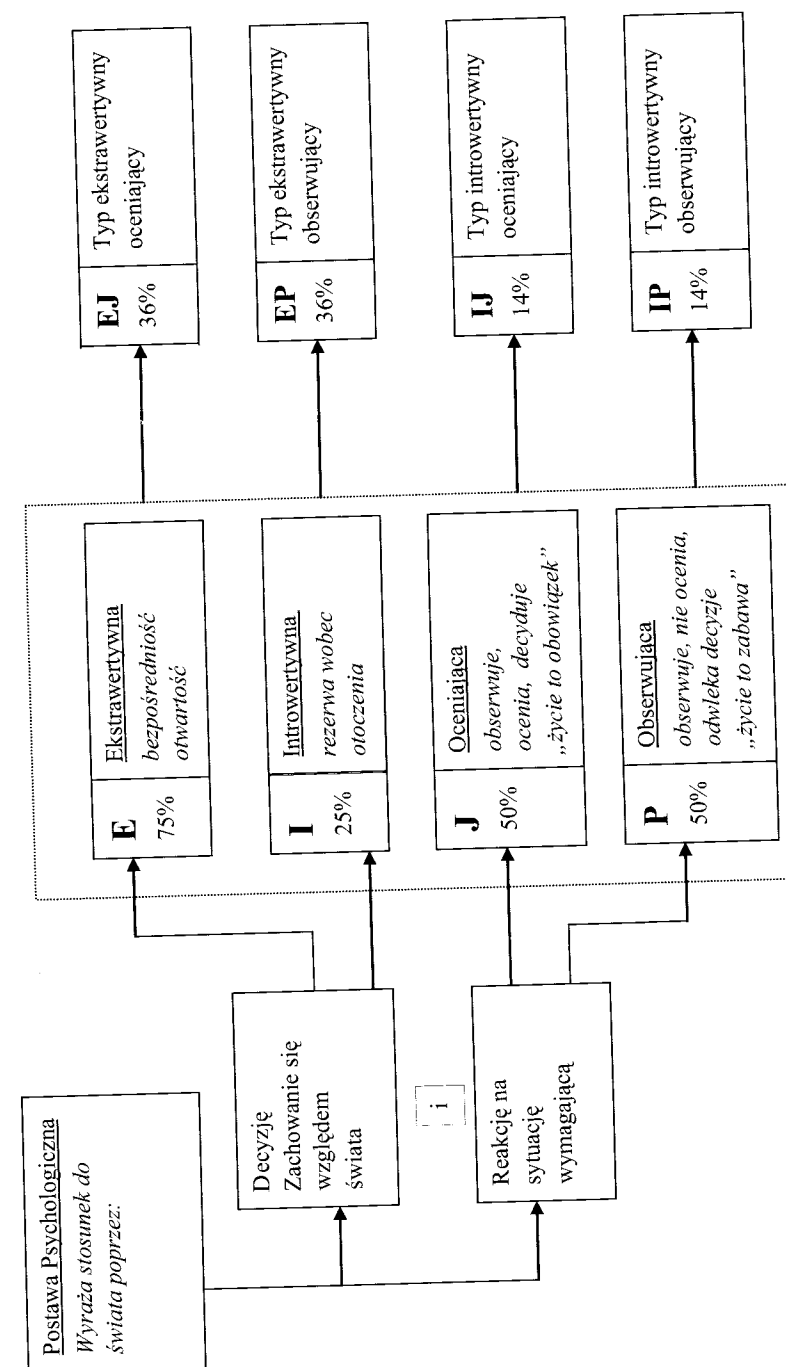
Ważne jest też stwierdzenie, że problemów można spodziewać się ze strony wszystkich osób o nastawieniu obserwowującym P i raczej nie powinny one być zatrudniane w bibliotekach.

Wykorzystanie MBTI umożliwi aktywną strategię zarządzania, a więc lepsze rozumienie innych, radzenie sobie z nastrojami i sytuacjami spotykanymi w życiu codziennym. Będzie można bardziej prawidłowo oceniać zasługi pracowników oraz przechodzić do porządku nad ich niesympatycznymi cechami. Będzie można łatwiej tworzyć dynamiczne i uzupełniające się nawzajem zespoły.

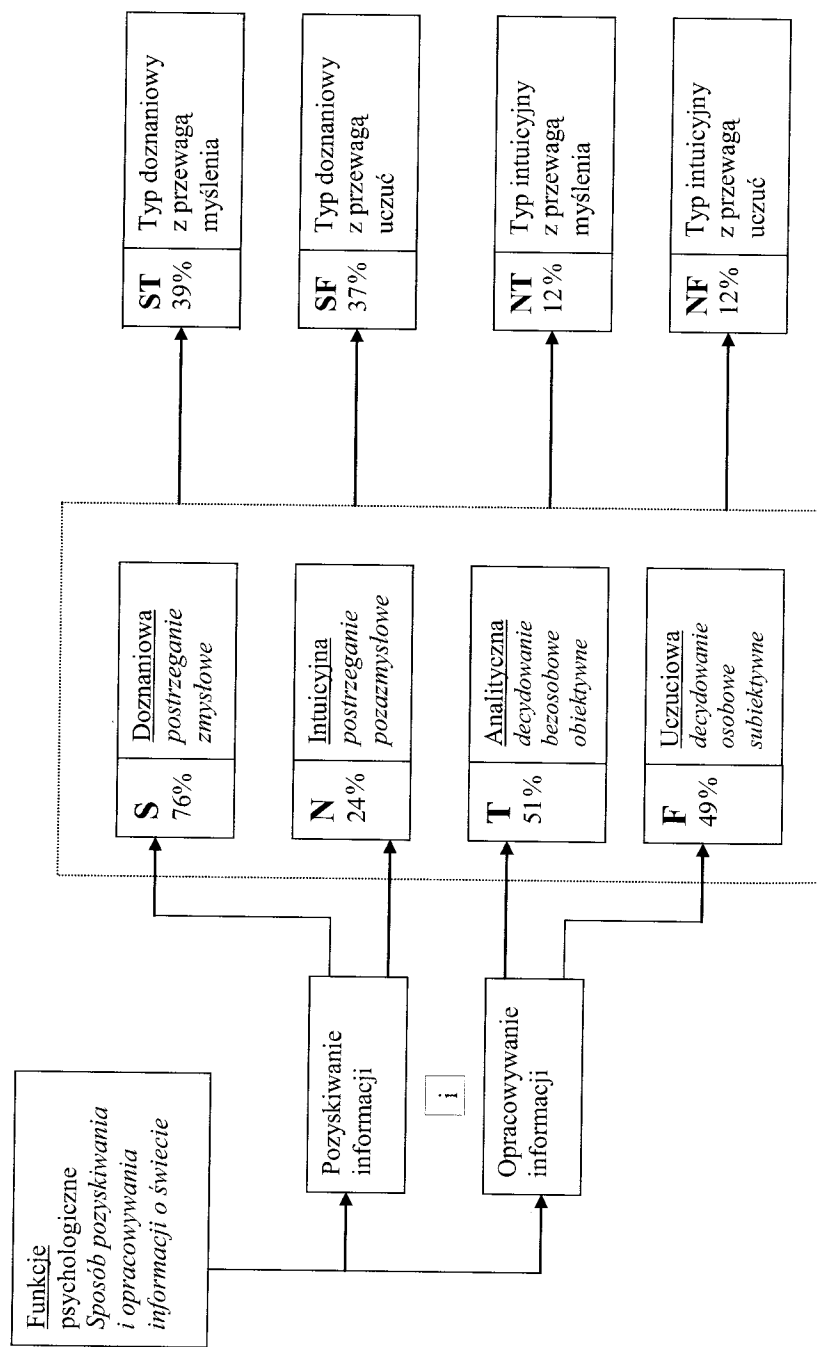
Bibliografia

1. Čakrt M., *Typy osobowości dla menedżerów: kto jest kim*, tł. E. Šrajeroá, Gliwice 2006.
2. *Doradztwo zawodowe*. Tryb dostępu: http://www.mbti.com.pl/mbti_dorzaw.html [20 kwietnia 2009].
3. Jung C. G., *Typy psychologiczne*, przeł. R. Reszke, Warszawa 1997.
4. *Myers-Brigs Type Indicato Interpretative Report*. Tryb dostępu: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/> [22 kwietnia 2009].
5. Urbanowicz M., *Masz szansę rozwinąć w pełni swój potencjał*. Tryb dostępu: <http://www.forid.pl/mbti.html> [15 kwietnia 2009].

Rysunek 1. Postawy psychologiczne wyrażają stosunek do świata



Rysunek 2. Funkcje psychologiczne ilustrują sposób pozyskiwania i opracowywania informacji o świecie



mgr Ewa Sadowska

Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych
Akademii Ekonomicznej w Katowicach
ewa.sadowska@ae.katowice.pl

METODOLOGIA BADAŃ RYNKU WEWNĘTRZNEGO ORGANIZACJI

METHODOLOGY OF INTERNAL MARKETING RESEARCH

Abstract

The main task of the paper is to present the right procedure of internal market research. Each reader will familiarize with crucial steps of the conducting internal market research. Also, remarks regarding to barriers and difficulties of building professional questionnaire as well as research organizing process in organization are involved. Author is going to show the complex of application for conducting efficient internal market research in each organization.

Wstęp

W warunkach współczesnej gospodarki zarządzanie organizacją nie może opierać się wyłącznie na doświadczeniu i intuicji, lecz powinno bazować na informacji, która jest jednym z najcenniejszych zasobów każdej organizacji. Wiedza o rynku pozwala podjąć decyzje obciążone mniejszym ryzykiem, dlatego badania marketingowe są tak ważnym elementem podejmowania decyzji. Metody i techniki badań marketingowych mają charakter uniwersalny i mogą być stosowane do zbierania i przetwarzania informacji dotyczących każdego rynku¹, także rynku wewnętrznego.

¹ K. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, wyd. 3 zm., Warszawa 2007, s. 13.

Marketing wewnętrzny w organizacji

Marketing wewnętrzny opiera się na koncepcji, zgodnie z którą pracownicy stanowią wewnętrzny rynek organizacji². Na rynku tym każdy pracownik i każda komórka organizacji współpracują ze sobą na zasadzie wewnętrznych nabywców i dostawców³. Na rynku wewnętrznym podmiotem badania jest pracownik organizacji, czyli tzw. klient wewnętrzny. Natomiast dla określenia przedmiotu badania rynku wewnętrznego, punkt wyjścia stanowi marketing wewnętrzny. W celu prawidłowego przedstawienia tytułowego zagadnienia należy sprecyzować, co jest celem marketingu wewnętrznego. Koncepcja marketingu wewnętrznego zakłada zapewnienie klientom zewnętrznym organizacji jak najlepszej (tudzież szeroko rozumianej) obsługi przez pracowników (klientów wewnętrznych), podnoszenie wartości dla klienta, przy jednoczesnym zaangażowaniu pracowników w realizację strategii firmy. Według koncepcji marketingu wewnętrznego, pracowników należy na bieżąco informować o misji firmy, jak i o korzyściach zapewnianych przez produkty/usługi oraz oczekiwaniach klientów. Cele marketingu wewnętrznego można rozpatrywać na płaszczyźnie celów wewnętrznych i zewnętrznych. Aspekt wewnętrzny dotyczy pracowników, natomiast cele zewnętrzne koncentrują się na klientach. Wspólnym mianownikiem celów jest skupienie się na pracownikach, którzy przez swoje zachowania i działania realizują cele zewnętrzne⁴.

Tabela 1. Cele marketingu wewnętrznego w ujęciu wewnętrznym i zewnętrznym

Cele wewnętrzne	Cele zewnętrzne
- Motywacja pracowników	- Zdobyć klientów
- Świadomość pozycji klienta	- Utrzymanie klientów
- Zadowolenie pracowników	- Odróżnianie się od konkurencji
- Postawy i zachowania menedżerów	- Zadowolenie klientów
- Poprawa <i>know-how</i> pracowników	

Źródło: opracowanie własne na podst. J. Otto, *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, wyd. 2 rozsz., Warszawa 2004, s. 180.

2 A. Gilmore, *Usługi – marketing i zarządzanie*, tł. G. Łuczkiwicz, Warszawa 2006, s. 146.
 3 K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, wyd. 2 zm., Warszawa 2004, s. 95.
 4 E. Flejterska [et al.], *Marketing partnerski: wybrane problemy*, Szczecin 2008, s. 35.

Osiągnięcie celów wewnętrznych prowadzi do realizacji celów zewnętrznych. Stąd też można twierdzić, że cele wewnętrzne mają charakter pierwotny w stosunku do celów zewnętrznych.

W celu osiągnięcia postawionych zamierzeń marketingu wewnętrznego, wykorzystuje się takie obszary działalności firmy, jak: narzędzia w ramach komunikacji wewnętrznej, klimat organizacyjny, kulturę organizacyjną oraz wizerunek wewnętrzny organizacji. W wymienionych obszarach konieczne jest zastosowanie podejścia marketingowego. Oddziałując na wymienione elementy, możliwa jest realizacja zadań marketingu wewnętrznego.

Należy podkreślić, iż programy marketingu wewnętrznego w organizacjach nie są sformalizowane. Natomiast wdrożenie idei marketingu wewnętrznego skupia się na zapewnieniu dobrej współpracy między komórkami organizacji i ich pracownikami.

Implementację koncepcji marketingu wewnętrznego należy rozpocząć od szczegółowego zdefiniowania stanu obecnego organizacji oraz jego analizy. Pozwoli to na znalezienie punktu wyjścia oraz stworzenia wizji pożądanego poziomu obsługi klienta, a zarazem pomoże w budowie działań zmierzających do zmiany zachowań personelu.

Tym samym, przed rozpoczęciem implementacji zmian niezbędne jest profesjonalne przeprowadzenie badania wśród pracowników, które można ograniczyć do badania satysfakcji personelu w ramach wymienionych obszarów. Wybór odpowiedniej metody oraz prawidłowa procedura przeprowadzenia badania jest bardzo istotna w celu otrzymania prawdziwych i niezafałszowanych wyników.

Prowadzenie badań rynku wymaga dobrej znajomości samego obiektu badania, a także zasad i reguł ich realizacji⁵. Technik badań rynku jest wiele, jednak zasadniczą kwestią jest wybór metody najbardziej odpowiedniej do rozwiązania problemu badawczego.

Badania marketingowe rynku wewnętrznego organizacji możemy przeprowadzić w ramach jej struktury, wykluczając tym samym udział agencji badawczych lub firm consultingowych, redukując jednocześnie koszty. Zdaniem autorki najbardziej skuteczną metodą badania rynku wewnętrznego jest metoda ankietowa. Ma ona tę przewagę nad innymi technikami (np. wywiad bezpośredni), iż jest całkowicie anonimowa. Zachowanie anonimowości pomoże skłonić pracowników do udzielania szczerych wypowiedzi. Autorka zaobserwowała, że w sytuacjach, w których występuje najmniejsze ryzyko zidentyfikowania respondenta, wyniki

5 *Badania rynku: metody i zastosowania*, red. nauk. Z. Kędzior, Warszawa 2005, s. 9.

takich badań nie są rzetelne. Personel obawia się zidentyfikowania opinii poszczególnych pracowników (w szczególności tych negatywnych), a tym samym ewentualnych sankcji ze strony pracodawcy. Dlatego warto kilkakrotnie zasygnalizować respondentom o wadze występowania problemów w komórce organizacji jako całości, w celu ich eliminacji. Na poczucie anonimowości ma wpływ stopień kontroli pomiaru. Im mniejsza jest kontrola ze strony prowadzącego pomiar, tym większe poczucie anonimowości ma respondent⁶.

Projekt badania rynku wewnętrznego

Pierwszym podstawowym etapem w procedurze badań rynku wewnętrznego jest zaprojektowanie badania. Na ten etap składa się kilka istotnych elementów, służących poprawności całego badania. Kluczowe znaczenie ma prawidłowe sformułowanie problemu badawczego, czyli określenie celu oraz przedmiotu badania. Poprawnie określone cele badania zagwarantują, iż zgromadzone informacje będą wartościowe i użyteczne dla decydenta. Określeniu celów badania towarzyszy sprecyzowanie poszczególnych zakresów badania⁷:

- przedmiotowego (co będziemy badać?),
- podmiotowego (kogo będziemy badać?),
- przestrzennego (gdzie będziemy prowadzić badanie, jaki będzie zasięg przestrzenny badania?),
- czasowego (kiedy, w jakim okresie będziemy prowadzić badanie, jakiego okresu będzie dotyczyła analiza?).

Podążając w tym kierunku, istotny dla dalszej analizy problemu jest zakres przedmiotowy. Ponieważ celem referatu jest metodologia badań rynku wewnętrznego, a głównym przedmiotem zainteresowania jest marketing wewnętrzny, ważne jest sformułowanie problemów, które mają swoje podłoże w tej dziedzinie. Jak już wspomniano wcześniej, marketing wewnętrzny posługuje się czterema narzędziami, za pomocą których możliwe jest oddziaływanie na wewnątrz organizacji. W tym przypadku, problemów badawczych należy dopatrywać się w ramach tychże czterech obszarów, dzięki którym marketing wewnętrzny może funkcjonować w sposób prawidłowy:

Tabela 2. Przykłady problemów badawczych ze względu na obszar marketingu wewnętrznego

Obszary marketingu wewnętrznego	Problemy badawcze
Klimat organizacyjny	Jakie czynniki motywują pracowników do należytego wykonywania swoich zadań? Jakie czynniki stymulują satysfakcję i lojalność pracowników? Czy można udoskonalić usługę przez zaangażowanie personelu? Czy pracownicy chętnie wyrażają swoje opinie? Jakich szkoleń potrzebują pracownicy? Czy pracownicy chętnie dzielą się wiedzą i pomysłami z innymi?
Komunikacja	Jaka jest efektywność komunikacji między pracownikami/działami/oddziałami? Czy komunikacja zewnętrzna jest zgodna z komunikacją wewnętrzną? Jaka jest ocena współpracy między pracownikami, działami, oddziałami?
Kultura organizacyjna	Czy i w jakim stopniu pracownicy znają misję i strategię działania? Czy pracownicy rozumieją kierunek rozwoju firmy? Czy istnieje świadoma polityka angażowania pracowników w implementację zmian?
Wizerunek wewnętrzny organizacji	Jaki jest wizerunek organizacji wśród pracowników? Czy pracownicy popierają wdrożone zmiany?

Źródło: opracowanie własne.

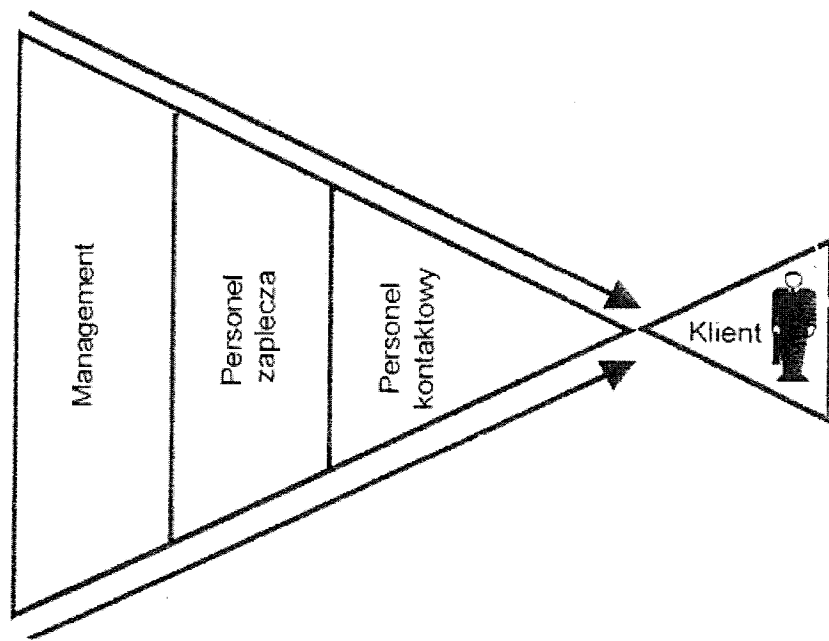
Jeżeli w organizacji nigdy nie były przeprowadzane badania w zakresie marketingu wewnętrznego, istotne jest zbadanie każdego z czterech obszarów. W przypadku ustalenia celów badania oraz jego zakresu tematycznego, musimy określić próbę badawczą. Nie zawsze występuje konieczność przeprowadzenia badania wśród wszystkich pracowników organizacji, lecz tylko jej części. Dlatego należy dokładnie rozważyć, którzy pracownicy powinni zostać poddani badaniu sondażowemu. Biorąc pod uwagę relację usługową, mówimy przede wszystkim o kontakcie klienta z personelem kontaktowym. Kontakt ten należy uznać za pomost pomiędzy tym, co

6 S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe: metody i techniki*, wyd. 3 zm., Warszawa 2002, s. 171.

7 *Badania rynku: metody i zastosowanie*, op. cit., s. 28.

wewnętrzne (reprezentowane przez personel) i zewnętrzne (reprezentowane przez klientów)⁸.

Rysunek 1. Personel kontaktowy jako łącznik wnętrza organizacji z otoczeniem zewnętrznym



Źródło: P. Zeller, op. cit., s. 225.

Z perspektywy personelu kontaktowego można zauważyć, iż pozostaje on w relacji zarówno z przedstawicielami wnętrza firmy oraz z klientami zewnętrznymi. Tym samym, pracownik może występować w podwójnej lub nawet potrójnej roli, czyli jako pracownik w charakterze personelu kontaktowego, personelu zaplecza oraz klienta wewnętrznego.

Wszyscy pracownicy, którzy należą do grupy badawczej, odpowiednio wcześniej powinni zostać poinformowani nie tylko o celach i założeniach, ale także o ustalonym terminie oraz miejscu przeprowadzenia badania. Dokładnie należy zaplanować miejsce, w którym respondenci będą wypeł-

niać kwestionariusze. Komfort wypełniania ankiet również pełni bardzo ważną rolę w badaniu. Pracownicy powinni mieć dostateczną ilość czasu, by bez pośpiechu wypełnić kwestionariusz oraz sprawdzić, czy wszystkie odpowiedzi są kompletne. To, na czym zależy badaczom, to samodzielność wypełniania ankiet przez pracowników. W przypadku zaproszenia dużej grupy pracowników do pomieszczenia, w którym odbywa się sondaż, może dojść do sytuacji konsultowania odpowiedzi czy komentowania treści kwestionariusza. Dlatego podczas uzupełniania ankiety pracownicy powinni być gromadzeni w grupach o małej liczebności, co pozwala wykluczyć taką sytuację, a pracownik pełniący funkcję koordynatora przedsięwzięcia jest w stanie panować nad grupą respondentów. Należy podkreślić, iż realizacja sondażu w przeznaczonym na ten cel pomieszczeniu oraz w określonym czasie dla poszczególnych grup pozwoli zapewnić stuprocentową zwrotność wypełnionych kwestionariuszy.

Narzędzie pomiarowe rynku wewnętrznego

Konstrukcja narzędzia badawczego, w tym przypadku kwestionariusza, jest istotnym etapem projektowania badania, ponieważ w dużej mierze od jego zawartości zależy wartość zgromadzonych informacji od respondentów. Budowanie pytań do kwestionariusza może okazać się dość trudnym zadaniem. Osoby przygotowujące ankietę muszą kierować się kilkoma zasadami, by narzędzie badawcze spełniło zamierzone funkcje. Należy pamiętać, że konstruując pytania, respondent musi mieć odpowiednią wiedzę, by na nie odpowiedzieć. Należy wziąć pod uwagę, że nie wszyscy pracownicy będą posiadać opinię na każdy temat. Nie można badać nastawienia pracowników w kwestiach, w których nie mają doświadczenia, ponieważ w takim przypadku zostaną uzyskane informacje o postrzeganiu danego elementu na podstawie opinii ukształtowanych przez inne osoby (współpracowników). Kolejną zasadą, którą należy się kierować, jest zrozumienie pytania przez respondenta. Analiza tej kwestii, wyłania trzy charakterystyczne problemy: nieprecyzyjność pytań, połączenie kilku pytań w jednym oraz długość pytań. Podczas konstrukcji pytań trzeba zwrócić uwagę na istnienie słów, które są powszechne w użyciu, natomiast nadają wypowiedzi charakter nieprecyzyjny i niejasny dla odbiorcy. Do takich słów możemy zaliczyć takie wyrazy jak: regularnie, okazjonalnie, rzadko, czasem, często itp. Dla jednej osoby wykonywanie danej czynności (np. sprawdzanie skrzynki mailowej) „często” może oznaczać kilka razy dziennie, a dla innej osoby raz dziennie. Dlatego uzasadniona jest zmiana formy pytania z użyciem słów takich jak: kiedy, ile razy. Kolejnym częstym błędem

⁸ K. Irons, *The world of Superservice, Creating profit through a passion for customer service*, Addison-Wesley 1997, s. 18, za P. Zeller, *Marketing wewnętrzny – perspektywa jakościowa W: Marketing usług profesjonalnych*, t. 3, *Materiały z trzeciej międzynarodowej konferencji, 21-22 maja 2001 roku „Kultura organizacji – osobowość profesjonalisty”*, red. K. Rogoziński, Poznań 2001, s. 225.

pojawiającym się w pytaniach ankietowych jest zawarcie w jednym pytaniu kilku pytań. W takim przypadku należy rozbić jedno pytanie na kilka krótszych, dając jednocześnie szansę respondentowi wypowiedzenia się na każde z nich. Występują również pytania, które zawierają dwa podobne do siebie określenia. Ponieważ zamierzeniem badacza jest uzyskanie jednej informacji, powinien wyeliminować jedno z użytych określeń. Ponadto w niektórych przypadkach istnieje tendencja do tworzenia pytań zbyt długich. W kwestionariuszu do samodzielnego wypełnienia respondent zwykle nie zagłębia się w treść pytania. Albo takie pytanie pomija, lub zaznacza dowolną odpowiedź. Każdemu badaczowi zależy na tym, by respondent udzielił prawdziwych odpowiedzi. Próbując rozwiązać ten problem, trzeba pamiętać o trzech zasadniczych kwestiach. Po pierwsze, niektórym respondentom sprawia trudność wyrażanie swoich poglądów, szczególnie w sytuacjach, gdy wypowiadają się o nastawieniu do czegoś. Dlatego takim osobom należy dać wystarczająco dużo czasu, by mogli sprecyzować swoje stanowisko w wypowiedzianej kwestii. W tym przypadku można zauważyć przewagę metody ankietowej nad innymi technikami badawczymi. Respondent otrzymuje optymalną ilość czasu na pisemne wyrażenie swojej opinii. Ponadto nie czuje presji ankietera, tak jak by to mogło być w przypadku zastosowania wywiadu. W niektórych przypadkach może okazać się, że lepszym rozwiązaniem będzie zastosowanie pytań uwzględniających skalę postaw. Następnym potencjalnym problemem w udzielaniu prawdziwych odpowiedzi jest zawodność pamięci respondentów. Pracownicy mogą być przekonani o swojej prawdomówności, aczkolwiek mogą zapomnieć o pewnych faktach, jednocześnie mijając się z prawdą. Pytania dotyczące przeszłości, w rzeczywistości badają niezawodność pamięci respondentów. W większości przypadków, z natury ludzie wykazują większą skłonność pamiętania negatywnych stron zagadnienia niż pozytywnych. Dlatego w tej sytuacji warto przysyłanych respondentów poinformować o poruszanych zagadnieniach. Dzięki temu będą mogli spokojnie zastanowić się nad tematem, sprawdzić dokumentację itp. Tym sposobem badacz może uzyskać odpowiedzi zgodne z prawdą. Jednak bywa tak, że są respondenci, którzy na pewne pytania bardzo niechętnie udzielają odpowiedzi zgodnych z rzeczywistością. Istnieją dowody na to, że respondenci udzielają odpowiedzi, które uważają za możliwe do zaakceptowania a w rzeczywistości nie odzwierciedlają ich poglądów. Głównie w badaniach z natury socjologicznych, gdzie badamy postawy, można wskazać na dwie przyczyny udzielania odpowiedzi niezgodnych z prawdą. Po pierwsze, ludzie wolą udzielać odpowiedzi społecznie akceptowalnych, czyli takich, jakich ich zdaniem powinni udzie-

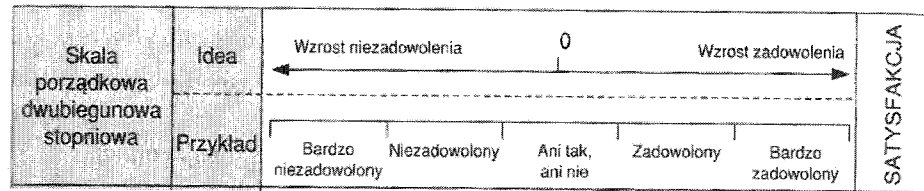
lić. Z reguły podczas badania rynku wewnętrznego może zaistnieć sytuacja, że respondent nie chce wyjść na osobę nieprofesjonalną, niewystarczająco dobrą na danym stanowisku, a nawet na osobę zbyt zadowoloną z istniejących warunków bądź zupełnie odwrotnie. Po drugie, część ludzi czuje dyskomfort w wyrażaniu swojego niezadowolenia. Często krępujemy się zrobić komuś przykrość, dlatego wolimy zbagatelizować te elementy, które nas nie satysfakcjonują. Przykład zaprezentowanego problemu może zostać zaostroszony w sytuacji, gdy zastosowalibyśmy technikę wywiadu. Następnie może być on spotęgowany, gdy badanie przeprowadzałby personel własnej organizacji, a tym bardziej osoba wcześniej znana respondentowi. Dlatego metoda ankietowa na tym polu posiada kolejną przewagę. Następną ważną kwestią w budowaniu poprawnego kwestionariusza jest konstruowanie pytań, które nie wpływają na udzielenie odpowiedzi. W treści pytania nie wolno respondentowi sugerować formy odpowiedzi. Bywa, iż bezwiednie kierujemy uwagę respondenta w stronę danej odpowiedzi. Przykładem może być pytanie ankietowe⁹: „W jakim stopniu jest Pan(i) zadowolony(a) z grudniowego systemu motywacyjnego?”. Pomimo że niektóre pytania mają wyważoną skalę ocen, to nie są neutralne. Dlatego pytanie to powinno brzmieć: „W jakim stopniu jest Pan(i) zadowolony(a) lub niezadowolony(a) z grudniowego systemu motywacyjnego?”.

Ponieważ badanie rynku wewnętrznego można zawęzić do mierzenia satysfakcji klienta wewnętrznego i jego postaw, ważnym aspektem jest zastosowanie optymalnej metody pomiaru. Badanie satysfakcji klienta wewnętrznego jest elementem badań skuteczności działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa, skupiających się wokół zaspokojenia potrzeb pracowników – zgodnie z koncepcją marketingu wewnętrznego. Stworzono kilka różnych typów skal ocen mierzenia intensywności postaw ludzkich. Największe znaczenie w badaniach satysfakcji mają: skala Likerta, skale werbalne, skale różnicowania znaczeniowego, skale niestopniowane, liczbowe skale ocen, skale porządkowe (rangowe) oraz skale SIMALTO. Skale używane do pomiaru satysfakcji są skalami porządkowymi dwubiegunowymi. W przypadku mierzenia stopnia satysfakcji mierzymy zarówno jej wartości negatywne (ujemne), jak i pozytywne (dodatnie). Nie występuje więc brak satysfakcji; klient wewnętrzny zawsze odczuwa jej określony poziom pozytywny lub negatywny¹⁰.

9 N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, przeł. A. Klin, Kraków 2003, s. 155-156.

10 S. Kaczmarczyk, *Zastosowania badań marketingowych: zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*, Warszawa 2007, s. 111.

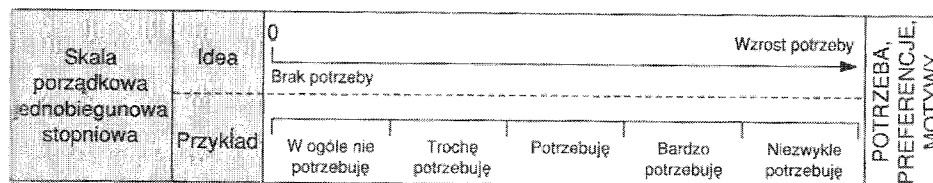
Rysunek 2. Ilustracja skali porządkowej do pomiaru satysfakcji



Źródło: S. Kaczmarczyk, op. cit., s. 111.

Natomiast w przypadku badania potrzeb, motywów i preferencji nie mierzymy wartości negatywnych (ujemnych), a więc mniejszych od zera. Nie występują one, aczkolwiek możemy mówić o negacji ich istnienia, czyli o braku potrzeb, motywów lub preferencji.

Rysunek 3. Ilustracja skali porządkowej do pomiaru potrzeb, preferencji i motywów



Źródło: S. Kaczmarczyk, op. cit., s. 111.

Przed rozpoczęciem właściwych badań wśród pracowników należy przeprowadzić pilotaż badania w celu uniknięcia niezrozumiałych pytań, odpowiedzi oraz innych błędów. Pomimo że osoba koordynująca badanie będzie mogła wyjaśnić niezrozumiałe treści w kwestionariuszu, to należy zminimalizować ilość zadawanych pytań przez respondentów.

Po przeprowadzeniu badań przystępuje się do analizy statystycznej danych oraz zinterpretowania wyników w raporcie. Aby pracownicy chętnie brali udział w kolejnych badaniach w organizacji, należy przedstawić wyniki z badań pracownikom, którzy brali w nich udział. Pracownicy powinni poznać nie tylko „suche” wyniki, ale także komentarz do wyników kadry zarządzającej.

Podsumowanie

Zadowolenie pracowników powinno doprowadzić do podniesienia satysfakcji i lojalności klienta¹¹. Natomiast przez właściwe zaspokojenie klientów wewnętrznych – pracowników, uzyskuje się możliwość usatysfakcjonowania zewnętrznych klientów organizacji – usługobiorców¹². Tym samym profesjonalne przeprowadzenie badań rynku wewnętrznego oraz rzetelna analiza wyników pozwolą na podjęcie działań, których celem jest osiągnięcie satysfakcji pracownika poprzez zaspokojenie jego potrzeb oraz odpowiednie zmotywowanie do działań zorientowanych na klienta zewnętrznego. Badania te mają na celu otrzymanie odpowiedzi na problemy występujące wewnątrz organizacji, co w konsekwencji powinno przelożyć się na osiągnięcie przez organizację i jej pracowników zaplanowanych korzyści na konkurencyjnym rynku. W warunkach współczesnej gospodarki zarządzanie organizacją nie może opierać się wyłącznie na doświadczeniu i intuicji, lecz powinno bazować na informacji, która jest jednym z najcenniejszych zasobów każdej organizacji. Wiedza o rynku pozwala podjąć decyzje obciążone mniejszym ryzykiem, dlatego badania marketingowe rynku wewnętrznego są ważnym elementem podejmowania decyzji w organizacji.

Bibliografia

1. *Badania rynku: metody i zastosowania*, red. nauk. Z. Kędzior, Warszawa 2005.
2. Flejterska E. [et al.], *Marketing partnerski: wybrane problemy*, Szczecin 2008.
3. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, wyd. 2 zm., Warszawa 2004.
4. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa 1999.
5. Gilmore A., *Usługi – marketing i zarządzanie*, tł. G. Łuczkiwicz, Warszawa 2006.
6. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, przeł. A. Klin, Kraków 2003.
7. Irons K., *The world of Superservice, Creating profit through a passion for customer service*, Addison-Wesley 1997.
8. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe: metody i techniki*, Warszawa 2002.
9. Kaczmarczyk S., *Zastosowania badań marketingowych: zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*, Warszawa 2007.
10. Kędzior K., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, wyd. 3 zm., Warszawa 2007.

¹¹ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa 1999, s. 88.

¹² A. Styś, *Marketing usług*, Warszawa 2003, s. 101.

11. *Marketing usług*, red. A. Styś, Warszawa 2003.
12. Otto J., *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, wyd. 2 rozszerz., Warszawa 2004.
13. Zeller P., *Marketing wewnętrzny – perspektywa jakościowa*, W: *Marketing usług profesjonalnych, t. 3, Materiały z trzeciej międzynarodowej konferencji, 21-22 maja 2001 roku „Kultura organizacji – osobowość profesjonalisty”*, red. K. Rogoziński, Poznań 2001, s. 224-239.

SESJA POSTEROWA

mgr Katarzyna Mazur-Kulesza
Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego
kasiam@uni.opole.pl

mgr Dorota Wierzbicka
Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego
dwierzbicka@uni.opole.pl

IDEA KLIENTA WEWNĘTRZNEGO A JEJ REALIZACJA NA PRZYKŁADZIE BIBLIOTEKI GŁÓWNEJ UNIWERSYTETU OPOLSKIEGO

**THE CONCEPT OF INTERNAL CUSTOMER
AND IT'S REALIZATION ON THE EXAMPLE
OF THE MAIN LIBRARY OF OPOLE UNIVERSITY**

Abstract

The authors discuss the quality of organizational culture in the Main Library of Opole University towards the role of an internal customer. They demonstrate the significance of professional satisfaction for improving service quality in the Main Library of Opole university. The authors present the internal market of the Main Library showing correlation between the employer and employees. There is the chain of mutual dependences between internal customers of the Main Library which includes the needs of a final recipient, that is to say an external customer. The authors point out the significance of internal marketing for the work quality in the library, because the satisfaction of an external customer is strictly dependent on an internal customer's satisfaction. They also describe factors which effect the level of an internal customer's satisfaction and how they are used in the case of the employees of the Main Library of Opole University. The authors prove that fulfilling the needs, ambitions and expectations of the librarians has a great significance for the proper work and promotion of the library.

Wstęp

„Żeby wytrwać wewnątrz systemu, który zmienia się coraz szybciej, i żeby się całkiem w tym pędzie nie zatracić, trzeba mieć niezwykle silną kotwicę fundamentalnych wartości, jasną świadomość, co dla nas jest naprawdę istotne, czego tak naprawdę oczekujemy od życia, od siebie, od innych¹”. Słowa Alvina Tofflera wyjątkowo dobrze oddają istotę rynku wewnętrznego nie tylko przedsiębiorstwa, ale również biblioteki akademickiej. Bibliotekarze w codziennej pracy skupiają swoją uwagę tak bardzo na kliencie zewnętrznym, że zapominają o istnieniu wewnętrznego rynku usług i relacji, który ma ogromny wpływ na jakość ich pracy. Pracownik nieusatysfakcjonowany i niezmotywowany nie będzie dobrze wykonywał swoich obowiązków, co z całą pewnością wpłynie negatywnie na zadowolenie czytelnika. Z tego powodu tak istotne jest, by kadra zarządzająca, ale i sami pracownicy potrafili teorię marketingu wewnętrznego stosować na co dzień w swej pracy.

Marketing wewnętrzny – analiza pojęcia

„Ludzie stanowią fundament firmy. Wszyscy o tym wiedzą, lecz na ogół, niestety o tym nie pamiętają²”. Według definicji z *Leksykonu marketingu marketing wewnętrzny (internal marketing)* to: „...działania przedsiębiorstwa zmierzające do stworzenia zespołu personelu, realizującego marketing w praktyce w sposób świadomy i umotywowany. W marketingu wewnętrznym członkowie personelu traktowani są jako swoisty «rynek wewnętrzny» działań firmy, którego funkcjonowanie znajduje odzwierciedlenie w efektach zewnętrznych i świadczeniu usług dobrej jakości. Warunkami prawidłowej realizacji marketingu wewnętrznego są: akceptacja celów firmy przez pracowników, występowanie otwartych kanałów informacyjnych wewnątrz firmy oraz dobra atmosfera w pracy³”.

W dzisiejszych czasach funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa musi opierać się na przekazywaniu i wykorzystywaniu wiedzy. Opieranie swojej pozycji na zasobach intelektualnych i uczeniu się zwiększa konkurencyjność instytucji. Z całą pewnością głównym jej źródłem, w przypadku biblioteki akademickiej jako jednostki badawczo-rozwojowej, są zasoby ludzkie

1 A. Toffler, *Fala za falą*, „Gazeta Wyborcza” 1998, nr 301, s. 11.

2 L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny: czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Warszawa 1996, s. 15.

3 J. Kienzler, *Leksykon marketingu*, Warszawa 2008, s. 130.

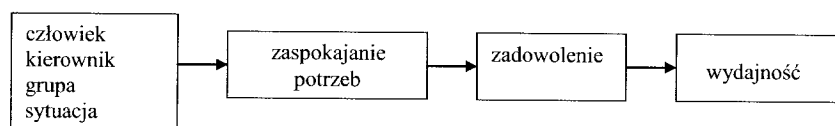
cieszące się ogromnym uznaniem, wybitne autorytety, których obecność decyduje o konkurencyjności i prestiżu instytucji⁴. Z tego powodu zarządzając zasobami ludzkimi w bibliotece należy brać pod uwagę jej specyfikę. Niebagatelną rolę odgrywają tutaj pracownicy instytucji, którzy rozumiejąc strategię swojej firmy wpływają niejako na kierunki jej rozwoju. Z tego też powodu „...wysiłki marketingu skierowane na zewnątrz organizacji nie będą tak skuteczne, jeżeli nie uzyskają zrozumienia i poparcia pracowników organizacji. Wszelkie rozbieżności natomiast pomiędzy zewnętrznymi działaniami marketingowymi a postawą pracowników uczestniczących w procesie obsługi mogą pociągać za sobą dwa zagrożenia: frustrację klienta, którego oczekiwania co do jakości usługi/produktu czy danego procesu obsługi nie są spełnione oraz zniechęcenie pracowników, którzy nie potrafią sprostać oczekiwaniom klientów. Priorytetowym celem marketingu powinno być pozyskiwanie poparcia dla strategii firmy⁵”. Należy przede wszystkim pamiętać, że podstawą każdej firmy i instytucji są jej pracownicy. Z tego powodu muszą być oni odpowiednio motywowani do pracy. W przeciwnym razie nie można mówić o efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi, a wręcz dobrym zarządzaniu firmą. Jedną z najważniejszych koncepcji marketingu wewnętrznego opiera się na orientacji na motywację pracowników. Jak słusznie zauważyła Justyna Jaroszewicz z Uniwersytetu w Białymstoku: „Motywacja jest różnie rozumiana, rozbudzana i utrwalana, wiele jest bowiem czynników, które wpływają na ludzi i aktywnie oraz świadomie kształtują środowisko ich życia i pracy. Dzięki pracy zawodowej człowiek osiąga określone wartości oraz odczuwa satysfakcję z wykonywanego zadania. To właśnie występowanie potrzeb sprawia, że pracownik jest bardziej podatny na działania motywacyjne, które umożliwiają zaspokojenie potrzeby lub zmniejszają dyskomfort wynikający z jej niezaspokojenia. Potrzeby te wyzwała sam człowiek, jego zwierzchnik, grupa pracownicza bądź sytuacja w miejscu pracy, one z kolei motywują go do aktywności i wykonywania zadań. Zadowolony zatrudniony zawsze pracuje wydajniej, a jego efektywność rośnie⁶”.

4 J. Purgał-Popiela, *ZZL w jednostkach badawczo-rozwojowych*, W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. nauk. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006, s. 630.

5 A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie: koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Poznań 2005, s. 9.

6 J. Jaroszewicz, *Efektywny pracownik – zmotywowany pracownik, czyli techniki zwiększania wydajności w przedsiębiorstwie*, W: *Komunikacja marketingowa i zarządzanie zasobami ludzkimi – dobra współpraca*, red. M. Kruk, Białystok 2008, s. 59.

Rysunek 1. Wpływ motywacji na wydajność pracy



Źródło: L. Zbiegień-Maciąg, *Skutecznie motywować*, Kłudzienko 1993, s. 12.

Motywacja jest iloczynem oczekiwań i konkretnych zysków, które otrzymamy po wykonaniu określonego zadania. Wyróżniamy dwa rodzaje motywacji:

- motywacja wewnętrzna – podejmowanie określonych działań, które są dla podejmującego wartością samą w sobie,
- motywacja zewnętrzna – podejmowanie określonych działań ze względu na czynniki zewnętrzne⁷.

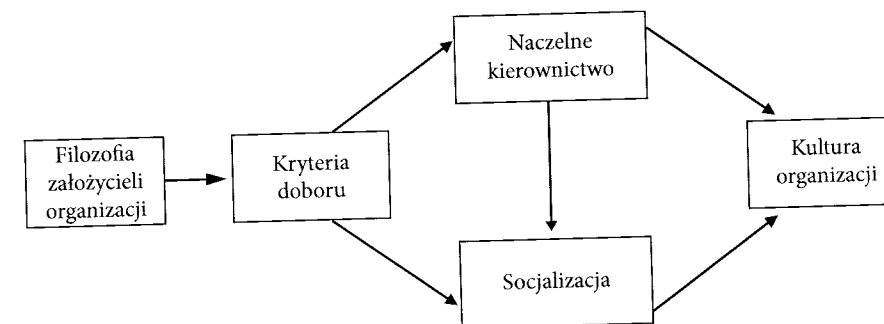
Pracownik ponadto powinien identyfikować się z sukcesami i wizerunkiem instytucji, w której pracuje. W przypadku bibliotekarzy jest to „...zapewnienie zgodności celów biblioteki i indywidualnych celów pracownika. Ponadto nakreślane cele muszą umożliwiać pracownikowi realizację jego własnych planów rozwojowych. Niezbędne jest również motywowanie pracownika i zapewnienie mu tzw. motywacji wewnętrznej, która wynika z doświadczania społecznego prestiżu, poczucia autonomii, samorealizacji i własnego rozwoju”⁸. System motywowania pracowników jest nieodłącznym elementem kultury organizacyjnej. Oprócz dbałości o pracownika elementami wzorcowej kultury organizacyjnej są m.in. odpowiednia organizacja pracy, promocja biblioteki oraz dbałość o satysfakcję użytkownika. Ponadto powinna tworzyć łańcuch wzajemnych powiązań. „Łańcuch zależności to podział na klienta wewnętrznego – pracowników, którzy realizują konkretne zadania, usługi (np. opracowanie zbiorów) pełnią rolę dostawców i klientów i w ramach tego procesu świadczą sobie usługi jak w stosunku do użytkownika końcowego oraz klienta zewnętrznego – czytelnika”⁹. Każda biblioteka tworzy swoją własną kulturę organizacyjną. Zazwyczaj stanowi ona zbiór wypracowanych zasad, które stają się kanonem działań wszystkich pracowników. Jej niepowtarzalność wpływa na wizerunek zewnętrzny każdej biblioteki i kształtuje jej tożsamość. Nie bez znaczenia jest styl kiero-

wania kadry zarządzającej. Jacek Wojciechowski z UJ¹⁰ wyodrębnił następujące style kierowania w bibliotece:

- autokratyczny: „...narzucanie celów, reguł funkcjonowania i sposobów działania oraz wymuszanie posłuszeństwa”,
- liberalny: „...wytyczenie celów ogólnych na każdym szczeblu kierowania, określenie kompetencji”,
- demokratyczny: „...opiera się na konsultacjach”.

Naczelne kierownictwo właściwie oddziałując na swoich podwładnych kształtuje proces tworzenia kultury organizacyjnej, która nie powstaje nagle. Jest to proces długofalowy i skomplikowany, ponieważ według Michaela Armstronga: „Kultura organizacyjna, zwana też korporacyjną, stanowi utrwalony wzorzec wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań. Wartości odnoszą się do tego, co uznawane jest za ważne w zachowaniu ludzi i organizacji. Normy to niepisane zasady zachowania”¹¹. Wzorcowy proces powstawania kultury organizacyjnej przedstawia następujący schemat:

Rysunek 2. Proces powstawania kultury organizacji



Źródło: S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, tł. A. Ehrlich, Warszawa 1998, s. 418.

Ukształtowana już kultura organizacyjna spełnia następujące funkcje:

- „...funkcja integracyjna – utrzymuje organizację w całości (wspólny język i zasady, określona hierarchia, wspólna ideologia),
- funkcja percepcyjna – dotyczy sposobu postrzegania rzeczywistości i oto-

7 *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 687.

8 E. B. Zybort, *Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach*, „Bibliotekarz” 2005, nr 1, s. 8

9 *Ibidem*, s. 3.

10 J. Wojciechowski, *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*, wyd. 2, Kraków 1998, s. 238-242.

11 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. A. Unterschuetz [et al.], Kraków 2005, s. 149.

- czenia poprzez pryzmat wspólnych doświadczeń i stereotypów,
- funkcja adaptacyjna – umożliwia ludziom wypracowanie schematów zachowań i postępowania w określonych sytuacjach, a organizacjom pozwala przystosować się do zmieniającego się otoczenia¹².

Odpowiednio wytworzona kultura organizacyjna daje pracownikom poczucie stabilizacji i większą motywację, co z kolei zmniejsza fluktuację w zakładzie pracy. Pracownicy są bardziej zaangażowani w realizację swoich zadań, przez co pracują wydajniej. Natomiast wysoki poziom wytworzonych przez nich usług wpływa na zadowolenie i lojalność klientów oraz pozytywny wizerunek i reputację biblioteki, przez co instytucja ta wyrabia sobie odpowiednio mocną markę.

Reasumując, podstawowe założenia marketingu wewnętrznego są następujące:

- „wszyscy pracownicy biblioteki są potrzebni i wszyscy powinni być traktowani jako jej wewnętrzni klienci,
- pracownicy biblioteki są dla siebie nawzajem klientami wewnętrznymi, ponieważ w procesie tworzenia usługi bibliotecznej współdziałają ze sobą jako wewnętrzni dostawcy i odbiorcy,
- biblioteka jako całość jest otwarta na potrzeby, interesy i oczekiwania klientów, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, jest również po to, aby te potrzeby realizować,
- klienci wewnętrzni biblioteki – członkowie wspólnoty pracowniczej – kształtują pozytywny wizerunek biblioteki, a także dbają o jej reputację i rozwój,
- biblioteka powinna dbać również o potencjalnych klientów wewnętrznych czyli przyszłych pracowników.¹³

Rynek wewnętrzny Biblioteki Głównej Uniwersytetu Opolskiego

Według Jacka Wojciechowskiego z INiB UJ: „Struktura organizacyjna to wewnętrzna budowa instytucji, sieci, zespołu jednostek – to sposób podziału całości na części, ale także wzajemnego pogrupowania i powiązania tych części. (...) U podstaw podziału organizacyjnego instytucji, więc u źródeł jej organizacyjnej struktury znajduje się rejestr podzielonych

celów działania oraz rejestr podzielonych zadań i czynności. Jednak cele, zadania oraz czynności zbieżne są zazwyczaj grupowane razem i przydzielane tym samym osobom¹⁴. Nie sposób nie zgodzić się z tą definicją, jednak podzielenie zadań w bibliotece jest procesem trudnym i skomplikowanym. Należy uważać, żeby droga książki nie krzyżowała się z drogą czytelnika, a zadania realizowane przez poszczególne działy nie nakładały się na siebie. Może się to zdarzyć w przypadku źródeł elektronicznych, których zakup i odpowiednia promocja na uczelni wymaga współpracy co najmniej dwóch działów. W przypadku książek elektronicznych należy wziąć pod uwagę Oddział Gromadzenia Druków Zwartych i Oddział Informacji Naukowej, natomiast w przypadku baz danych obok OIN – Oddział Gromadzenia i Opracowania Wydawnictw Ciągłych i Zbiorów Specjalnych. W wielu bibliotekach uznaje się ten model za najlepszy. Obowiązuje on również w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Opolskiego. Należy jednak przestrzegać ścisłego podziału obowiązków między pracownikami wymienionych działów. Wygląda on następująco: pracownicy Oddziału Informacji Naukowej odpowiedzialni są za promocje oraz prowadzenie szkoleń dla pracowników naukowych i studentów UO, natomiast jedna osoba z działu sprawuje pieczę nad organizacją testów źródeł elektronicznych, sporządzaniem statystyk i aktualizowaniem informacji zamieszczanych na stronie WWW biblioteki. Z kolei Oddział Gromadzenia i Oddział Wydawnictw Ciągłych zajmują się kupnem i prolongatą licencji. Pokrywanie się kompetencji różnych działów jest widoczne w przypadku funkcjonowania Wypożyczalni Międzybibliotecznej. Problem staje się widoczny w momencie zgłoszenia przez czytelnika zapotrzebowania na książki z innych bibliotek, kiedy nie potrafi on podać dokładnych danych określających miejsce przechowywania danej książki na terenie Polski lub poza jej granicami. Powinno być odgórnie ściśle określone, który z działów winien zajmować się ustalaniem tych danych. W przeciwnym wypadku zdezorientowany czytelnik odsyłany jest od działu do działu, co niekorzystnie wpływa na wizerunek biblioteki. Podane przykłady wskazują na konieczność stworzenia kultury organizacyjnej w każdej bibliotece. Jak słusznie zauważyła Elżbieta Barbara Zybert z Instytutu Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych Uniwersytetu Warszawskiego „Kultura organizacyjna biblioteki to zespół cech decydujących o jej osobowości, a więc ujednoczone zasady postępowania i postrzegania, które wyrażają przyjęty przez nią system wartości, tworzą pewien klimat organizacyjny, pozwalają na jej identyfikację i wyróżniają ją z otoczenia. Znajdują odzwierciedlenie w organizacyj-

12 E. Kierejczuk, *Kultura organizacyjna jako niematerialny zasób biblioteki*, W: *Kultura organizacyjna w bibliotece: Ogólnopolska Konferencja Naukowa: Białystok 4-6 czerwca 2007*, red. H. Brzezińska-Stec, Białystok 2008, s. 115.

13 J. Kamińska, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006, s. 15.

14 J. Wojciechowski, op. cit., s. 53.

nej przejrzystości, w filozofii w zakresie zarządzania czy nastawieniu władz do pracowników i użytkowników biblioteki¹⁵. Cechy organizacji „uczącej się” stanowią jeden z elementów kultury organizacyjnej Biblioteki Głównej Uniwersytetu Opolskiego. Są one następujące: „...planowanie potrzeb szkoleniowych oraz ciągły trening personelu, przystosowanie procedur pracy do aktualnej sytuacji, ciągła rewizja i doskonalenie przyjętych procedur działania, dążenie do pełnego wykorzystania kompetencji pracowników, delegowanie uprawnień i decentralizacja zarządzania, podejmowanie ryzyka i zachęcanie do eksperymentowania i innowacyjnych rozwiązań, ścisła współpraca pomiędzy poszczególnymi działami i wspólne rozwiązywanie zadań, uczenie się na błędach¹⁶. Biblioteka Uniwersytetu Opolskiego posiada wszystkie powyższe cechy. W kwestii szkoleń dla bibliotekarzy organizowane są zajęcia z elektronicznych źródeł informacji, prowadzone przez przedstawicieli firm sprzedających elektroniczne książki i czasopisma. Ponadto odbywają się wewnętrzne szkolenia realizowane przez pracowników dla pozostałych bibliotekarzy. Przykładowo, składają oni na forum relację z odbytych konferencji. Innymi formami kształcenia pracowników biblioteki są podejmowane przez nich studia podyplomowe, doktoranckie oraz kursy szkoleniowe związane z pełnionymi obowiązkami. Poza tym pracownicy stale uczestniczą w procesie samokształcenia dzięki uczeniu się języków obcych, przygotowywaniu się do egzaminu na bibliotekarza dyplomowanego oraz doskonaleniu z zakresu korzystania z baz danych i innych elektronicznych źródeł informacji. Bardzo istotnym elementem organizacji „uczącej się” jest czynny udział bibliotekarzy w konferencjach. Przykładowo w 2008 roku pracownicy brali udział w 14 konferencjach naukowych. Pracownicy Działu Opracowania uczestniczą w tworzeniu katalogu NUKAT. Ponadto biblioteka jest jednym z partycypantów Śląskiej Biblioteki Cyfrowej. Na dzień 8 kwietnia 2009 roku zdygitalizowano 91 pozycji.

Bardzo ważnym elementem kultury organizacyjnej jest komunikacja wewnątrz instytucji. Wszystkie elementy jej struktury są ze sobą powiązane. Istnieją cztery rodzaje takich więzi:

- procesualne (techniczne) – związki między ludźmi zaangażowanymi w określone procesy pracy (np. opracowanie po gromadzeniu),
- służbowe (hierarchiczne) – między zwierzchnikami i podwładnymi,

- informacyjne – przepływ informacji między współpracownikami,
- nieformalne więzi informacyjne pomiędzy członkami struktury organizacyjnej¹⁷.

Praca w bibliotece ma charakter zespołowy. Wymaga to stworzenia dobrze funkcjonujących grup zadaniowych, które będą również współpracowały między sobą tworząc wspólnie prawidłowo funkcjonującą bibliotekę akademicką. Aby to osiągnąć niezbędna jest dobra komunikacja między pracownikami, która jest nieodłącznym składnikiem działań podejmowanych w organizacji. Zdaniem Renaty Augustyn z Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej w Krakowie: „Zarządzanie polega na rozwiązywaniu powstających problemów. Zespoły mają sens, jeżeli biblioteka chce uzyskać dobre wyniki i nastawiona jest na realizowanie zadań. Nie wystarczy jednak podzielić pracowników na zespoły, żeby tak się stało. (...) Członkowie zespołu powinni czuć przynależność do niego (łączy ich wspólny cel) i powinni mieć poczucie odpowiedzialności za wyniki. Dobrze jest, jeśli mają zaufanie do siebie, wtedy nie traci się energii, czasu na niepotrzebną kontrolę. Istotne jest, by się wspierali oraz wzajemnie uczyli, a także wykazywali się inicjatywą. No i oczywiście, powinni lubić to, co robią. Ważne jest też, aby cele indywidualne nie przesłaniały celu zespołowego¹⁸. Zarządzający biblioteką powinien tak dobrać kadre pod względem typu osobowości, kompetencji i sposobu pracy, żeby stworzyć efektywny zespół nastawiony na realizację zadań. „Trafne poznanie osobowości, przypisanie jej właściwego typu, znajomość wynikających stąd predyspozycji i zachowań owocować powinny dobrymi rezultatami codziennej pracy i zleczanych zadań indywidualnych i zespołowych, doborem właściwych, a więc skutecznych środków motywowania pracowników do wydajnej pracy i nabywania nowych kompetencji, właściwą oceną potrzeb szkoleniowych, to zaś przełożyć się powinno na pożądane relacje interpersonalne, zwiększenie poczucia bezpieczeństwa pracowników, zadowolenie z pracy i utożsamianie się z biblioteką, w której pracownik może się samorealizować zawodowo¹⁹.”

Komunikacja wewnętrzna w bibliotece, tzn. z przełożonymi i współpracownikami, dzieli się na formalną, czyli dotyczącą kwestii zawodowych, i nieformalną – związaną z życiem prywatnym pracowników, którzy przebywając wspólnie przez większość dnia nawiązują ze sobą bliższe więzi.

15 E. B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*, Warszawa 2004, s. 22.

16 J. Kamińska, *Biblioteka jako organizacja ucząca się*, W: *Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy*, red. Z. Dacko-Pitkiewicz, M. Chmielarska, Dąbrowa Górnicza 2005, s. 136.

17 J. Wojciechowski, op. cit., s. 54.

18 R. Augustyn, *Zespoły w bibliotekach*, „Bibliotheca Nostra” 2008, nr 3, s. 15-16.

19 S. Kubów, *Znaczenie poznawania osobowości pracowników dla sprawnego zarządzania kadrami bibliotek*, „Bibliotheca Nostra” 2008, nr 2, s. 15.

Podstawą idei klienta wewnętrznego w bibliotece jest jej orientacja na procesy związane z organizacją pracy. Jest to warunek zapewnienia wysokiej jakości usług. Aby w pełni realizować tę ideę należy przestrzegać następujących zasad:

- „...każda praca to proces, w którym osoby współpracujące tworzą łańcuch dostawców i odbiorców,
- odbiorcą jest każda osoba otrzymująca materiały, informacje czy usługi od innych pracowników biblioteki lub osób spoza biblioteki,
- dostawcą jest każda osoba, która przekazuje informacje, materiały czy usługi innym pracownikom lub osobom spoza biblioteki,
- wejścia w procesie stanowią materiały, informacje lub usługi, które otrzymuje się od dostawców; dzięki właściwemu wykonaniu zadań przypisanych zajmowanemu środowisku dodaje się wartość do tego, co otrzymano na wejściu – wzbogacone o nią materiały, informacje lub usługi stanowią wyjście w procesie i są przekazywane odbiorcom,
- wszyscy uczestnicy procesu powinni wymieniać się informacjami na temat swoich wymagań oraz dostarczać wskazówek, w jaki sposób wymagania te mają być spełnione²⁰.

W Bibliotece Głównej Uniwersytetu Opolskiego istnieje szereg powiązań pomiędzy pracą poszczególnych działów w realizacji „drogi książki”, która w efekcie końcowym trafia w ręce czytelnika. Jak w większości bibliotek, występuje podział na sekcje zajmujące się gromadzeniem i opracowywaniem zbiorów oraz komórki obsługi czytelnika. Dodatkowo Oddział Informacji Naukowej przejmuje na siebie obowiązki związane z promocją biblioteki oraz dodatkowymi elementami obsługi użytkownika, związanymi z korzystaniem z biblioteki i wykorzystaniem elektronicznych źródeł informacji. Poza Biblioteką Główną istotną rolę w procesie obsługi bibliotecznej studentów i pracowników Uniwersytetu odgrywa dziesięć bibliotek specjalistycznych działających przy poszczególnych wydziałach uczelni. W związku z rozproszeniem, mniejszą liczbą zbiorów i pomieszczeń oraz inną specyfiką pracy nastawioną głównie na bieżącą obsługę czytelnika, nie są w nich wyraźnie wyodrębnione elementy procesu zakupu i opracowania książki. Tym zajmują się pracownicy Biblioteki Głównej, gdzie znajdują się stworzone do tego działy. W bibliotekach wydziałowych ze względu na natężenie pracy i niewielką obsadę wiele czynności odbywa się jednocześnie. „W obecnych warunkach prawnych i organizacyjnych, możliwa jest centra-

20 J. Kamińska, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, op. cit., s. 62.

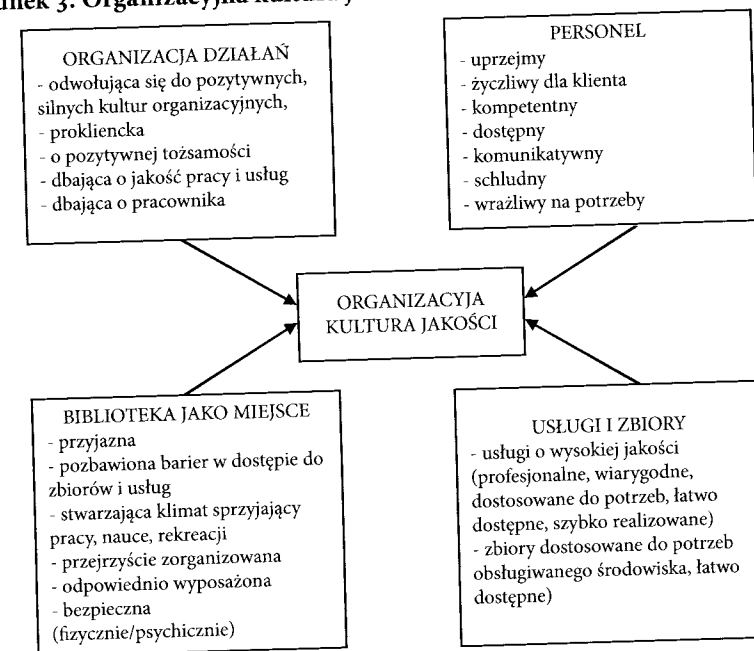
lizacja w bibliotece głównej czynności technicznych oraz procesów zaplecza: opracowania zbiorów, promocji, doskonalenia personelu, technicyzacji bibliotek oraz międzybibliotecznej współpracy zewnętrznej. W innym modelu prawno-organizacyjnym dałoby się jeszcze scentralizować obsługę administracyjną i finansową wszystkich bibliotek w sieci, a także politykę osobową²¹.

Zgodnie z zaleceniami Jacka Wojciechowskiego, strukturę organizacyjną Biblioteki Głównej UO tworzą powiązane ze sobą działy, które współpracują ze sobą oraz z bibliotekami oddziałowymi. Natomiast dobra komunikacja między nimi pozwala na zapobieganie przestojom i sprawny przebieg procesu dostarczania czytelnikowi wysokiej jakości usług.

Satysfakcja klienta wewnętrznego a satysfakcja użytkownika biblioteki akademickiej

Biblioteka, jak każda organizacja świadcząca usługi swoim klientom, powinna w sposób szczególny dbać o ich jakość. Zatem kultura organizacyjna w bibliotece powinna być przede wszystkim kulturą jakości.

Rysunek 3. Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach



Źródło: E. B. Zybent, *Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach*, op. cit., s. 4.

21 J. Wojciechowski, op. cit., s. 116.

Wprowadzenie zasad marketingu wewnętrznego w bibliotecę wpływa na poziom świadczonych w niej usług. Kluczową rolę odgrywa tu pracownik biblioteki, który realizując właściwie swoje obowiązki wychodzi naprzeciw oczekiwaniom klientów. Istnieje zatem związek pomiędzy satysfakcją pracownika a satysfakcją czytelnika. „Zadowolony z własnej pracy bibliotekarz ma istotny udział w zatrzymaniu użytkownika i jego powrocie do danej biblioteki przy następnej okazji. Z kolei wysoki wskaźnik utrzymania klienta ma bezpośrednio wpływ na wzrost satysfakcji pracownika biblioteki, któremu znacznie łatwiej i przyjemniej wykonuje się swoją pracę, jeżeli wie, że obsługiwani użytkownicy są zadowoleni. Biblioteka odnosi więc podwójną korzyść. Z jednej strony zyskuje bowiem zadowolonego z jej usług użytkownika, który z pewnością zechce ponownie skorzystać z danej biblioteki, a dodatkowo być może rozpowszechni o niej pozytywne opinie, co zachęci innych do jej odwiedzenia. Z drugiej strony biblioteka zyskuje pracownika, który dzięki satysfakcji z pracy w bibliotece zechce w niej pozostać i nadal kształtować pozytywne relacje z jej użytkownikami²². Utrzymanie tej korzystnej zależności opiera się przede wszystkim na odpowiednim zmotywowaniu pracownika. Z całą pewnością można stwierdzić, że środki motywacji wpływają na stosunek pracownika do swoich obowiązków oraz na relacje w kulturze organizacyjnej instytucji.

Każda biblioteka akademicka posiada wielostronne powiązania z całym jej otoczeniem. Bibliotekarze wspomagają pracowników naukowych w rozwiązywaniu problemów naukowych, uczestniczą w kształceniu kadry naukowej i studentów oraz upowszechniają osiągnięcia naukowe swojej instytucji. Uczestniczą również w promowaniu macierzystej uczelni. Pracownicy Oddziału Informacji Naukowej uczestniczą w organizacji Złotej Serii Wykładów Otwartych, przygotowując wystawy publikacji prelegentów, będących znaczącymi postaciami w życiu naukowym, kulturalnym i politycznym. Ponadto tworzą wystawy tematyczne, okolicznościowe i nowości wydawniczych, kreując w ten sposób pozytywny wizerunek biblioteki wśród społeczności akademickiej i lokalnej. Jednym z przykładów takich ekspozycji są wystawy związane z corocznym przyznawaniem doktoratów honoris causa Uniwersytetu Opolskiego. Kolejną z form promocji dorobku naukowego uczelni jest redagowanie przez bibliotekarzy OIN bazy publikacji pracowników Uniwersytetu Opolskiego. Równie istotne są liczne szkolenia zarówno pracowników, jak i studentów oraz lekcje biblioteczne dla młodzieży szkolnej. Biblioteka aktywnie uczestniczy także w odbywających się co roku Opolskich Festiwalach Nauki, przedstawiając swoją ofertę kie-

rowaną nie tylko do społeczności akademickiej, ale również do wszystkich zainteresowanych mieszkańców Opolszczyzny.

Działania te są podłożem dla dobrego wizerunku biblioteki akademickiej. Jak słusznie zauważyła Małgorzata Jaskowska z INiB UJ: „Aby wpływać na własny wizerunek w otoczeniu społecznym, biblioteka naukowa musi określić w nim swoje miejsce i scharakteryzować otoczenie dla własnych potrzeb, wydzielając grupy publiczności i adresując do nich komunikaty PR²³.”

Zrozumienie i zastosowanie zasady głoszącej, że każda praca to proces, jest podstawą stosowania idei klienta wewnętrznego w bibliotece akademickiej. W Bibliotece Głównej UO istnieje łańcuch dostawców i odbiorców współtworzących proces dostarczania usług odbiorcy końcowemu, czyli czytelnikowi. Satysfakcja klienta wewnętrznego jest ściśle związana z użytkownikiem biblioteki akademickiej. Bibliotekarz w pełni zadowolony i zmotywowany do realizacji powierzonych mu zadań wychodzi naprzeciw oczekiwaniom czytelnika w pełni zaspokajając jego potrzeby w dążeniu do wiedzy. Sposobami motywowania twórców procesu, czyli klientów wewnętrznych, są:

- szkolenia,
- wyjazdy,
- coroczne nagrody.

Na Uniwersytecie Opolskim pozwala to na zapewnienie wysokiej jakości usług studentom i pracownikom uczelni. Każdy z uczestników procesu musi znać swoje obowiązki i otrzymywać wskazówki, jak je wykonywać. W bibliotekach UO regulują to odpowiednie rozporządzenia wewnętrzne oraz szczegółowe zakresy obowiązków przekazywane każdemu z pracowników. Co pewien czas występuje fluktuacja pracowników na poszczególnych stanowiskach. Dzięki temu w przypadku braków kadrowych spowodowanych chorobami lub urlopami można oddelegować pracowników z innych działów do pomocy, ponieważ każdemu z nich jest znany przebieg poszczególnych elementów procesu. Służy to również podnoszeniu kwalifikacji przez pracowników biblioteki, którzy znają wszystkie realia pracy w bibliotece akademickiej.

22 J. Kamińska, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, op. cit., s. 25.

23 M. Jaskowska, *Public Relations bibliotek naukowych w Internecie*, Kraków 2007, s. 21.

Zakończenie

Klient wewnętrzny to jeden z najważniejszych elementów kultury organizacyjnej biblioteki. Jego rola ściśle wiąże się z zadowoleniem użytkownika biblioteki akademickiej. Czytelnicy XXI wieku oczekują znacznie więcej od współczesnego bibliotekarza. Aby sprostać ich oczekiwaniom kadra zarządzająca musi dobrać załogę na najwyższym poziomie, a także sprawić, aby bibliotekarze w pełni usatysfakcjonowani ze swej pracy nie przechodzili do konkurencji. Realizacja marketingu wewnętrznego w każdej instytucji wymaga ogromnego wkładu pracy nie tylko ze strony kadry kierowniczej, ale również pracowników na każdym stanowisku. Wzajemna współpraca i zrozumienie są kluczem do sukcesu użytkownika biblioteki akademickiej.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. A. Unterschuetz [et al.], Kraków 2005.
2. Augustyn, R., *Zespoły w bibliotekach*, „Bibliotheca Nostra” 2008, nr 3, s. 15-16.
3. Jaroszewicz J., *Efektywny pracownik – zmotywowany pracownik, czyli techniki zwiększania wydajności w przedsiębiorstwie*, W: *Komunikacja marketingowa i zarządzanie zasobami ludzkimi – dobra współpraca*, red. M. Kruk, Białystok 2008, s. 54-60.
4. Jaskowska M., *Public Relations bibliotek naukowych w Internecie*, Kraków 2007.
5. Kamińska J., *Biblioteka jako organizacja ucząca się*, W: *Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy*, red. Z. Dacko-Pikiewicz, M. Chmielarska, Dąbrowa Górnicza 2005, s. 133-138.
6. Kamińska J., *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006.
7. Kierejczuk E., *Kultura organizacyjna jako niematerialny zasób biblioteki*, W: *Kultura organizacyjna w bibliotece: Ogólnopolska Konferencja Naukowa: Białystok 4-6 czerwca 2007*, red. H. Brzezińska-Stec, Białystok 2008, s. 112-122.
8. Kienzler I., *Leksykon marketingu*, Warszawa 2008.
9. Kubów S., *Znaczenie poznawania osobowości pracowników dla sprawnego zarządzania kadrami bibliotek*, „Bibliotheca Nostra” 2008, nr 2, s. 15.
10. Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie: koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Poznań 2005.
11. Purgał-Popieła J., *ZZL w jednostkach badawczo-rozwojowych*, W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2006, s. 629-644.
12. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, tł. A. Ehrlich, Warszawa 1998.
13. Toffler A., *Fala za falą*, „Gazeta Wyborcza” 1998, nr 301, s. 11.
14. Wojciechowski J., *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*, wyd. 2, Kraków 1998.
15. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. nauk. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006.

16. Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny: czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Warszawa 1996.
17. Zbiegień-Maciąg L., *Skutecznie motywować*, Kłodzisko 1993.
18. Zybert E. B., *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*, Warszawa 2004.
19. Zybert E. B., *Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach*, „Bibliotekarz” 2005, nr 1, s. 2-8.

mgr Joanna Mądra

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

henrykmdry@gazeta.pl

NASTĘPSTWA KULTURY ORGANIZACYJNEJ DLA FUNKCJONOWANIA BIBLIOTEKI

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE FUNCTIONING OF THE LIBRARY

Abstract

Organizational culture in an institution is a system of values and a collection of norms conditioning specific behaviour. Organizational culture is a social category; the behaviour of employees is submitted to shared patterns and models of behaviour. It is a reflection of norms and values established in the country where the institution is set. Among various typologies of cultures worth mentioning are those created by T. Deal and A. Kennedy as well as Ch. Handy. The first one divides organizational culture into "Macho" culture, "Short speech- tough game", "Counting on a firm", "The process", whereas the Handy's typology focuses on four systems of value of organization: the focus on power, on a role, on tasks and on a person.

The library in the University of Finances and Management took part in the research. The survey connected with perceiving different aspects of organizational culture was conducted among the employees of the library. The documents characterizing the library were also analyzed and as a result we have come to a conclusion that the organizational culture taking place in the above mentioned institution is the role culture characterized by rationality, stability and slow changes in organization.

Definiowanie kultury organizacyjnej

Pojęcie kultury organizacyjnej jest określeniem szerokim i wieloznacznym, bardzo często różnie definiowanym. Jedną z najbardziej powszechnie przyjętych definicji kultury organizacyjnej stworzył Edgar H. Schein, który uważał, że jest to „wzór założeń podstawowych, które dana grupa

wymyśliła, odkryła albo rozwinęła podczas konfrontacji z problemami otoczenia oraz problemami koordynacji wewnętrznej, które funkcjonowały na tyle dobrze, że zostały uznane za sprawdzone i obowiązujące, oraz które są przekazywane w procesie socjalizacji nowym członkom grupy jako właściwy sposób percepcji, interpretowania oraz działania wobec powyższych problemów zewnętrznego przystosowania się oraz wewnętrznej integracji¹. Według Moniki Kostery kultura organizacyjna to „proces charakterystyczny dla ograniczonej czasoprzestrzeni danej organizacji, w której odbywają się działania organizacyjne, tak jak są postrzegane przez ich autorów”. Wszystkie te działania warunkowane są przez określone ideologie, mity, wartości, obrzędy i wierzenia. Niektórzy autorzy proponują rozróżnienie pomiędzy kulturą organizacyjną, przez którą rozumieją owe mniej lub bardziej widoczne w działaniach atrybuty, a tożsamością organizacyjną, która jest pewną logiką działania kolektywnego, nadającą przedsiębiorstwu określoną ciągłość i umożliwiającą jego identyfikację, a także identyfikowanie się z nim².

Jako przedmiot badań w ostatnich dziesięcioleciach kultura organizacyjna stała się niezwykle popularna. Do przyczyn zainteresowania tą tematyką należą między innymi:

- niebywały sukces firm japońskich w ostatnich latach – w rezultacie poszukiwań jego źródeł i wyniku analiz porównawczych zauważono niezwykle charakter kultury organizacyjnych firm japońskich, które cechują się kształtowaniem norm i wartości reprezentowanych przez pracowników,
- powrót do metod jakościowych w badaniach nad organizacjami i zarządzaniem – działania te zwróciły uwagę na takie zjawiska jak kultura organizacyjna, której nie da się zmierzyć metodami statystycznymi, lecz należy ją zrozumieć, opisać i wyjaśnić. Dostrzeżono, że kultura organizacyjna ma ogromny wpływ na funkcjonowanie współczesnych organizacji,
- poszukiwanie przez ludzi zajmujących się teoretycznie i praktycznie biznesem drogi do osiągnięcia sukcesu w organizacji, biorąc pod uwagę silną konkurencję. W konsekwencji prowadzonych badań nad przyczynami sukcesu zauważono, że kultura organizacyjna również wpływa na sukces bądź porażkę organizacji³.

1 E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992, cyt. za: R. Kamiński, *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4, s. 48-49.

2 M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996, s. 13.

3 J. Kamińska, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006, s. 96.

Kultura organizacyjna ujmowana jest również jako zbiór norm społecznych i systemów wartości, które wpływają na zachowania członków danej organizacji, ważne do wyznaczenia jakiegoś celu. Na kulturę organizacyjną składają się więc wzorce wytworzone przez daną organizację i przenoszone do niej przez jej pracowników, oraz wzorce kulturowe powstałe w danej instytucji i specyficzne dla niej. Podobnie jak w większości organizacji, również w bibliotece mamy do czynienia z kulturą organizacyjną, którą dokładniej pozwalają określić przynależne jej cechy, takie jak⁴:

- kształtują ją ludzkie poglądy, sposoby myślenia i zachowania oraz odwrotnie – wpływa ona na sposoby postępowania i myślenia pracowników biblioteki,
- to fenomen społeczny – w przeważającej mierze jest ukryta w umysłach pracowników biblioteki, nie istnieje samodzielnie; można o niej mówić tylko w takim przypadku, kiedy pracownicy akceptują i praktykują wyznaczone normy wartości, kiedy mamy do czynienia z ideami, znaczeniami i wartościami wspólnymi dla większości pracowników,
- przekazuje się ją nowym pracownikom, od których wymaga się przynajmniej częściowego podporządkowania wyznaczonym normom myślenia i działania⁵.

Poziomy i funkcje kultury organizacyjnej

Możemy stwierdzić na podstawie modelu kultury organizacyjnej stworzonego przez Edgara H. Scheina, że kultura organizacyjna biblioteki ma trzy zasadnicze poziomy:

- artefakty (najbardziej widoczny poziom kultury organizacyjnej biblioteki) – dzielą się na: językowe, behawioralne i fizyczne. Artefakty językowe obejmują specyficzny dla bibliotek język, w jakim porozumiewają się jej pracownicy, czasem jest to nawet żargon niezrozumiały dla osób niepracujących w bibliotece. Grupę artefaktów językowych zasilają mity i legendy odwołujące się do historii biblioteki, jej sukcesów oraz kolejnych etapów rozwoju organizacyjnego. Dzięki nim można wyjaśnić występujące w organizacji zjawiska, ceremonie czy rytuały stanowiące grupę artefaktów behawioralnych. Są to zespoły schematów zachowań, pozwalające pracownikom biblioteki zaspokoić potrzebę bezpieczeństwa, manifestować przyna-

leżność do pewnej wspólnoty i sygnalizować jej spójność. Przykładem takiego rytuału może być przyjęty w niektórych bibliotekach zwyczaj corocznych spotkań świątecznych. Na ten poziom kultury organizacyjnej biblioteki składają się również artefakty fizyczne, określane również mianem kultury materialnej, ponieważ obejmują takie elementy jak: wystrój wnętrza biblioteki, sposób ubierania się pracowników, wykorzystywana w bibliotece technologia itp.⁶,

- normy i wartości (są kolejnym poziomem kultury organizacyjnej biblioteki, trwalsze od artefaktów, ale trudniejsze do zauważenia). Normy to obowiązujące w bibliotece niepisane nakazy postępowania w określonych sytuacjach, natomiast system wartości tworzą m.in. cele, jakie zamierza realizować biblioteka; typy relacji z otoczeniem, w jakim funkcjonują, cechy pracowników, które są cenione i pożądane, oraz również te niemożliwe do zaakceptowania – lekceważone lub wręcz podlegające karze czy napiętnowaniu,
- założenia (są najgłębszym i jednocześnie najtrwalszym i najtrudniejszym do uchwycenia poziomem kultury organizacyjnej biblioteki). Odnoszą się one do natury człowieka, stosunków międzyludzkich, samej biblioteki, charakteru jej otoczenia i relacji z nim⁷.

Kultura organizacyjna często jest postrzegana jako obszar działania ścisłego kierownictwa organizacji i znajduje oparcie w strategii. Kultura, historia organizacji oraz środowisko, to czynniki, które ograniczają decyzje finansowe i marketingowe, dlatego warto je uwzględnić w podejmowaniu kluczowych decyzji. Wiadomo również, że kultura organizacyjna oddziałuje bezpośrednio na warunki pracy, szczególnie wtedy, gdy jest budowana w przedsiębiorstwach w sposób przemyślany. Siła i wpływ kultury organizacyjnej na życie i instytucji, i personelu kryją się poniekąd w metodzie jej budowania. Ważne jest stworzenie, a następnie rozwijanie mechanizmów, które nadadzą kulturze specyficzny charakter. Działania takie są możliwe jedynie wtedy, gdy weźmie się pod uwagę możliwie pełny zestaw uwarunkowań, w tym także psychologiczno-socjologicznych, dotyczących poszczególnych pracowników, jak również całej społeczności przedsiębiorstwa, oraz zewnętrznych, związanych m.in. z kulturą narodową kraju, na terenie którego dana instytucja funkcjonuje, wraz z preferowanym w nim syste-

4 Z. Kłos, *Zarządzanie przez jakość a kultura przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 1998, nr 4, s. 17.

5 J. Kamińska, op.cit., s. 97.

6 H. Füchsel, *Spojrzenie na organizację i jej kulturę*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 5, s. 11.

7 Ibidem.

mem wartości oraz norm myślenia i postępowania. Jeżeli tak się nie stanie, działania, które będą podejmowane w związku z kształtowaniem warunków pracy, znajdą odzwierciedlenie w określonych cechach kultury organizacyjnej, które, jeśli będą stosowane dłuższy czas, mogą z odpowiednim skutkiem rzutować na podejście do zmian w warunkach pracy oraz na charakter i zasięg tych zmian⁸.

Kultura organizacyjna biblioteki może spełniać różne funkcje, zarówno w zakresie dostosowania zewnętrznego biblioteki, jak i w związku z jej wewnętrznym funkcjonowaniem.

W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura biblioteki pełni następujące funkcje:

- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji, identyfikację podstawowego celu biblioteki przez jej uczestników,
- pozwala na integrację pracowników, dostarcza bowiem prawd dotyczących celów, jakie wprowadzić można z misji i strategii organizacji,
- umożliwia integrację wokół środków przyjętych dla realizacji celów biblioteki oraz zwiększenie zaangażowania uczestników. Kultura oferuje porozumienie co do tego, jak i przy pomocy jakich zasobów można i należy działać,
- oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów. Dzięki nim jednostki i grupy są w stanie zgodzić się co do tego, czy cele zostały zrealizowane, a jeśli tak, to w jakim stopniu,
- umożliwia ulepszanie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana.

Dzięki kulturze pracownicy są w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany oraz kierunki i sposoby doskonalenia organizacji⁹.

Jeżeli biblioteka chce realizować przyjętą strategię, musi istnieć współdziałanie wszystkich zatrudnionych. Wewnętrzną integrację osiąga się przez kulturę organizacyjną, która w tym zakresie pełni w bibliotece następujące funkcje:

- oferuje wspólny język, aparat pojęciowy umożliwiający pracownikom biblioteki porozumiewanie się, które jest warunkiem koniecznym integracji wewnętrznej oraz współdziałania. Integracja jest niemożliwa, gdy uczestnicy nie są w stanie porozumieć się ze sobą,

- definiuje grupę pracowników biblioteki, określa kryteria przyjęcia bądź wykluczenia poszczególnych jednostek. Podział jednostek i grup organizacji na „my” i „oni” jest podziałem niezwykle ważnym dla jej sprawnego funkcjonowania,
- wyznacza zasady podziału władzy w bibliotece, a także kryteria statusu, dzięki czemu możliwe jest unikanie konfliktów i negatywnych emocji na tle dążenia do władzy, określa, w jaki sposób osiąga się i utrzymuje autorytet, a także jakie zachowania wobec przedstawicieli różnych szczebli zarządzania biblioteką są dopuszczalne. Kultura organizacyjna pozwala uniknąć konfliktów na tle władzy, wielu negatywnych emocji i agresywnych działań,
- umożliwia pracownikom przestrzegającym obowiązujące w bibliotece zasady, zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa i afirmacji,
- daje wspólną dla większości pracowników podstawę oceny zachowań, decyzji, postaw, motywacji, co pozwala uczestnikom nabywać wiedzę na temat tego, co zespół biblioteki uznaje za dobre, a co za złe. Jednocześnie takie działania integrują ludzi wokół wspólnych wyobrażeń o nagrodach i karach,
- oferuje ideologię. W każdej bibliotece nieraz mają miejsce zdarzenia nagłe, niezrozumiałe. Muszą one zyskać sens i wytłumaczenie, aby ludzie nie bali się świata i firmy. Kultura organizacyjna oferuje taką interpretację tych zdarzeń, aby zredukować stres i lęk wynikający z niepewności¹⁰.

Określenie kulturowej orientacji daje w odczuciu badaczy lepsze pojęcie rozprzestrzeniającego się sposobu życia czy zbioru norm lub głęboko zakorzenionych poglądów. Podzielany wspólnie przez pracowników system wartości wyznacza zbieżność interesów organizacji z interesami pracowników oraz kształtuje umiejętność radzenia sobie z otoczeniem. Spośród wielu istniejących typologii kultur na szczególną uwagę zasługują propozycje Terenca Deala i Allana Kennedy'ego.

Do opisu kultur przyjęli oni dwa kryteria odnoszące się do działalności przedsiębiorstwa: poziom ryzyka tej działalności (wysokie – niskie) oraz szybkość poznania wyników działania (natychmiastowe – opóźnione). Krzyżując te dwa kryteria autorzy uzyskali cztery typy kultur:

Kultura „Macho” – kultura „twarda”, w myśl hasła „pokaż mi górę, a zdobędę ją”, oparta jest na postrzeganiu świata oczami wielkiego młodzieńca, człowieka dynamicznego, wykształconego, gotowego walczyć

8 M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wrocław 2003, s. 179.

9 A. K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa 1989, s. 68.

10 Ibidem.

o sukces i w osiągnięciu go poświęcić wszystko. Firma preferuje młodzieżową wizję świata, młodych, przebojowych ludzi. Ceni się tempo działania, sukces. Język w organizacji jest niekonwencjonalny, często zwulgaryzowany, ale ma na celu ukazanie „twardości” zdecydowania, bez zamiaru obrażania. W firmach polskich dobrze widziane jest przeplatanie słów polskich z angielskimi (więcej tych drugich). Sukces oznacza poważanie, dobrobyt, władzę, jest więc entuzjastycznie świętowany. Niepowodzenia są bezlitośnie obnażane, kobiety i mężczyźni są traktowani jednakowo.

Kultura „Krótka mowa – twarda gra”, zwana też kulturą mieszaną, wyznaje hasło: „pracuj ciężko i baw się kiedy czas po temu”. Główne ideologiczne hasła: świat jest pełen możliwości, należy potrafić je wykorzystać; pracy należy się podporządkować bez reszty; ceniona jest aktywność w działaniu. Osoby zbyt spokojne są niemiłe widziane. Istnieje nacisk na bezkonfliktową współpracę w zespole, ujmujące zachowanie. Osoby, które przechwalają się, że biorą pracę do domu, że pracują w weekendy, że nie biorą urlopów, mogą być wyeliminowane.

Kultura „Stawianie na firmę” jest oparta na spokoju, w którym ważne jest zaufanie do porządku i racjonalności. W firmie przywiązuje się wagę do porad, ścisłego porządku posiedzeń. Podniecenie i niepokoje są niepożądane. Ideałem pracownika jest osobowość stateczna, dojrzała, racjonalna. Kariera jest stopniowa, przebiega po szczeblach organizacyjnych. Nic nie zaskakuje, wszystko odbywa się w zgodzie z harmonogramem działań. Osoby starsze mają swoich podopiecznych, których przygotowują do objęcia po nich stanowiska. Okazywanie emocji nie jest dobrze widziane.

Kultura „Proces” oparta jest na stabilności i świadomości celu. Zespół jest dokładnie poinformowany, czego się od niego oczekuje. Zadania są precyzyjnie rozdzielone, pracownik ma wygodne stanowisko pracy, nierzadko własne biurko, telefon. Ważne są symbole związane ze stanowiskiem, na przykład sposób bycia, płaca. Każdy pracownik orientuje się, jakie jest jego miejsce w strukturze organizacyjnej. Duża rola tradycji. Raz powstała kultura nie jest podatna na zmiany¹¹.

Inną typologię kultur organizacyjnych przedstawia Charles Handy. Wyodrębnia on cztery systemy wartości organizacji, noszące również nazwy kulturowych orientacji. Są to:

- orientacja na władzę (kultura władzy),
- orientacja na rolę (kultura roli),
- orientacja na zadania (kultura zadania),

- orientacja na osobę (kultura osoby).

Mimo że kultury te rzadko występują w postaci czystego typu, to jednak w większości organizacji istnieje wyraźna tendencja do koncentrowania się na danym systemie wartości.

Kultura władzy – jej strukturę najlepiej przedstawia sieć pajęczna. Gdyby kultura ta jako swego patrona przyjęła boga, byłby nim Zeus, władca absolutny bogów starożytnej Grecji, który rządził przez kaprys i impuls, przez uderzenie pioruna lub deszcz złota spływający z Olimpu. Kultura ta opiera się na jednym centralnym źródle władzy, promienie władzy i wpływów rozchodzą się od figury do centrum. Te kultury i organizacje są oparte na dumie i sile. Dążą do zdominowania swego otoczenia i pokonania każdej opozycji. Dążą do rozszerzenia swojego panowania kosztem innych, często słabszych organizacji. W organizacji o kulturze władzy przeważa prawo dżungli, którym kieruje władza kierownicza w walce o osobiste korzyści. Władza zaradcza, z pewnymi elementami władzy osobistej w centrum, stanowi podstawowy rodzaj władzy w tym systemie. Wielkość organizacji stanowi problem dla kultur władzy. Pajęczyna może pęknąć, jeżeli organizacja próbuje zaangażować się w zbyt wiele działalności. Jedynym sposobem na rozwój organizacji o strukturze pajęczyny jest zapoczątkowanie nowych pajęczyn, nowych pajaków. Kultury te polegają na wierze w indywidualność, nie w komitety. Ocena odbywa się na podstawie osiągniętych wyników, tolerancja wobec użytych środków jest bardzo duża. Środki te często widziane są jako twarde i ostre, i mimo że są skuteczne, mają bardzo niski stopień moralności.

Kultura roli – jest stereotypowo nazywana „biurokracją”, jednak biurokracja nabrała negatywnego znaczenia w mowie potocznej, dlatego też „rola” jest częściej używanym terminem w literaturze przedmiotu. Patronem tej kultury jest bóg Apollo, bóg rozsądku, piękna i racjonalnego ładu, jako że ta kultura kierowana jest przez logikę i racjonalizm. Struktura kultury roli może być przedstawiona za pomocą świątyni greckiej, wspartej na szeregu podtrzymujących ją filarów. Te filary to funkcjonalne pioniki organizacji, z których każdy pełni wydzieloną i dobrze określoną rolę organizacyjną. Siła organizacji leży w jej filarach, ich funkcjach i specjalnościach. Zdecydowanie bardziej jest ceniona poprawność relacji niż ich efektywność. Są one koordynowane na szczycie przez wąską grupę starszego kierownictwa. Formalny zapis roli jest głównym czynnikiem orientującym zachowania ludzi. Racjonalnie opracowane i stałe procedury działania, kanały przepływu informacji i określona struktura formalnych autory-

¹¹ Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość, oprac. Strategor, tł. K. Bolesta-Kukulka, Warszawa 1995, s. 521.

tetów, wprowadzają w życie stabilny ład i przejrzystość. Ludzie w takiej organizacji dobierani są pod kątem widzenia wymogów roli, jaką będą pełnić. W tej kulturze rola lub opis pracy są często ważniejsze niż osoba, która je wykonuje. Władza stanowisk jest głównym źródłem władzy w tej kulturze, władza osobista jest traktowana z niezadowoleniem, natomiast władza ekspercka tolerowana jedynie w odpowiednim miejscu. Organizacja roli będzie odnosiła sukcesy jedynie w stabilnym otoczeniu. Kultura roli jest frustrująca dla jednostek, które pragną władzy lub kontroli nad pracą innych, które są bardzo ambitne i bardziej zainteresowane wynikami niż metodami.

Kultura zadania – skupia się na pracy lub projekcie. Najlepszym odzwierciedleniem tej kultury jest sieć, z niektórymi nićmi grubszymi i mocniejszymi od innych. Wiele władzy i wpływów znajduje się w odstępach w sieci i w supłach. Tak zwana „organizacja matrycowa” jest strukturalną formą kultury zadania. Kultura zadania nie ma typowego dla siebie panującego bóstwa, chociaż wydaje się, że Atena, bogini wojny i Odyseusz, dowódca, najbardziej się tutaj nadają na przywódców, bo najważniejszą wartością w kulturze zadania jest jego wykonanie. Nie liczą się w niej metody i procedury, ważny jest rezultat. Żeby ten cel osiągnąć, kultura stara się zebrać odpowiednie środki, ludzi na odpowiednim poziomie organizacji i pozwala im zająć się wykonywaniem zadania. Wpływ oparty jest raczej na władzy eksperta niż na zajmowanym stanowisku lub władzy osobistej, mimo że te źródła mają też swój wpływ. Wpływ jest tutaj bardziej rozdzielony niż w innych kulturach, a każda jednostka myśli, że ma więcej wpływów. Jest to kultura zespołowa, gdzie wynik, rezultat, produkt pracy zespołowej jest wrogiem, który zaciera cele jednostki, status i różnice w stylu. Kultura zadania wykorzystuje jednoczące siły grupy, żeby zwiększyć efektywność oraz żeby jednostka identyfikowała się z celami grupy. W kulturze praca jednostki jest kontrolowana, jednostka jest oceniana na podstawie wyników i może się spodziewać dobrych stosunków w pracy w grupie, z wzajemnym szacunkiem opartym nie na wieku i statusie, ale na zdolnościach.

Kultura osoby – jest kulturą niezwykłą, nazywana jest również kulturą swobodnej twórczości. Patronem tej kultury mógłby być Dionizos- grecki bóg wina, uciech i przyjemności życia, ale również bóg myślący o sobie jednostki, pierwszy egzystencjalista. W tej kulturze jednostka jest punktem centralnym. Organizacja lub struktura służą wyłącznie jednostkom tej kultury. Jeśli grupa ludzi zdecyduje, że w swoim własnym interesie powinni się połączyć, żeby lepiej osiągnąć wyznaczone cele, wykonywać własną pracę, że powinni mieć biuro, przestrzeń, wyposażenie, a nawet pomoc

urzędnika lub sekretarza, wtedy organizacja jest kulturą osoby. Istnieje wyłącznie dla jednostek, które ją tworzą bez żadnych nadrzędnych celów. Zespoły adwokackie, spółki architektoniczne, grupy społeczne, rodziny czy małe firmy konsultingowe, często mają „osobową” orientację. Ich struktura jest ograniczona do minimum, grono wydaje się być słowem najlepiej opisującym tę kulturę, może jeszcze galaktyka pojedynczych gwiazd mogłaby być dobrym określeniem. Oczywiście niewiele organizacji może istnieć w tej kulturze, ponieważ organizacje zazwyczaj mają cele nadrzędne do celów tych, którzy je układają. Ponadto mechanizmy kontrolne, a nawet hierarchie kierownicze, są możliwe w tych kulturach jedynie pod warunkiem wzajemnego przyzwolenia¹².

Kultura organizacyjna w Bibliotece Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku

Rodzajem kultury organizacyjnej, który najlepiej charakteryzuje bibliotekę, jest kultura roli. W tej kulturze najważniejszy jest ład i porządek. Biblioteka jest instytucją, gdzie struktura organizacyjna jest wyraźnie zaznaczona, obowiązki pracowników są zawarte w dokumentach formalnych. W ramach badań własnych przeprowadzono w lutym 2009 roku ankietę wśród pracowników biblioteki w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Białymstoku, która miała zbadać odczucia pracowników dotyczące kultury organizacyjnej w ich organizacji. Ankieta została objęta wszyscy pracownicy Biblioteki WSFiZ w Białymstoku, łącznie sześć osób. Badania potwierdziły przypuszczenia, iż kulturą organizacyjną występującą w tej bibliotece jest kultura nastawiona na więzi między pracownikami oraz formalny porządek.

Każdy z pracowników, na pytanie: „czym jest kultura organizacyjna?”, odpowiedział w jednakowy sposób. Dla każdego z pracowników kultura organizacyjna jest właściwym klimatem organizacyjnym i sposobem zarządzania oraz właściwymi stosunkami międzyludzkimi. Taka odpowiedź wszystkich pracowników potwierdza, iż w tej bibliotece bardzo ważne są dobre relacje między pracownikami, dyrekcją a podwładnymi. Wybór tej odpowiedzi świadczy również o tym, iż dla pracowników biblioteki bardzo ważny jest sposób zarządzania przez przełożonych. Na kolejne pytanie odnośnie najważniejszej cechy kultury organizacyjnej również każdy z pracowników odpowiedział w jednakowy sposób. Według nich najważniejszą cechą kultury organizacyjnej jest doświadczenie, co można tłuma-

¹² K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, Warszawa 1993, s. 149.

czyć tym, iż biblioteka jest miejscem, w którym pracownicy ciągle się uczą i zdobywają nowe doświadczenia. Jednomyślny wybór takiej odpowiedzi świadczy o tym, że najbardziej cenieni w bibliotece są pracownicy posiadający długoletnie doświadczenie w zawodzie, które czasami jest uważane za ważniejsze niż wykształcenie bibliotekarskie. Osoby zatrudnione w bibliotece WSFiZ w Białymstoku twierdzą, że w ich organizacji są zachęcane do dzielenia się wiedzą i zdobywania jej. Połowa z badanych odpowiedziała, że jest zachęcana do dzielenia się wiedzą. Druga połowa skłoniła się ku odpowiedzi „raczej tak”. Odpowiedź na pytanie w taki sposób ukazuje, iż biblioteka jest organizacją uczącą się, chętną do zdobywania nowych umiejętności. Różnorodne odpowiedzi na to pytanie mogą świadczyć o tym, iż każdy pracownik inaczej postrzega instytucję, w której pracuje, oraz z różnym natężeniem angażuje się w zdobywanie nowych umiejętności. Pracownicy biblioteki WSFiZ w Białymstoku zgodnie odpowiedzieli, że w instytucji, w której pracują, panuje atmosfera otwartości i zaufania. Połowa badanych wybrała odpowiedź „zdecydowanie tak” na to pytanie, druga połowa „raczej tak”. Wynik ten można interpretować tak, że atmosferę w miejscu pracy każdy postrzega w inny sposób, dlatego też część pracowników uważa ją za zdecydowanie otwartą i opierającą się na zaufaniu, inni widzą ją trochę inaczej. Ważne jest, iż każdy z pracowników uważa, że w miejscu jego pracy panuje serdeczna atmosfera, co jest niezwykle ważne w kulturze organizacyjnej, jaką jest kultura roli. Otwartość i brak barier między pracownikami potwierdza również fakt, iż każdy z pracowników zwraca się do siebie „po imieniu”. Pracownicy biblioteki WSFiZ w Białymstoku zgodnie stwierdzili, iż zadowolenie użytkownika biblioteki jest głównym celem instytucji. 80% badanych stwierdziło, że czytelnik jest zdecydowanie najważniejszy dla funkcjonowania biblioteki. Takie podejście zatrudnionych w bibliotece świadczy o zrozumieniu usługowego charakteru biblioteki, zrozumieniu najważniejszych założeń funkcjonowania organizacji, która ma służyć czytelnikom, a nie pracownikom.

Na pytanie: „czy pracownicy używają języka zawodowego związanego z bibliotekoznawstwem?”, pracownicy badanej biblioteki udzieliły wielu różnorodnych odpowiedzi. Połowa badanych uznała, że terminologia bibliotekarska pojawia się w rozmowach między pracownikami bardzo często. Pojawiły się również odpowiedzi, że języka specjalistycznego używa się tylko w rozmowie z kierownictwem lub sporadycznie. Warto jednak zauważyć, że każdy z pracowników wskazał na istnienie języka zawodowego w organizacji. Częstotliwość używania terminologii związanej z bibliotekoznawstwem może być spowodowana zajmowanym stanowiskiem lub też znajomością

przez pracownika zagadnień związanych z informacją naukową i bibliotekoznawstwem. Kolejne pytanie w ankiecie brzmiało: „Czy firma zapewnia pracownikom wystarczająco dużo informacji, zasobów i bodźców, aby mogli zdobyć umiejętności, których potrzebują?”. Większość pracowników odpowiedziała, że biblioteka raczej zapewnia wystarczającą ilość informacji, zasobów i bodźców. Świadczy to również o tym, iż biblioteka WSFiZ w Białymstoku jest instytucją nastawioną na gromadzenie wiedzy, przetwarzanie jej, rozpowszechnianie wśród pracowników.

Pracownicy biblioteki nie odbywają regularnie spotkań pozaformalnych. Połowa badanych stwierdziła, że czasami są organizowane takie spotkania, pozostała część pracowników odpowiedziała, że nie odbywają się spotkania pozaformalne w bibliotece, a jeśli już, to bardzo rzadko. Świadczy to o tym, że pracownicy traktują się serdecznie, ale tylko na stopie zawodowej, nie łącząc pracy z życiem osobistym. Kolejnym przykładem tego, iż biblioteka jest instytucją nakierowaną na rozwój i doskonalenie się, jest to, iż prawie wszyscy pracownicy biblioteki WSFiZ w Białymstoku odpowiedzieli, że stale doskonalą umiejętności i rozwijają swoją wiedzę. Takie działania służą dobru pracowników, gdyż dzięki temu stają się lepiej wykwalifikowanymi pracownikami, jak również użytkownikom, którzy są obsługiwani przez lepszych specjalistów.

Pracownicy biblioteki zgodnie stwierdzili, iż dyrekcja biblioteki przebywa w oddzielnym pomieszczeniu. Świadczy to o tym, iż, jak już wymieniono wcześniej, w kulturze organizacyjnej zwanej kulturą roli podkreślane jest znaczenie władz zwierzchnich, jakimi jest dyrekcja. Osobne pomieszczenie dla dyrektora biblioteki ukazuje rangę stanowiska, zaznacza jego formalny autorytet. Pracownicy biblioteki WSFiZ w Białymstoku cenią sobie pracę w zespole, wszyscy badani stwierdzili, że pracownicy doskonalą umiejętność pracy w zespole, by poprawić jakość produktów i usług. Brak odpowiedzi negujących pracę w grupie świadczy o akceptowaniu przez pracowników takiej formy współpracy. Duża ilość odpowiedzi „zdecydowanie tak” świadczy o tym, iż pracownicy uważają, że poprawianie jakości pracy biblioteki może być możliwe tylko dzięki pracy zbiorowej.

W bibliotece nie ma narzuconych form ubioru. Każdy z pracowników może ubierać się w sposób dowolny, co zgodnie potwierdzili wszyscy pracownicy w badaniu. To również potwierdza fakt, iż struktura instytucji, mimo iż jest wyraźnie określona, pozwala pracownikom na dowolność w ubiorze, sposobie zwracania się do siebie, czy też organizowaniu spotkań. W tych kwestiach każdy z pracowników ma pełną dowolność, zwierzchnicy nie narzucają określonych zachowań. Pracownicy w badaniu stwierdzili, iż

w ich instytucji otwarcie mówi się o problemach. Połowa badanych stwierdzała, iż zdecydowanie mówi się otwarcie o problemach, druga połowa skłoniła się ku odpowiedzi „tak” i „raczej tak”. Odpowiedź na to pytanie również podkreśla fakt, iż instytucja ta jest otwarta, pracownicy nie czują względem siebie dystansu, a rozbieżność w natężeniu odpowiedzi może wynikać, tak jak w innych przypadkach, z indywidualnych cech charakteru badanych. Większość pracowników biblioteki WSiFiZ w Białymstoku stwierdziła, że może liczyć na pomoc swoich współpracowników. Nie było żadnej odpowiedzi, że w tej bibliotece nie można liczyć na pomoc ze strony innych pracowników. Jest to kolejny dowód na to, iż biblioteka ta jest przyjazna pracownikom, kultura organizacyjna wytworzona w tej instytucji opiera się na wzajemnym zaufaniu i chęci niesienia pomocy. Kultura roli mająca miejsce w tej bibliotece podkreśla znaczenie więzi międzyludzkich dla prawidłowego funkcjonowania instytucji.

Do najważniejszych wartości pracowników biblioteki WSiFiZ w Białymstoku można zaliczyć:

- możliwość pomocy studentom,
- pracowitość,
- umiejętność porozumiewania się z ludźmi,
- uprzejmość,
- kulturę osobistą,
- wiedzę.

Wszystkie te wartości są bardzo ważne w kontaktach z ludźmi. Pracownicy WSiFiZ w Białymstoku podkreślają, iż wartością dla nich jest możliwość pomocy studentom, która jest najważniejszym celem dla funkcjonowania biblioteki. Świadczy to o takim samym pojmowaniu najważniejszych wartości przez władze zwierzchnie, jak i szeregowych pracowników. Pracownicy biblioteki zdecydowanie podkreślają, iż mimo że istnieje podział na dyrektora biblioteki i pracowników szeregowych, dyrekcja nie daje odczuć innym pracownikom, że są niżej w hierarchii. Większość badanych uznało, że wszyscy zatrudnieni są traktowani jednakowo. Badanie wykazało również, że pracownicy z wykształceniem bibliotekarskim nie znajdują się wyżej w hierarchii, są jednakowo traktowani i uposażani jak pracownicy nieposiadający wykształcenia kierunkowego. Pracownicy podkreślają również, że w bibliotece WSiFiZ w Białymstoku liczy się wyrażanie swoich poglądów, tylko jedna z badanych osób stwierdziła, iż raczej nie należy wyrażać swoich poglądów, a jedynie dostosowywać się do już wygłoszonych.

Podsumowując, można stwierdzić, że biblioteka WSiFiZ w Białymstoku reprezentuje typ kultury organizacyjnej, jaką jest kultura roli. Badania wykazały, iż w tej bibliotece bardzo ważnym czynnikiem kultury organizacyjnej są relacje międzyludzkie, których poprawność wpływa na realizację działań formalnie przypisanych tej instytucji. Badania pokazały również, że pracownice wiedzą, że zadowolenie użytkownika biblioteki jest najważniejsze, że każde działanie w bibliotece musi służyć poprawie jakości usług. Badania wykazały również, że biblioteka WSiFiZ w Białymstoku jest instytucją uczącą się, nastawioną na innowacje i kreatywność.

Bibliografia

1. Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, Warszawa 1993.
2. Füchsel H., *Spojrzenie na organizację i jej kulturę*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 5, s. 8-12.
3. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wrocław 2003.
4. Kamińska J., *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006.
5. Kamiński R., *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4, s. 47-60.
6. Kłos Z., *Zarządzanie przez jakość a kultura przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 1998, nr 4, s. 16-19.
7. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996.
8. Koźmiński A. K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa 1989.
9. *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, oprac. Strategor, tł. K. Bolesta-Kukułka, Warszawa 1995.

mgr Paweł Pioterek

*Biblioteka Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
pioterek@wsb.poznan.pl*

ANALIZA RÓL PEŁNIONYCH W ZESPOLE

THE ANALYSIS OF TEAM ROLES IN GROUP

Abstract

The report present issues concerning building and improving employees' teams. To the success and the effectiveness of the organization apart from financial, technical and material factors people have very important influence – their skills, competences, abilities and values which they are believe in. Relations between people are as important as form of organization of their work and roles which they are performing in the team. The theory of performed roles in the team can turn out as very useful in personnel management, motivating people and to solving problems. Meredith Belbin isolates 8 roles which can be function by members of the team. As a result of his research people can find out that to create effective work team there's a need to select employees in a way that allow them to fulfill more then one role in the team if there is a necessity. The report also present result of research concerning roles which are fulfilling in the Team of Wyższa Szkoła Bankowa Library.

Budowa i doskonalenie zespołów pracowniczych budzi duże zainteresowanie współczesnych organizacji. Na podstawie badań stwierdzono, że na powodzenie i efektywność organizacji, oprócz czynników materialnych, technicznych i finansowych, istotny wpływ mają ludzie – ich umiejętności, kompetencje, możliwości oraz wyznawane wartości. Równie ważne są też relacje między ludźmi, forma organizacji ich pracy oraz role, jakie pełnią w zespole. Wiążą się z tym zagadnienia oparte na budowie i doskonaleniu zespołów pracowniczych; wysoko rozwinięta praca zespołowa jest bowiem jednym z najskuteczniejszych sposobów realizowania projektów i osiągnięcia celów.

W budowaniu efektywnego zespołu ważną rolę pełni jego szef (lider), bowiem to on odpowiada za dobór osób do zespołu, jego rozwój i realizowane cele i zadania. Klucz do sukcesu to odpowiedni dobór osób, ze szczególnym uwzględnieniem ich potencjału i kompetencji. Należy zarządzać zespołem w ten sposób, aby każdy z jego członków wykonywał pracę, do której posiada właściwe kompetencje. Lider powinien także poznać pozafinansowe czynniki motywujące każdego z członków zespołu. Dla jednych mogą to być trudne wyzwania, obarczenie ich pełnią odpowiedzialności, delegowanie uprawnień, dla innych elastyczne warunki pracy. Lider musi wiedzieć jak komunikować się z poszczególnymi osobami i z każdym z nich ta komunikacja będzie odbywać się w inny sposób. Ludzie różnią się od siebie na wielu płaszczyznach, zatem, aby mogli być równo traktowani muszą być zarządzani każdy w inny sposób. To co jest dobre dla jednej osoby, niekoniecznie musi być dobre dla innej. Dlatego liderzy muszą wiedzieć o swoich pracownikach więcej, rozwijać ich umiejętności, poznać ich potencjał i cechy osobowości. Liderzy powinni przydzielać zadania na podstawie indywidualnych umiejętności i uzdolnień.

Jest to ważne także przy rekrutacji nowego pracownika. Przed nowo zatrudnionym pracownikiem coraz częściej, poza wykształceniem i wiedzą, stawiany jest wymóg posiadania umiejętności pracy w zespole. Człowiek postrzegany jest jako jednostka, ale współpracująca z innymi, dzieląca się swoją wiedzą i dążąca do wykorzystania wspólnego potencjału. Ludzie chętniej przystępują do współpracy, gdy nie są w stanie sami sobie poradzić z danym problemem. Niedoskonałości w rolach pełnionych w zespole kompensują się poprzez kontakt z innymi uczestnikami zespołu. Widać to najbardziej w obrębie zespołu, gdzie bezpośrednio ścierają się różne osobowości i postawy. Członkowie przyjmują na siebie pewne funkcje zgodne z cechami ich charakteru, co ułatwia pracę całego zespołu i zapewnia wysoki poziom wykonania zadań¹.

Przed zatrudnieniem na określone stanowisko można wcześniej przeprowadzić test na osobowość. Testów psychometrycznych jest wiele, ale w artykule skupiono się na określeniu ról pełnionych w pracy według Raymonda Mereditha Belbina (amerykańskiego uczonego, eksperta w dziedzinie pracy zespołowej i jej zastosowania w biznesie). Za pomocą testu Belbina zbadano zespół pracujący w Bibliotece Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Wyniki tych badań będą przedstawione w dalszej części artykułu. Autor jest pracownikiem Biblioteki Wyższej Szkoły Banko-

¹ H. Stolarzewicz, *Stosunki interpersonalne w grupach pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach” Z. 15 (2002), s. 57.

wej w Poznaniu. Biblioteka ta została powołana do życia w 1994 roku i jest biblioteką naukową, spełniającą wymogi stawiane tego typu placówkom oraz wynikające z mocy ustawy o bibliotekach. Jest to możliwe dzięki dostrzeganiu przez władze szkoły dużej roli i znaczenia biblioteki w procesie dydaktycznym i realizacji zadań naukowo-badawczych uczelni. Znalazło to swój wyraz w stworzeniu odpowiedniej bazy lokalowej, przeznaczaniu rokrocznie niezbędnych środków finansowych na wyposażenie oraz zakupy podręczników, czasopism i literatury fachowej.

Tworzenie biblioteki naukowej od podstaw wymagało od zespołu sformułowania celu i planu rozwoju biblioteki. Cel wyrażony został w misji biblioteki: „misją biblioteki jest dążenie do zapewnienia maksymalnego dostępu do krajowych i światowych zasobów informacji w celu zaspokojenia potrzeb dydaktycznych i naukowych studentów oraz pracowników WSB, a także społeczności lokalnej poprzez inicjowanie i realizację projektów i programów środowiska”.

Zrealizowanie przyjętych zamierzeń wymaga sprawnego i zaangażowanego działania całego zespołu. W bibliotece pracuje osiem osób (z których sześć to kobiety). Większość z pracujących posiada wykształcenie wyższe, odpowiadające profilowi biblioteki (bibliotekoznawstwo, informacja naukowa, prawo, ekonomia). Ze względu na dużą ilość zadań stawianych przed biblioteką i stosunkowo niewielką liczbę pracujących osób, struktura organizacyjna biblioteki jest płaska. Oprócz zadań, do których delegowani są poszczególni pracownicy ze względu na posiadane umiejętności czy predyspozycje (opracowywanie zbiorów, wypożyczalnia międzybiblioteczna itp.), istnieje obszar działań wspólnych, zadań, których wykonywanie przypada wszystkim pracownikom.

Artykuł traktuje o rolach zespołowych, dlatego warto w tym miejscu wyjaśnić znaczenie tego terminu, a także pokrewnych, takich jak funkcja, czy stanowisko.

Termin **rola pełniona w zespole** to ujawniana przez człowieka tendencja do określonych zachowań, współpracy i interakcji z innymi członkami zespołu. Definicja roli nie określa zadań, jakie mają być wykonane, wskazuje jedynie oczekiwania, określa wymogi, umiejętności i zachowania konieczne do spełnienia tych oczekiwań. Ze względów praktycznych należy wyraźnie rozdzielić rolę pełnioną w zespole od funkcji, jaka została wyznaczona przez przełożonego.

Funkcja określa umiejętności techniczne oraz wiedzę operacyjną, którą osoba na danym stanowisku powinna posiadać. Osoby wyznaczone do określonych zadań różnią się między sobą pod względem ról pełnio-

nych w zespole, podczas gdy pełnione funkcje są podobne lub takie same. Osoba może wykonywać jedno lub wiele zadań składających się z szeregu powiązanych ze sobą funkcji. Funkcje związane z zadaniami mogą także być przypisane zespołowi lub kilku osobom współpracującym. Mogą być zadaniowe, czyli takie, które pomagają grupie w osiągnięciu celów (poszukiwanie informacji, koordynowanie, wyjaśnianie), albo integracyjne, czyli tworzące pozytywną atmosferę poprzez zachęcanie, łagodzenie napięć, obserwowanie grupy, czy wkład w życie grupowe.

Termin **stanowisko** obejmuje grupę określonych zadań, które należy wykonać, oraz obowiązków, które należy spełnić, aby osiągnąć zamierzony wynik końcowy. **Rola** różni się tym od stanowiska, że opisuje pozycję zajmowaną przez osobę w procesie osiągania celów poprzez kompetentne i elastyczne podejście do pracy i zadań w kontekście wyznaczonych celów oraz zachodzących procesów. Pojęcie roli jest szersze od pojęcia stanowiska pracy, gdyż jest ono zorientowane na ludzi oraz ich zachowania i działania, nie skupia się na wąskim zakresie wykonywanej pracy. Definicja roli obejmuje behawioralne aspekty pracy, czyli kompetencje wymagane do osiągnięcia odpowiednich poziomów działania, zaangażowania oraz osiągniętych wyników².

Ważnym elementem są preferencje członków zespołu związane z pracą w grupie. Belbin wyodrębnił osiem ról, które mogą pełnić członkowie zespołu. Można rozróżnić następujące role: koordynatora, lokomotywy, myśliciela, krytyka, poszukiwacza źródeł, skrupulatnego wykonawcy, duszy zespołu i realizatora.

Belbin stwierdził, że zespoły radzące sobie dobrze z zadaniami stanowią mieszkankę jednostek, z których każda odgrywa inną rolę, a zespół, w którym funkcjonują wszystkie z ośmiu ról, odznacza się wysokim prawdopodobieństwem odniesienia sukcesu. Nie wystarczy stworzyć zespołu złożonego z ludzi „odpowiednich” do pracy, czyli mających dobre wykształcenie, wiedzę, umiejętności, doświadczenie. Trzeba zadbać o to, żeby byli oni dopasowani do zadania, jakie mają wykonać, a także do osób, z którymi będą współpracować. Chodzi o to, aby mieli odpowiednie cechy osobowości i pełnili role, które nie są sprzeczne z ich charakterem. Tak więc nie tylko zdolności umysłowe, wykształcenie oraz umiejętności są ważne, ale również typ osobowości członków zespołu, co ma wpływ na jego efektywność³.

2 R. M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, przekł. A. Sawicka-Chrapkiewicz, Gdańsk 2003, s. 41.

3 R. M. Belbin, *Dziewięć ról do obsady czyli jak zbudować efektywnie działający zespół*, „Personal i Zarządzanie” 2004, nr 12, s. 54.

Stworzenie klimatu, w którym dobrze skomponowane zespoły mogą się tworzyć i rozwijać, to podstawa gwarantująca efektywniejszą pracę zespołową w przyszłości. Wartość potencjalnych członków tkwi nie tylko w ich zdolnościach technicznych, ale także roli, jaką mają odegrać w grupie. Okazuje się, że niektórzy z nich mogą wnieść większą wartość niż inni. Członek odgrywający rolę myśliciela powinien być twórczy w wysokim, a nie tylko umiarkowanym stopniu. Tworzenie zespołu opiera się na określonych zasadach i kompetencjach. Jednak tym, co sprawia, że budowanie zespołu staje się sztuką, są jego elementy składowe, ulepione z różnych typów gliny i nie do końca przewidywalne we wspólnym działaniu⁴.

Z badań Belbina wynika również to, że aby stworzyć efektywny zespół, trzeba dobierać do niego ludzi w taki sposób, by mogli oni odgrywać jedną lub więcej ról, jeżeli którejś brak w grupie. Jest to ważne również przy zatrudnianiu nowych pracowników do biblioteki. Jeśli dyrektor szuka kogoś do działu opracowywania książek, to warto zwrócić uwagę, czy posiada ona cechy skrupulatnego wykonawcy, a nie np. koordynatora. W przypadku gdy w zespole znajdzie się, oprócz dyrektora, osoba o cechach lidera, to dyrektor powinien wykorzystać jej potencjał robiąc swoim zastępcą lub osobą kierującą jakąś grupą zadaniową, np. przy organizacji konferencji. Zatrudnienie kogoś o predyspozycjach menedżerskich, osoby będącej niejako odzwierciedleniem osobowości kierującego zespołem, jest bardzo ryzykowne. Wpływa to na stabilność zespołu. Nowo zatrudniona osoba powinna wnieść do jego funkcjonowania nowe wartości. Istotna jest tu zasada synergii ról. Jeżeli potrafimy docenić wartość synergii ról, to mamy szansę rzeczywiście zbudować efektywnie działający zespół. Zasada synergii polega na odpowiednim dopasowaniu ról, czyli osób o konkretnych predyspozycjach psychicznych, zachowaniu i reakcji⁵.

I tak dla osoby, która pełni rolę **Lokomotywy** najlepszym dopełnieniem (a pozornie przeciwieństwem) będzie **Dusza zespołu**, która złagodzi ewentualne napięcia wynikające z dynamiczności, a czasem i agresywności **Lokomotywy**. **Kreator**, mający znakomite pomysły, będzie dobrze współpracować z **Realizatorem**, który nowe koncepcje wprowadzi w życie. **Poszukiwacz źródeł**, który nieustannie odkrywa nowe ścieżki w działaniu, może świetnie porozumiewać się ze **Skrupulatnym wykonawcą**.

Każdy zespół można stworzyć, opierając się na modelu ról w zespole i na zasadzie synergii ról. Według tego modelu można też określić, jakie mamy

4 R. M. Belbin, *Zespoły zarządzające: sekrety ich sukcesów i porażek*, przekł. J. Borowska, Warszawa 2009, s. 149.

5 Ibidem, s. 55-57.

potrzeby kadrowe. Łatwiej jest więc zobaczyć, kogo brakuje w zespole, a kto do niego zupełnie nie pasuje. To model, który również może służyć planowaniu indywidualnej kariery pracownika. Role w zespole można przecież zmieniać wraz ze zdobywaniem nowych doświadczeń zawodowych, a także w wyniku świadomego rozwoju swojej osobowości oraz umiejętności zachowania się wobec innych i reagowania na pojawiające się na co dzień sytuacje.

Bardzo trudno pracuje się w zespole, w którym nie ma ustalonych rzeczywistych oczekiwań szefa zespołu dotyczących zachowania poszczególnych członków grupy. Role w zespole określić można za pomocą samooceny. Przeprowadza się ją w formie testu. Pytania dotyczą typu zadań, jakie dana osoba chciałaby wykonywać w zespole i reakcji na różne potencjalne sytuacje i zdarzenia w grupie⁶.

Jednak ta faza jest obciążona ryzykiem nieobiektywnej, relatywnej obserwacji samego siebie. Bo samoocena sprawdza się wtedy, kiedy mamy dużo krytycyzmu wobec siebie i umiejętność realnej oceny własnych reakcji. Zdarza się bowiem dość często, że niektórzy wypełniają test wpisując odpowiedzi pokazujące, jak chcieliby zachować się w danej sytuacji, a nie jak zachowują naprawdę. Na etapie samooceny każdy może określić, jaka jest preferowana przez niego rola w zespole. Uzupełnieniem jest wprowadzony w Bibliotece WSB system ocen pracowniczych. Każdy pracownik dokonuje samooceny dziewięciu kompetencji w skali punktowej, która następnie jest weryfikowana i porównywana z oceną dokonaną przez przełożonego. System okresowych ocen pracowniczych przyczynił się do bardziej obiektywnej oceny pracy zespołu.

Wykorzystując wyniki testu Belbina dotyczące podziału ról w grupach, należy być świadomym preferencji ról u jednostek. Ludzie różnią się siłą swoich preferencji, u niektórych występują bardzo silne preferencje związane z jedną czy dwiema rolami, u innych te preferencje mogą rozkładać się wokół czterech czy pięciu ról. Należy również mieć wiedzę na temat tego, jakich ról brakuje w zespole i w jaki sposób ich brak może przyczynić się do obniżenia efektywności.

Należy nadmienić, iż źródła podają różne nazewnictwo tych ról. Wynika to głównie z tłumaczenia na język polski (np. rola zwana w oryginale *shaper* tłumaczona jest jako lokomotywa lub jako manipulator).

Rolą **koordynatora** (lidera) jest kierowanie grupą. Ma on dominującą osobowość. Jego głównym zadaniem jest kierowanie ludźmi. Nie przejawia on jednak tendencji do bycia apodyktycznym i nie wymaga bezwzględności

6 Ibidem, s. 57.

posłuszeństwa. Ceni sobie różnorodność poglądów i pomysłów, a także rzetelną ich ocenę i interweniuje tylko w krytycznych sytuacjach. Potrafi prowadzić dyskusję, umie również nakłonić zespół do zmiany stanowiska, nie urażając przy tym nikogo. Dbą o szacunek i prestiż.

Koordinator przykłada dużą wagę do komunikowania się z innymi, potrafi słuchać opinii współpracowników, jest tolerancyjny. Preferuje indywidualne podejście do pracy i do ludzi, wykazując przy tym dużą elastyczność. Potrafi entuzjastycznie motywować innych do pracy. Jest osobą silnie zorientowaną na cel⁷.

Lokomotywa to ekstrawertyk o niespożytym dynamizmie i energii działania, niespokojny, nerwowy, impulsywny, wyraźnie wyróżniający się w grupie. Jednocześnie jest to osoba posiadająca bardzo wysoką motywację i potrzebę osiągnięć. Jego rolą jest inspirowanie akcji i rozwijanie samodzielności innych osób. Może przewodzić grupie, lecz dąży do osiągnięcia celów za wszelką cenę.

Lokomotywa nastawiona jest na rywalizację i zwycięstwo bez względu na poniesiony wysiłek. Nie wstydzi się pokazywać silnych reakcji i emocji, niezadowolenia czy frustracji, jednocześnie jest nieufna i niecierpliwa wobec siebie i innych. Lokomotywa nie jest osobą zdolną do rozumienia innych ludzi i do okazywania im ciepła. Kilka osób o cechach lokomotywy w grupie może uczynić zespół nieproduktywnym, ponieważ mogą one ustanawiać na siłę zbyt wiele celów i silnie rywalizować ze sobą, powodując frustrację i krytykę innych osób w grupie. Cechą pozytywną lokomotywy jest to, że przeważnie jest ona inicjatorem działania i powoduje, że w zespole nie dochodzi do stagnacji. Natomiast wadą tej roli jest skłonność do prowokacji, irytacji, niecierpliwość⁸.

Myśliciel jest osobą o bardzo twórczym umyśle. Jest osobą kreatywną i innowacyjną, w związku z tym jest źródłem pomysłów i rozwiązań i nowatorskich strategii. Jest introwertykiem. Preferowanym przez niego stylem jest praca niezależna, intensywne myślenie, podążanie za swoimi projektami i kierowanie się własnymi zasadami. Lubi angażować się w poważne projekty, zaniedbując przy tym mniej skomplikowane zadania. Sposób, w jaki traktują go inni członkowie grupy, jest bardzo ważny, gdyż myśliciel bardzo łatwo obraża się, jest także czuły na pochwały. Jego zachowanie w stosunku do innych osób może być krytyczne i bezceremonialne. Słabym punktem myśliciela jest to, że buja w obłokach i jest skłonny do niezważania na cele praktyczne i utarte sposoby postępowania.

7 R. M. Belbin, *Twoja rola...*, op. cit., s. 94-95.

8 Ibidem, s. 87-89.

Obecność w grupie więcej niż jednego myśliciela nie jest bardziej korzystna niż funkcjonowanie w ogóle bez niego. Podobnie jak w wypadku lokomotywy, może on wywoływać niesnaski w zespole, ponieważ łatwo się obraża, często obawia się, że inni odbiorą mu jego pomysły⁹.

Krytyk wartościujący to człowiek inteligentny i wnikliwy, a przy tym krytyczny i obiektywny. Stonowany w zachowaniach, poważny, opanowany. Przeważnie obejmuje rolę osoby patrzącej z boku i wkracza tylko wówczas, gdy musi zapaść rozstrzygająca decyzja.

Krytyk jest zazwyczaj obiektywny, wolny od emocji, chociaż potrafi okazać entuzjazm i osobiste zaangażowanie w pracę zespołu. Nie pragnie jednak widowiskowych, publicznych osiągnięć. Chociaż przeważnie jest raczej krytyczny i oschły, świetnie komponuje się w zespole, ponieważ logicznie i trafnie potrafi wskazać silne i słabe strony pomysłów, niekiedy ostudzając w ten sposób nieuzasadniony optymizm zespołu. Wadą krytyka jest brak zdolności do inspirowania i motywowania innych¹⁰.

Poszukiwacz źródeł to ekstrawertyk o wysokich umiejętnościach interpersonalnych. Szybko i chętnie nawiązuje kontakty i na ogół jest bardzo lubiany ze względu na swój otwarty i przyjazny stosunek do innych oraz optymizm i pogodę ducha.

Rola poszukiwacza źródeł w zespole sprowadza się do wyznajdowania tego, co jest możliwe do zrobienia i co może być zrobione, ale nie jest zbyt wytrwały w dopracowaniu szczegółów. Pomysłów często szuka poza zespołem, nawet w przypadku niepowodzeń stara się dotrzeć do informacji mogącej pomóc.

Jego specjalnością jest nawiązywanie i ułatwianie stosunków międzyludzkich i wyszukiwanie wszystkiego co nowe, zdolność reagowania na wyzwania. Jest niezbędny w sytuacjach ryzykownych i trudnych, gdy mimo wątpliwości i niepewności konieczna jest realizacja zadań. Jego słabym punktem jest skłonność utraty zainteresowania, gdy mija pierwsza fascynacja („słomiany zapał”)¹¹.

Skrupulatny wykonawca jest introwertykiem. Skryty, skromny, sumienny, dba o najdrobniejsze szczegóły każdego zadania. Lubi precyzyjnie zaplanowaną pracę i konsekwentnie doprowadza ją do końca, przykładając szczególną wagę do detali, dokonuje rzeczy do końca. Posiada dużą zdolność kończenia zadania (postawienia kropki nad i). Zawsze jest skoncentrowany, sprawdza szczegółowo, planuje, jest dobrym organizatorem.

9 Ibidem, s. 89-90.

10 Ibidem, s. 91-92.

11 Ibidem, s. 93-94.

Skrupulatny wykonawca, sam będąc bardzo zdyscyplinowany, wymaga dyscypliny od współpracowników. To właśnie powoduje, że jest koniecznym uzupełnieniem każdego zespołu. Jego udział w zespole gwarantuje, że żaden szczegół zadania nie zostanie pominięty oraz że cel zostanie osiągnięty. Skrupulatny wykonawca jest dobrze przyjmowany przez innych członków zespołu z powodu uznania, jakim cieszy się jego rola. Za cechę negatywną można uznać jedynie skłonność do przejmowania się detalami oraz niechęć do „wypuszczania spraw z własnych rąk”¹².

Dusza zespołu bezproblemowo nawiązuje kontakty z innymi, ponieważ jest osobą spokojną, bezkonfliktową, pozbawioną agresji i potrzeby dominacji. Bardzo towarzyski, zrelaksowany, chętny i aktywny słuchacz, potrafi zachęcić innych do wyrażania swojej opinii. Wzbudzający zaufanie, wrażliwy, opiekuńczy. Cele zespołowe i utrzymywanie jedności w zespole przedkłada nad swe ambicje personalne.

Główną rolą duszy zespołu jest neutralizowanie osobistych problemów i umożliwienie każdemu członkowi grupy efektywnego uczestnictwa w pracy. Celem jest uzyskanie jak najlepszej współpracy. W zespole pełni rolę uspokajającą, przyczynia się do wytworzenia „ducha zespołu”, ale jest niezdecydowany w warunkach krytycznych¹³.

Realizator jest człowiekiem czynu. Praktyk i pragmatyk świetnie sprawdza się, gdy konieczne jest przeformułowanie pomysłów w realne zadania. Jest podstawowym ogniwem zespołu, wykonuje wszystkie projekty, które zostały zaproponowane.

Realizator w zespole jest człowiekiem wyjątkowo pożytecznym, ponieważ potrafi przełożyć idee i cele grupy na praktyczny język poszczególnych zadań. Jest dobrym organizatorem, potrafi także słuchać poleceń innych. W zespole wyróżnia się ciężką pracą i wytrzymałością. Realizator jest niezwykle pożyteczny w sytuacjach, gdy trzeba stawić czoła tym aspektom pracy, które dla innych wydają się za trudne bądź mało interesujące. Realizatora cechują zdolności organizacyjne, praktyczność i zdrowy rozsądek, zdyscyplinowanie i pracowitość. Jego wadą jest brak elastyczności oraz niechęć do niesprawdzonych pomysłów¹⁴.

Role pełnione w grupie można podzielić na:

- role ukierunkowane na zadania – **Lokomotywa, Realizator, Skrupulatny wykonawca,**

¹² Ibidem, s. 92.

¹³ Ibidem, s. 95-96.

¹⁴ Ibidem, s. 92-93.

- role ukierunkowane na ludzi – **Koordinator, Dusza zespołu, Poszukiwacz źródeł,**
- role intelektualne – **Mysliciel, Krytyk wartościujący**¹⁵.

W realizacji kolejnych etapów rozwoju zespołu potrzebne są różne typy ról. Na etapie budowania zespołu najbardziej pożądanymi wydają się być **Lokomotywa** i **Koordinator**, na etapie kreowania pomysłów – **Mysliciel** i **Poszukiwacz źródeł**, zaś na etapie planowania i wyboru celów czy metod postępowania – **Krytyk wartościujący**. Etap nawiązywania kontaktów należy do **Poszukiwacza źródeł** i **Duszy zespołu**. W organizacji pracy, weryfikacji i nadzorowaniu najlepiej sprawdzają się **Koordinator** i **Realizator**, zaś w realizacji zadań – **Realizator, Skrupulatny wykonawca**.

Na podstawie testu Belbina przeprowadzono badania zespołu Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej. Miały one za zadanie sprawdzić, czy grupa ludzi pracujących w bibliotece tworzy zespół i czy zespół ten jest zespołem efektywnym oraz jaką rolę pełnią poszczególni jej członkowie. Badania oparto o test Belbina oraz obserwację zespołu. Pierwsze badanie odbyło się w 2005 roku, jednakże od tego czasu zmieniła się struktura zespołu, nastąpiły zmiany w kadrze, także zarządzającej. Dlatego takie badanie postanowiono powtórzyć, tym bardziej, że wraz z doświadczeniem, nabytą wiedzą, różnymi zmianami, także w życiu, te preferencje mogą się zmieniać. Jak już wcześniej wspomniano, wszyscy pracownicy biblioteki pełnią odpowiednie funkcje. Posiadają wiedzę fachową i umiejętności techniczne potrzebne do obsługi klientów. Umiejętności te stale są rozwijane poprzez stałe uczestnictwo w szkoleniach organizowanych przez uczelnię, studia podyplomowe, kursy doskonalące znajomość komputerów, warsztaty asertywności, komunikacji, oraz poza uczelnią – konferencje, szkolenia itp.

Stanowiska pracy są określone w specjalnym formularzu, który otrzymał każdy z członków zespołu w chwili przyjęcia go do pracy. W czasie istnienia biblioteki opisy te ulegały modyfikacji i zmianom. Zmieniały się zadania i obowiązki w zależności od potrzeb i umiejętności poszczególnych pracowników. Obecnie większość z nich jest wspólna dla wszystkich – obsługa czytelników, obsługa baz danych, ale każdy z bibliotekarzy posiada też pewien obszar prac, za który jest odpowiedzialny i który musi koordynować. Jak już wspomniano, struktura organizacyjna jest płaska, nie wartościuje się więc pracowników według stanowiska, a jedynie według ich doświadczenia i wartości w zespole.

¹⁵ Ibidem, s. 76-77.

Test Belbina wykazał, jakie role pełnią poszczególni pracownicy biblioteki. Wyniki testu pokazuje tabela 1. Do badań przyjęto rolę dominującą oraz rolę występującą na drugim miejscu.

Tabela 1. Wynik testu na badanie ról zespołowych w Bibliotece WSB

Rola	Cecha dominująca	Cecha drugorzędna
	Liczba osób	Liczba osób
Realizator	0	3
Koordynator	1	0
Lokomotywa	0	3
Myśliciel	0	1
Poszukiwacz źródeł	1	1
Krytyk wartościujący	0	0
Dusza zespołu	4	0
Skrupulatny wykonawca	2	0

Źródło: badanie własne.

Z badań wynika, że w zespole Biblioteki WSB przeważają osoby z cechami **Duszy zespołu**. Jest to bardzo dobry wynik, gdyż w firmie usługowej, jaką jest biblioteka, osoby te są niezwykle przydatne, ponieważ neutralizują problemy i przyczyniają się do jak najlepszej współpracy. W zespole są też trzy **Lokomotywy**, co może prowadzić do konfliktów, gdyż osoby te nastawione są na rywalizację i zwycięstwo. Kilka osób o cechach **Lokomotywy** może uczynić zespół mało wydajnym, ponieważ mogą one ustalać zbyt wiele celów i silnie rywalizować ze sobą.

Badanie wykazało również, że jedna osoba posiada cechy **Koordynatora**. Jak wiadomo, rolę **Koordynatora** przyjmuje osoba posiadająca umiejętności i cechy przywódcze i potrafi kierować zespołem. W przypadku zespołu pracującego w omawianej bibliotece cechami takimi wykazała się osoba pełniąca funkcję dyrektora placówki, co jest korzystnym rozwiązaniem i pokazuje, że pełni swoją rolę nie tylko z racji przypisanej funkcji. Dobrym wynikiem jest także występowanie w zespole trzech **Realizatorów**, gdyż to właśnie **Realizator** jest podstawowym i koniecznym elementem funkcyj-

nowania zespołu, ponieważ jest człowiekiem czynu, wykonującym wszystkie projekty, które zostały zaproponowane. Podsumowując, można stwierdzić, iż zespół biblioteki wyposażony jest w odpowiedni potencjał przywódczy, twórczy i wykonawczy. Jednak ta sytuacja jest idealna tylko z pozoru, gdyż brak w zespole **Krytyka wartościującego**, co niekorzystnie wpływa na funkcjonowanie zespołu. **Krytyk wartościujący** to osoba, która obiektywnie podchodziłby do pomysłów zespołu i rozważała plusy i minusy każdej propozycji.

Przyglądając się rozłożeniu ról w zespole, można zauważyć także inną prawidłowość. Większość ról wskazuje na ukierunkowanie działań i preferencji na zadania i na ludzi.

Określenie ról pełnionych w zespole jest wartościową informacją, pozwalającą dokonać zmian i przesunąć, w momencie gdyby okazało się, że w zespole funkcjonują osoby źle dobrane do swojego stanowiska. Niemniej w Bibliotece WSB nie jest to jednak konieczne. Zarówno kierownik jak i pracownicy znają drogi wykorzystania teorii ról pełnionych w zespole. Większość ról potrzebnych do sprawnego funkcjonowania zespołu jest w środowisku biblioteki reprezentowana. Należy mieć nadzieję, że z czasem cechy drugorzędne wymienią te dominujące, ukierunkowując zespół na nowe ścieżki rozwoju. Idealni członkowie zespołu przejawiają cechy, które są przydatne, a jednocześnie niepowtarzalne. W zespole najważniejsza jest równowaga. Nie chodzi jednak o to, by członkowie byli wyważeni, ale żeby stanowili dla siebie nawzajem przeciwwagę. W ten sposób słabości są kompensowane, a atuty najefektywniej wykorzystywane.

Warunkiem skutecznej pracy jest to, by wszystkie role były w zespole reprezentowane, a jego uczestnicy byli nastawieni na współpracę.

Bibliografia

1. Belbin R. M., *Dziewięć ról do obsady czyli jak zbudować efektywnie działający zespół*, „Personel i Zarządzanie” 2004, nr 12, s. 54-57.
2. Belbin R. M., *Twoja rola w zespole*, przekł. A. Sawicka-Chrapkiewicz, Gdańsk 2003.
3. Belbin R. M., *Zespoły zarządzające: sekrety ich sukcesów i porażek*, przekł. J. Borowska, Warszawa 2009.
4. Czernecka M., *Menedżerze, wybierz zespół*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 1, s. 94-98.
5. Pioterek P., *Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece*, Warszawa 2008.
6. Stolarzewicz H., *Stosunki interpersonalne w grupach pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach” Z. 15 (2002), s. 53-62.

mgr Wiesława Łapuć
 Biblioteka Główna Zachodniopomorskiego
 Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie
 Wieslawa.Lapuc@zut.edu.pl

PRÓBA OKREŚLENIA WIZERUNKU BIBLIOTEKARZA NA PRZYKŁADZIE BIBLIOTEKARZY BIBLIOTEKI GŁÓWNEJ POLITECHNIKI SZCZECIŃSKIEJ

THE ANALYSIS OF THE RESULTS OF THE RESEARCH CONCERNING LIBRARIAN IMAGE MADE AMONG THE LIBRARIANS IN THE MAIN LIBRARY OF THE POLITECHNIKA SZCZECIŃSKA

Abstract

The profession of an librarian was formed with coming the libraries into existence. The role and duties evaluated during centuries. The increasing role of technology and the progress of civilization has a significant impact on the changing roles of librarians. The envolving needs are to notice however the profession falls in esteem. This is a research which tries to show how the librarians of Main Library of Politechnika Szczecińska assess their image.

Zawód bibliotekarza jest zawodem, który w świadomości społecznej funkcjonuje jako praca mało ciekawa, praca dla osób spokojnych, wyciszonych, źle opłacana, praca dla osób, które boją się pracy odpowiedzialnej, stawiającej wyzwania, wymagającej umiejętności rozwiązywania różnorodnych zadań.

Zmiany związane z rozwojem piśmiennictwa i postęp technologiczny spowodowały wielki rozwój bibliotek, rozwój informacji naukowej i wielokrotnienie liczby osób wykonujących zawód bibliotekarza. Do zawodu trafiają osoby z przygotowaniem bibliotekarskim, jak i osoby posiadające inne wykształcenie, ale przydatne w bibliotece. Zawód wykonują osoby, które świadomie wybrały pracę w bibliotece, jak również osoby zupełnie przypadkowo zatrudniające się w bibliotekach.

Wymagania stawiane bibliotekarzom są coraz wyższe, oczekuje się wielu umiejętności, które jeszcze niedawno nie były łączone z pracą w bibliotece. Powoduje to, że bibliotekarze zastanawiają się nad istotą zawodu, dlaczego są postrzegani jako nieatrakcyjne osoby, nieśmiałe, bezbarwne.

Wyboru zawodu dokonuje się bardzo często zgodnie z powołaniem, zgodnie ze świadomym wyborem. Zdarza się jednak, że praca, którą wykonujemy jest wybrana przypadkowo. Kierujemy się wyobrażeniami, zasłyszonymi opiniami, funkcjonującymi stereotypami.

Praca ta jest próbą pokazania portretu bibliotekarza widzianego oczyma bibliotekarzy Biblioteki Głównej Politechniki Szczecińskiej. Jak widzą siebie i swoje koleżanki? Jak oceniają swoją pracę? Czy potoczne sądy o bibliotekarzach przeszkadzają w wykonywaniu zawodu? Czy wykonują swoją pracę bez oglądania się na sądy innych osób?

Oceny, wizerunek i stereotypy

Jesteśmy oceniani i oceniamy. Jakość pracy i styl działania, zachowania i postawy, osiągnane wyniki, wygląd i wypowiedzi – to oceniamy i za to jesteśmy oceniani.

Ocenianie jest sposobem porządkowania pewnych wartości, porównywania różnych kryteriów. Ocenianie jest opisem stanu jednostki, obiektu czy zdarzenia. Szeroko rozumiana ocena odnosi się do zbierania informacji o obiekcie oceny, służy do formułowania sądów i opinii o czymś bądź o kimś. Ocenianie, uzależnione od rozmaitych warunków obiektywnych, jest czynnością subiektywną.

W badaniach społecznych powszechnie stosowane są oceny. W nauce, sztuce, polityce, technice rozróżnia się odpowiednie rodzaje ocen. W życiu codziennym również oceniamy siebie i innych pod różnymi względami. Oceniamy cechy umysłu, charakteru, sposób postępowania. Ustalenie obiektywnego stanu rzeczy w dziedzinie ocen jest niezwykle trudne. Język naturalny zawiera głównie określenia przymiotnikowe, implikujące pozytywną lub negatywną ocenę. Definicje oceny podkreślają, że oceny są wynikiem czynności oceniania i procesem prowadzącym do formułowania oceny. Ocena to „sąd wartościujący”, „osąd” lub „sąd o określonym stanie rzeczy”¹.

Wizerunek to wyobrażenie, obraz zbudowany najczęściej na subiektywnych przesłankach. Czynniki, które budują wizerunek człowieka, to jego wygląd zewnętrzny, sposób wysławiania, rodzaj wykonywanego zajęcia,

¹ J. Dzieńdziora, *Ocenianie pracowników: ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Sosnowiec 2008, s. 8.

środowisko, z jakim się kontaktuje, zainteresowania, styl życia. Wizerunek to obraz, portret, podobizna, wyobrażenie czegoś lub kogoś².

Wizerunek staje się rzeczywisty wtedy, gdy istnieje widownia, która zareaguje na prezentowany obraz osoby, instytucji. Każdy szuka odpowiedniego dla siebie wizerunku, odpowiedniego stylu prezentującego swoją osobę. Na wizerunek własny wpływa doświadczenie, szacunek dla własnej osoby. Często dokonuje się oceny innych na podstawie zasłyszanych opinii, można utworzyć wizerunek o danym zawodzie, instytucji, przedsiębiorstwie, produkcie, na podstawie tego, co sądzi się, że się wie. Żyjąc w społeczeństwie, w którym przekaz wizualny jest coraz ważniejszy, dajemy wiarę temu, co przekazują nam oczy. Przekazywane obrazy możemy weryfikować, wspierać przez przekaz słowny lub pisany. Patrzenie i widzenie to metody weryfikacji tego, co uważamy za prawdziwe. Jeżeli ktoś wygląda i mówi jak profesjonalista, jesteśmy gotowi za takiego go uznać. Na wizerunek własny składają się różnorodne elementy wzajemnie powiązane, np. wygląd, mowa ciała, postawa, styl komunikowania³.

Jakość pracy i styl działania, zachowania i postawy, osiągnięte wyniki, wygląd i wypowiedzi – to oceniamy i za to jesteśmy oceniani. Ocenianie jest sposobem porządkowania pewnych wartości i porównywania różnych kryteriów oceny względem ocenianej jednostki⁴.

W życiu codziennym oceny występują na każdym kroku, oceniamy np. wytwory kultury, techniki, poglądy, normy obyczajowe, oceniamy również siebie.

W różnych sytuacjach życia codziennego oceniamy siebie i innych pod różnymi względami. Oceniamy cechy umysłu i charakteru, sposób postępowania. Bardziej prawdopodobne jest to, że pod pewnymi względami oceniamy siebie trafniej, zgodnie z rzeczywistością. Ustalenie obiektywnego stanu rzeczy w dziedzinie ocen jest niezwykle trudne. Język naturalny zawiera głównie określenia przymiotnikowe, implikujące pozytywną lub negatywną ocenę człowieka. Definicje oceny podkreślają, że oceny są wynikiem czynności oceniania i procesem prowadzącym do sformułowania oceny.

Stereotyp jest uproszczonym obrazem świata. Stereotyp funkcjonuje jako obiegowa opinia o zjawiskach, osobach, grupach osób. Stereotypy, jako sądy wartościujące kształtują w danej grupie ustaloną opinię, opartą

bardzo często na niesprawdzonych przesłankach, są to bardzo często sądy negatywne. Trwanie stereotypów jest niezwykle żywotne, powstają one w sposób nie zawsze uświadamiany, pod wpływem kontaktów z przedstawicielami lub jednostkami określonych grup społecznych. Stereotyp jest przekazywany jednostce przez społeczeństwo jako wyraz opinii publicznej, bardzo często niezależnie od doświadczeń jednostki⁵.

Bibliotekarz

Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego podaje, że bibliotekarz jest to „pracownik zatrudniony w bibliotece w zakresie związanym z jej funkcją czynności podstawowych tj. dotyczących gromadzenia, opracowania, udostępniania księgozbioru”⁶.

Wraz z powstaniem pierwszych bibliotek kształtował się zawód bibliotekarza. Przez stulecia zmieniała się rola i zadania bibliotekarza. Ostatecznie zawód wykrystalizował się w XIX wieku, był zawodem szanowanym, cieszył się uznaniem, miał wysoką rangę.

Wymagania i oczekiwania wobec bibliotekarzy zmieniały się i będą się zmieniać. Rozwój technologii wprowadza do biblioteki jej osiągnięcia i wymaga od bibliotekarzy zdobywania nowych umiejętności.

Po II wojnie światowej nastąpiły zmiany związane z olbrzymim rozwojem piśmiennictwa, które doprowadziło do rozwoju informacji naukowej. Spowodowało to zmiany w postrzeganiu zawodu bibliotekarza. Kolejne zmiany – rozwój technologii informacyjnych, rozwój społeczeństwa wiedzy, spowodowały zmiany w funkcjonowaniu bibliotek. Wymusiło to nowe spojrzenie na zawód. Bibliotekarze próbują określić swoją tożsamość, swój wizerunek, próbują ocenić swoją pracę, określić swój zawód.

Rozwój nowoczesnych technologii i zmiany ustrojowe, jakie zaszły w ostatnich dwudziestoleciami, spowodowały wiele krytycznych refleksji nad zawodem bibliotekarza, jego znaczeniem. Ostatnie dziesięciolecie przyniosło dużo zmian w sposobie wykonywania zawodu. Zmieniły się narzędzia, którymi posługują się bibliotekarze, zmieniły się oczekiwania użytkowników bibliotek. Do zawodu trafiają osoby o różnych wyuczonych zawodach.

2 E. Sampson, *Jak tworzyć własny wizerunek?*, przeł. A. Białkowska-Guzyńska, Warszawa 1996, s. 24

3 Ibidem, s. 25

4 J. Dzieńdziora, op. cit., s. 14.

5 J. Sobocha-Stanuch, P. Piechta, *Stereotypy bibliotekarzy, III Krakowska Konferencja Młodych Uczonych: materiały Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych 2008, Kraków 25-27 września 2008*, Kraków 2008, s. 608-609.

6 *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego*, red. K. Głombowski, B. Świdorski, H. Więckowska, Wrocław 1976, s. 54.

Kim jest współczesny bibliotekarz? Bardzo często podkreśla się usługowy charakter tego zawodu, zadania edukacyjne. Jednak, jak stwierdza Wojciechowski, „biblioteka to wielosemiotyczne medium komunikacji społecznej. To zaś oznacza, że bibliotekarz jest mediatorem...”⁷. Bibliotekarz jako mediator, dzięki nowym technologiom ułatwiającym rozpowszechnianie zbiorów i informacji, wypełnia kilka ról. Bibliotekarzom wspólny jest cel działalności bibliotecznej, nie jest wspólny zespół powinności i zakres niezbędnej wiedzy. Można mówić w tej sytuacji o modelach bibliotekarstwa jako zawodu. Wojciechowski wyodrębnia je w sposób następujący:

Model 1 specjalista w zakresie procesów bibliotecznych

- znajomością procesów bibliotecznych będą wyróżniać się bibliotekarze zajmujący się organizacją i zarządzaniem gromadzenia i przechowywania, posiadający odpowiednią wiedzę,

Model 2 specjalista w zakresie metodologii funkcjonowania i postępowania

- w tej grupie bibliotekarzy znajdują się znawcy problemów udostępniania i promowania, bibliotekarstwa specjalnego i bibliotekarze zajmujący się problemami rozpowszechniania informacji,

Model 3 znawca mediowanych treści

- rozwój przedmiotowy bibliotek spowodował uznanie specjalistów przedmiotowych wyposażonych w podstawową wiedzę o procesach bibliotecznych i metodologii funkcjonowania zawodu.

Przytoczone powyżej modele odbiegają od modelu bibliotekarza – uniwersalnego profesjonalisty. W dzisiejszych czasach trudno jest być bibliotekarzem multispecjalistą. Cechą wspólną nowych modeli zawodu bibliotekarza jest pośredni lub bezpośredni udział w procesach komunikacyjnej mediacji⁸. Bibliotekarz jest pośrednikiem między przekazem a publicznością, pomocnikiem użytkownika.

Powszechny i szybki dostęp do informacji, swoboda komunikowania się, jest cechą charakterystyczną dla społeczeństwa informacyjnego. Ważne jest, jak dana rzecz się prezentuje, ale też bardzo ważne jest, co się o danej rzeczy sądzi, jaki jest jej społeczny odbiór, jaki jest jej wizerunek. Nie wystarczy, aby była dobra, bez odpowiednich zabiegów marketingowych, informa-

cyjnych, dobra rzecz zaginie wśród wielu innych, o których ludzie wyrobili sobie przychylną opinię. Zasadę tę można odnieść również do placówek usługowych, kulturalnych, a także do bibliotek.

Biblioteki, spełniając funkcje, które przypisane są bibliotekom od zawsze, wykorzystują nowoczesne metody pracy, nowoczesne technologie, nowoczesne narzędzia, ciągle poszukują efektywnych sposobów udostępniania wyników swojej pracy. Bibliotekarze to grupa zawodowa, która aby spełniać oczekiwania użytkowników, musi rozwijać swoją wiedzę zawodową. Rozwój nowoczesnych technologii, nowe oczekiwania użytkowników, nowe narzędzia, dzięki którym można wypełniać zadania bibliotek, spowodowały potrzebę zatrudniania w bibliotekach specjalistów innych zawodów. Powoduje to pytania, kto jest, a kto nie jest bibliotekarzem. Zmiany wywołały potrzebę określenia na nowo zawodu bibliotekarza, określenia jego roli i zadań. Podjęto też próby opisanie obrazu bibliotekarza funkcjonującego w społeczeństwie. Niestety, obraz ten jest bardzo często nieprawdziwy. Bardzo często są to nieprzychylne dla bibliotekarzy sądy – „kobiety (...) w okularach, z włosami upiętymi w koczek”⁹.

Podjęto wiele prób sportretowania współczesnego bibliotekarza. To opracowanie próbuje ustalić, jak oceniają i postrzegają siebie pracownicy Biblioteki Głównej Politechniki Szczecińskiej.

Bibliotekarze Biblioteki Głównej Politechniki Szczecińskiej

Chcąc uzyskać obraz bibliotekarzy widziany oczyma samych bibliotekarzy, przeprowadzono ankietę wśród pracowników Biblioteki Głównej Politechniki Szczecińskiej. Na kwestionariusz ankiety odpowiedziało 38 osób, pracownicy oddziałów otwartych (oddział udostępniania, czytelnie wydziałowe, czytelnie międzywydziałowe, oddział informacji naukowej), oddziałów zamkniętych (oddział gromadzenia, oddział opracowania), pracownicy magazynu bibliotecznego. Ankieta zawierała 23 pytania. Pytania postawione w ankiecie pozwalały ankietowanym rozwinąć wypowiedzi.

Pytania 1-2 to pytania, dzięki którym otrzymano odpowiedzi odnoszące się do wieku i wykształcenia odpowiadających. Odpowiedzi przedstawiono na wykresach 1. Wiek i 2. Wykształcenie.

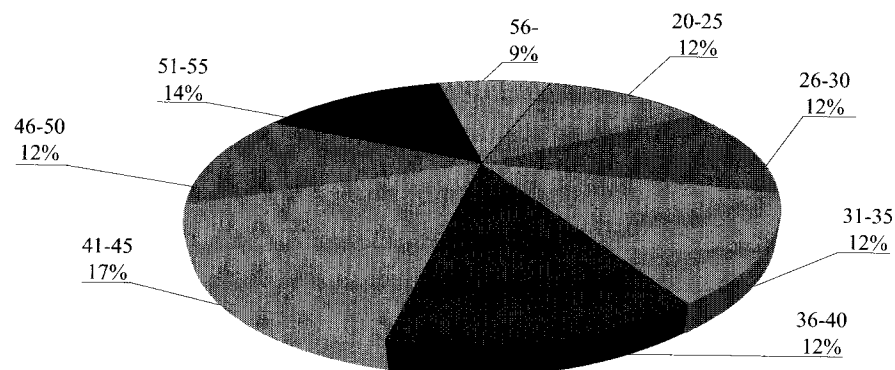
Rysunek 1, przedstawiający wiek ankietowanych, pozwala stwierdzić, że nie obserwuje się znaczącej przewagi którejkolwiek grupy wiekowej.

7 J. Wojciechowski, *Bibliotekarstwo: kontynuacje i zmiany*, wyd. 2, Kraków 2001, s. 24.

8 Ibidem, s. 25.

9 M. Zygmunt, *Mysz uzbrojona w mysz*, „Biuletyn Informacyjny Biblioteki Narodowej” 2002, nr 1(160), s. 33.

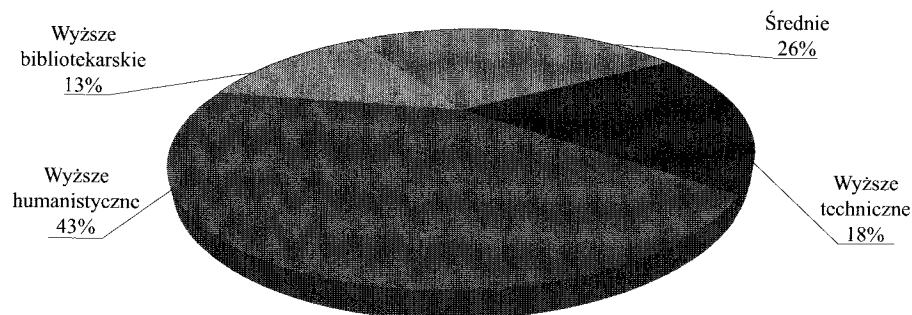
Rysunek 1. Wiek



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2, przedstawiający wykształcenie ankietowanych, pokazuje znaczącą przewagę osób z wykształceniem wyższym humanistycznym, najmniej liczna jest grupa osób legitymujących się wykształceniem wyższym bibliotekarskim. Wynika z tego, że osoby zatrudnione posiadają wysokie kwalifikacje. Wśród zatrudnionych w BGPS 31,5% posiada ukończone podyplomowe studia bibliotekarskie. Daje to możliwość wykorzystywania wiedzy zdobytej na pierwszych studiach, w sposób właściwy w wykonywaniu zawodu bibliotekarza.

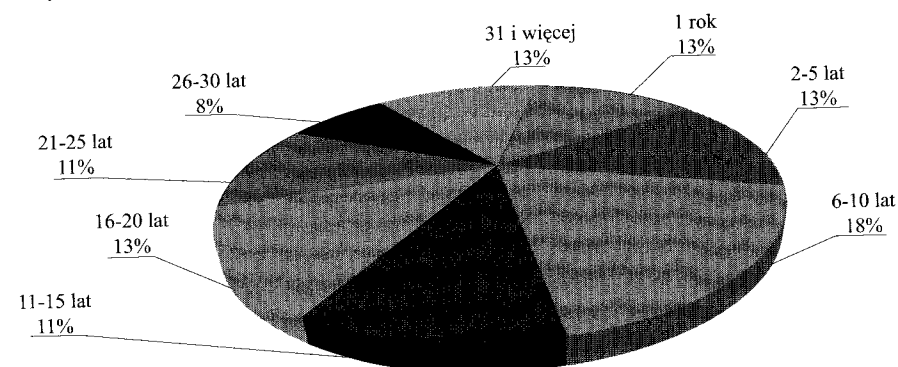
Rysunek 2. Wykształcenie



Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 3, przedstawiającego staż pracy ankietowanych w BG PS, wynika, iż 56% ankietowanych pracuje więcej niż 11 lat. Wydaje się to dobrą podstawą do tezy o stabilności zatrudnienia, jak również informuje o odnalezieniu właściwego i satysfakcjonującego miejsca pracy.

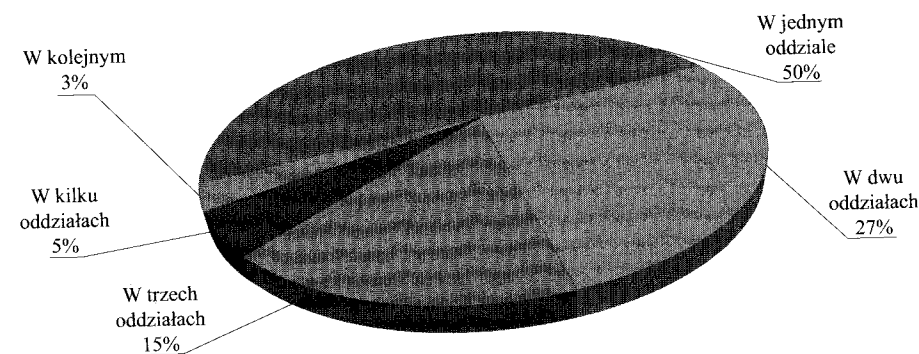
Rysunek 3. Staż pracy w Bibliotece Głównej Politechniki Szczecińskiej



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4 przedstawia przebieg pracy w BG PS. Najlicniejsza jest grupa osób, które pracują przez cały okres zatrudnienia w jednym oddziale, stanowią one 50% ankietowanych.

Rysunek 4. Przebieg pracy w Bibliotece Głównej Politechniki Szczecińskiej



Źródło: opracowanie własne.

Wybierając pracę w bibliotece świadomym wyborem kierowało się 51% ankietowanych, jako przypadkowy wybór wskazało 41%. Pozostali ankietowani wskazywali jako motyw „prestż miejsca pracy”.

Pytanie 6: „Czy Twoje wyobrażenia o pracy w bibliotece potwierdziły się?” Twierdzącą odpowiedź dało 56% ankietowanych. Dodawano komentarz, np. „jest ciekawiej”, „nie jest nudno”, ale były też osoby twierdzące,

że w bibliotece brakuje nowoczesnych rozwiązań. Dwie osoby nie udzieliły odpowiedzi na to pytanie.

Pytanie 7: „Praca w bibliotece to...”. Ankietowani byli proszeni o określenie pracy w bibliotece. Pracę w bibliotece jako wymagającą dokładności wskazano 34 razy, 28 razy wskazywano jako pracę wymagającą systematyczności, wymagającą nabywania nowych umiejętności, tę cechę wskazywano 22 razy, jako pracę wymagającą cierpliwości wskazywano 19 razy, jako spokojną pracę w bibliotece uznało 9 osób, 2 osoby stwierdziły, że praca jest prosta. Nikt nie uznał pracy w bibliotece za nudną. Jedna osoba stwierdziła, że jest to praca nużąca. Podkreślano znaczenie komunikatywności, pracy zespołowej: „moja praca przekłada się na pracę innych”, „za moje błędy tłumaczą się inni”, podkreślano znaczenie kreatywności, własnej inicjatywy, praca w bibliotece wymaga umiejętności komunikowania się z użytkownikami.

Pytanie 8: „Czy uważasz, że nie jesteś typową bibliotekarką tzw. szarą myszką?”. Na to pytanie 59% odpowiedziało, że nie identyfikuje się z typem „szarej myszki”. W uzasadnieniu podawano, że „stereotyp ten już dawno został wyparty, przynajmniej w naszej bibliotece”, „nie jestem typową bibliotekarką”, „zadania i czynności jakie wykonuję zupełnie nie przypominają typowej pracy bibliotekarskiej”, „posiadam swój image”, „praca w udostępnianiu wymaga bycia uprzejmą, zadbaną i kompetentą i jako taką siebie postrzegam”, „nie identyfikuję się z etykietami”.

Jako „szare myszki” widzi siebie prawie 36% ankietowanych. Osoby te stwierdzały m.in.: „jestem szarą myszką”, „niczym szczególnym się nie wyróżniam”. Dwie osoby nie odpowiedziały na pytanie.

Kolejne pytanie: „Czy widzisz wśród koleżanek tzw. szare myszki?” – 59% respondentów stwierdziło, że w zespole nie ma „szarych myszek”, podkreślano, że „każdy jest inny”, „nie oceniam osób w takich kategoriach”. Wśród 36%, które stwierdziły, że widzą w zespole „szare myszki”, dodawano np. „koleżanki nie dbają o siebie”.

Pytanie o kwalifikacje do wykonywania zawodu pokazało, jak bardzo krytycznie bibliotekarze oceniają swoje umiejętności. Odpowiednie kwalifikacje posiada 53%, wystarczające 15%, zaś do posiadania wysokich kwalifikacji przyznaje się 25% ankietowanych. Jedna osoba stwierdziła, że posiada zbyt małe kwalifikacje. Odpowiadający stwierdzali, że przydałyby się kursy języków obcych, zarządzania, psychologii.

Ankietowani na pytanie o jakość wykonywanej przez siebie pracy odpowiadali, że jakość ta jest zadowalająca – 43%. Do świadczenia pracy

wysokiej jakości przyznaje się 41%, zaś tylko 3 osoby stwierdziły, że nie zastanawiają się nad jej jakością.

Kolejne pytanie było próbą oceny przez ankietowanych zaangażowania koleżanek w wykonywanie obowiązków. Duże zaangażowanie koleżanek w wykonywaną pracę widzi 33% ankietowanych, ale aż 51% stwierdza, że „są wśród nas pracusie i obiboki”.

Stereotyp bibliotekarki pokazuje obraz osoby zamkniętej i niekomunitatywnej. Pytanie 13 dawało ankietowanym możliwość wielokrotnego wyboru. Komunikatywność, jako cechę bardzo często występującą wśród koleżanek, wymieniano 13 razy, 18 razy jako cechę często występującą, 4 razy jako rzadko występującą. Otwartość jako cechę występującą bardzo często wskazywano 16 razy, jako występującą często 17 razy, 2 razy jako rzadko występującą. Nieznośność jako cechę charakterystyczną dla bibliotekarek wskazywano: jako występującą rzadko 13 razy, 10 razy jako niewystępującą, 2 razy jako występującą często i 3 razy jako bardzo często występującą. Bibliotekarki uważane są za osoby zamknięte w sobie, tę cechę jako często występującą wśród koleżanek wskazywano 3 razy, bardzo rzadko i rzadko występującą wskazano 23 razy.

Obraz bibliotekarki funkcjonujący w społecznym odbiorze, to obraz osoby niemodnie ubranej, niemodnie uczesanej. Pytanie 14 i 15 dotyczyło dbałości o wygląd zewnętrzny. 74% ankietowanych stwierdziło, że koleżanki dbają o swój wygląd zewnętrzny, do dbałości o swój wygląd przyznaje się 76% ankietowanych, 17% szczerze przyznaje, że nie zawsze przywiązuje wagę do stroju.

Ocena zaangażowania w pracę wypadła bardzo podobnie. Starsze stażem bibliotekarki oceniły, że 48% młodszych koleżanek angażuje się w pracę, tyleż samo młodych stażem pracy bibliotekarzy oceniło zaangażowanie starszych stażem bibliotekarzy. W odpowiedziach dodawano, że przyczyną braku zaangażowania mogą być niskie zarobki, brak wsparcia ze strony współpracowników, trudność w realizowaniu własnych pomysłów, brak długofalowego planowania. Jednak aż 87% ankietowanych uważa, że jego praca przynosi korzyści. Podawano np. „pomagamy zdobywać wiedzę”.

W ankiecie zadano pytanie o stosunek pracowników i studentów do bibliotekarzy. Lekceważący stosunek do bibliotekarzy odczuło ze strony pracowników uczelni prawie 26%, ze strony studentów – 20% bibliotekarzy.

Odpowiadając na pytanie: „Czy w życiu prywatnym odczuwasz dyskomfort mówiąc, że jesteś bibliotekarką?” – ankietowani dodawali swoje komentarze, np. „nie jest to moje powołanie, ale to żaden dyskomfort być bibliotekarką”, „ludzie mają fałszywe wyobrażenie o pracy w bibliotece”, „nie

jestem typową bibliotekarką”, „nie mam czego się wstydzić”, „w kontaktach prywatnych z całych sił zaprzeczam stereotypowi bibliotekarki”, „wyobrażenia o pracy w bibliotece mijają się z rzeczywistością”. Dyskomfort przyznawania się do bycia bibliotekarką odczuwa 15% respondentów, „czasami” taki dyskomfort odczuwa 30%.

Jaki jest stosunek ankietowanych do obiegowych opinii o bibliotekarzach? Za częściowo prawdziwe uznaje 43% ankietowanych, za nieprawdziwe uznało 26%, natomiast 28% odpowiedziało, że nie interesują ich obiegowe opinie. Jedna osoba stwierdziła, że „tak”, obiegowe opinie są prawdziwe.

Od bibliotekarzy wymaga się wprowadzania zmian w sposobach wykonywania obowiązków, wprowadzania nowych technologii, ułatwiania dostępu do efektów swojej pracy. Na ostatnie pytanie ankiety: „Czy udaje Ci się wprowadzać zmiany ułatwiające wykonywanie obowiązków?”, uzyskano 76% odpowiedzi twierdzących, 15% uznało, że nie udaje się wprowadzić zmian, jedna osoba stwierdziła, że nie lubi zmian.

Wizerunek bibliotekarzy Biblioteki Głównej Politechniki Szczecińskiej, uzyskany na podstawie ankiety pokazuje, że jest to grupa osób odpowiednio wykształconych i przygotowanych do wykonywania zawodu, świadoma oczekiwań użytkowników, jednocześnie mająca poczucie niedocenia- nia ze strony pracowników i studentów uczelni. Natomiast sami bibliote- karze dobrze oceniają wykonywaną przez siebie pracę, uważają, że praca ta przynosi korzyści. Jednocześnie większość ankietowanych nie identyfi- kuje się z obiegowymi opiniami o bibliotekarkach. Jedna z ankietowanych osób stwierdziła, że „stereotyp bibliotekarki szarej myszki nie funkcjo- nuje, przymajmniej w naszej bibliotece”. Większość ankietowanych zwraca uwagę na wygląd zewnętrzny, przyznaje się do dbałości o strój.

Przeprowadzona ankieta nie może być podstawą do stawiania jedno- znacznych tez, ale pokazuje, że bibliotekarki są świadome swej wartości, nie przejmują się obiegowymi opiniami, prezentują różne podejście do zawodu i wykonywanej pracy.

Stereotypy funkcjonują nie tylko w odniesieniu do bibliotekarzy, istnieje stereotyp lekarza, nauczyciela, sekretarki, prawnika, szewca. Istnienie stereotypów jest nieuniknione, ale należy je zmieniać na korzystniejsze dla bibliotekarzy.

Bibliografia

1. Augustyn R., Fijał M., *Między wizerunkiem a stereotypem*, „Biuletyn EBIB” 2006, nr 10(80). Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/augustyn_fijal.php [18 kwietnia 2009].
2. Bednarek-Michalska B., Kaleta Ł., *Bibliotekarze inaczej*, „Biuletyn EBIB” 2004, nr 4(55). Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/55/michalska.php> [18 kwietnia 2009].
3. Cupa M., Berduszek M., *Bibliotekarz na miarę czasów*, W: *Biblioteki XXI wieku. Czy przetrwamy?: II Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej, Łódź 19-21 czerwca 2006 roku*, Łódź 2006, s. 175-184.
4. Dzieńdziora J., *Ocenianie pracowników: ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Sosnowiec 2008.
5. *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego*, red. K. Głombiowski, B. Świdorski, H. Więckowska, Wrocław 1976.
6. Firlej-Buzon A., *Jak wygląda bibliotekarka?*, „Poradnik Bibliotekarza” 2003, nr 9, s. 3-6.
7. Firlej-Buzon A., *Jak wygląda bibliotekarka?*, cz. 2, „Poradnik Bibliotekarza” 2004, nr 1, s. 8-11.
8. Jasiewicz-Hall J., *Zaśniedziałym gburem jestem, czyli jak widzą się bibliotekarze*, „Poradnik Bibliotekarza” 2007, nr 2, s. 12-14.
9. Karciaz M., *Zawód bibliotekarz: świadomość i tożsamość*, „Bibliotekarz” 2006, nr 10, s. 11-14.
10. Konieczko A., *Bibliotekarz gwarantem sukcesu biblioteki*, „Biuletyn EBIB” 2006, nr 10(80). Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/80/konieczko.php> [18 kwietnia 2009].
11. Kowalska B., Kotlarek D., *Bibliotekarz a stereotypy*, „Biuletyn EBIB” 2006, nr 10(80). Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/kowalska_kotlarek.php [18 kwietnia 2009].
12. Kurek B., *Bibliotekarz idealny*, „Biuletyn EBIB” 2006, nr 10(80). Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/80/kurek.php> [18 kwietnia 2009].
13. Marcinowski P., *Jak zmienić wizerunek bibliotekarza?*, „Biuletyn EBIB” 2006, nr 2(72). Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2006/72/marcinkowski.php> [18 kwietnia 2009].
14. Sampson E., *Jak tworzyć własny wizerunek?*, przeł. A. Białkowska-Gużyńska, Warszawa 1996.
15. Sobocha-Stanuch J., Piechta P., *Stereotypy bibliotekarzy, III Krakowska Konferencja Młodych Uczonych: materiały Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych 2008, Kraków 25-27 września 2008*, Kraków 2008, s. 601-614.
16. Śmiechowska-Karpińska A., *Zgryźliwa, podobna do sępa, czyli: kto rządzi w bibliotece w Hogwarcie?*, „Biuletyn EBIB” 2004, nr 4(55). Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/55/sniechowska.php> [18 kwietnia 2009].
17. Wojciechowski J., *Bibliotekarstwo: kontynuacje i zmiany*, wyd. 2, Kraków 2001.
18. Zygmunt M., *Mysz uzbrojona w mysz*, „Biuletyn Informacyjny Biblioteki Narodowej” 2002, nr 1(160), s. 33-36.

dr Iwona Taborska
Biblioteka Wydziału Chemii
Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu
taborska@amu.edu.pl

NOWOCZESNY BIBLIOTEKARZ BIBLIOTEKI WYDZIAŁOWEJ

THE MODERN LIBRARIAN OF THE FACULTY LIBRARY

Abstract

The greatest assets of each form irrespective of its size and line of trade are the workers. Recent literature of the field and conference contributions have indicated that libraries have been working out the approach hitherto applied only in large business institutions. The planned personal policy, perspective programmes and their consistent realisation have become important elements of library management.

The view that the correct choice of the library staff is of great significance for its efficient management and organisation is commonly shared.

The report presents the profile of a librarian working at the University Faculty Library. The profile should be constructed taking into account requirements of specific positions, competence level needed at a given position and personality. Besides, the forms of recruitment (e.g. competition), ways of motivation and development of the staff are discussed.

Wprowadzenie

Wyobrażenie o pracy bibliotekarza wydaje się być ponadczasowe. Oto opis tego zawodu z 1860 roku: „...Najważniejszym obowiązkiem jego będzie, aby nie tylko wiedział, co jest w bibliotece, ale umiał to wskazać użytkującym. [...] powinien oddawać się nauce bibliografii, historii, literatury i znajomości sztuki drukarskiej, co mu koniecznie są potrzebne dla oceny formatu, pisma i druku, znać musi rytownictwo, paleografię i grafikę, aby mógł rozpoznać pisma rozmaitych wieków, żeby zdołał ocenić wartość dzieła; wyczytać tekst i opisać go dokładnie. Powinien także znać się na numizmatyce, bo ta umiejętność naprzód pomaga do wyjaśnie-

nia wielu faktów w historii, po wtóre zwykle przy bibliotekach i zbiory numizmatyczne się mieszczą. [...] bibliotekarz powinien, jeżeli nie posiadać, to o wszystkich umiejętnościach o ile być może, mieć wyobrażenie. [...] musi być wolnym od przesądów politycznych i religijnych i pamiętać na to, że przeznaczeniem jego jest być na usługi publiczności, a szczególnie dla uczonych i uczących się, aby znaleźli w nim żywą bibliotekę i więcej mogli skorzystać z jego obszernej i uprzejmej erudycji, aniżeli z katalogów. Przede wszystkim zaś grzeczność i uczynność, jak wszystkich ludzi, tak bardziej jeszcze zdobić powinna bibliotekarza, bo głównym jego zadaniem jest zachęcać czytelników, ale nie odstręczać od biblioteki...¹.

Zgodnie z powyższą charakterystyką, bibliotekarz jawi się jako partner, specjalista, który w sposób kompetentny, rzetelny, miły, serdeczny, udziela odpowiedzi na pytanie, pomaga rozwiązać problem, a jednocześnie dalej uczy się i rozwija.

Obecnie można spotkać się ze stwierdzeniem, że wizerunek bibliotekarza bardzo się zmienił w ostatnich latach². Jednocześnie wydaje się, że szkielet modelu pracownika biblioteki nadal pozostaje ten sam. Postęp techniki, rozwój nauki, a także zmiany polityczne, gospodarcze, kulturowe i społeczne narzucają nowe sposoby opisywania danego typu pracownika. Stąd zdaje się być słuszna teza, że ulega zmianie nie model, a jedynie sposób jego zobrazowania³. Tak więc w rzeczywistości nie poszukuje się nowego modelu bibliotekarza biblioteki wydziałowej, lecz jedynie „ubiera” się istniejący model w „nowoczesność” poprzez zastosowanie nowatorskich metod, technik prezentowania oraz specyfikę zadań.

Rekrutacja

Unowocześnienie modelu bibliotekarza stało się nieodzownym elementem procesu zatrudniania nowych pracowników w Bibliotece Wydziału Chemii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Tworzenie profilu bibliotekarza wynikało ze struktury organizacyjnej UAM. Zgodnie ze statutem uczelni, biblioteki wydziałowe podlegają organom wydziałów,

- 1 M. Malinowski, *Zawód bibliotekarza*. Tryb dostępu: <http://malin.jogger.pl/2005/04/29/zawod-bibliotekarza/> [17 kwietnia 2009].
- 2 U. Klin, *Przyszłość zawodu bibliotekarza i pracownika informacji naukowej w Polsce i na świecie* „Biuletyn EBIB” 2007, nr 1(82). Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2007/82/a.php?klin> [18 kwietnia 2009].
- 3 W. Pindłowa, *Czy technika, która obecnie wspomaga komunikację między ludźmi, doprowadzi do upadku zawodu bibliotekarza – pracownika informacji?*, „Biuletyn EBIB” 2000, nr 9. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/e009-03.html> [17 kwietnia 2009].

przy których zostały powołane, zaś nadzór merytoryczny nad działalnością bibliotek wydziałowych sprawuje dyrektor Biblioteki Uniwersyteckiej. Do zadań bibliotek wydziałowych należy gromadzenie, opracowanie, przechowywanie, udostępnianie oraz upowszechnianie zbiorów⁴.

Biblioteka Wydziału Chemii jest nowoczesnym centrum informacji naukowej, które łączy funkcje wypożyczalni podręczników studenckich oraz gromadzenia specjalistycznej literatury z dziedziny nauk chemicznych i pokrewnych. Obecnie zbiory biblioteki obejmują 20 623 tytuły wydawnictw zwartych, ok. 1 000 książek elektronicznych, 130 tytułów wydawnictw ciągłych, co stanowi 24 211 woluminów czasopism w wersji drukowanej oraz 3 bazy chemiczne.

Do dyspozycji czytelników przeznaczone są:

- Wypożyczalnia,
- Czytelnia Ogólna, w której znajduje się bogata kolekcja zbiorów encyklopedycznych,
- Czytelnia Czasopism, oferująca zbiory w wersji drukowanej (wolny dostęp do półek) oraz zasoby elektroniczne (chemiczne bazy danych, e-czasopisma, książki elektroniczne, elektroniczne źródła informacji naukowej),
- Czytelnia Studencka, wyposażona w komputery z podłączeniem do Internetu.

Na terenie całej biblioteki istnieje możliwość korzystania z bezprzewodowego dostępu do sieci komputerowej.

Biblioteka zajmuje powierzchnię 321 m², składa się z 6 pomieszczeń, czynna jest w dni robocze w godz. 9.00-18.00. Zatrudnione są 4 osoby.

Największym atutem każdej firmy są pracownicy. Przy rekrutacji bibliotekarzy dążono do wypracowania schematów, które do tej pory „zarezerwowane” były wyłącznie dla dużych instytucji biznesowych. Za ważne uznano politykę personalną, programy perspektywiczne oraz będące ich następstwem działania bieżące. Starano się, aby cały proces rekrutacji przebiegał zgodnie z powszechnie panującymi zasadami zatrudniania pracowników w instytucjach biznesowych. Zadbano o elementy tego procesu, dobierając

do swoich potrzeb i możliwości optymalne metody, techniki oraz rozwiązania⁵.

Profil bibliotekarza stworzono po przeprowadzeniu analizy stanowisk oraz potrzeb biblioteki wydziałowej. Uwzględniono zarówno zadania bieżące, jak i nowe zobowiązania, które pojawią się w związku ze zmianą organizacji i zarządzania w nowo powstającej bibliotece (planowe oddanie do użytku nowego budynku biblioteki Wydziału Chemii przewidziano na rok 2011).

Poszukiwano dwóch osób, których wspólne obowiązki obejmować miały obsługę użytkowników w wypożyczalni, katalogowanie, udzielanie informacji z zakresu zasobów biblioteki i innych źródeł, pomoc w korzystaniu z baz chemicznych (z uwzględnieniem prowadzenia szkoleń) oraz współpracę z pracownikami naukowo-dydaktycznymi Wydziału oraz studentami. Zakres działania i odpowiedzialność przypisana danemu pracownikowi w poszczególnych modułach miała stanowić wyróżnik ich pracy. Na tej podstawie określono wymagania kwalifikacyjne, umiejętności, cechy osobowościowe, jakie dana osoba powinna posiadać.

Zdecydowano o zewnętrznym naborze pracowników. Na potrzeby ogłoszenia rekrutacyjnego skupiono się wyłącznie na:

- wykształceniu kandydatów, w tym przypadku wymogiem były studia wyższe chemiczne lub pokrewne (mile widziana osoba z doktoratem),
- dobrej znajomości języka angielskiego,
- umiejętności obsługi komputera i urządzeń biurowych,
- znajomości systemu bibliotecznego.

Ogłoszenie rekrutacyjne ukazało się w prasie o zasięgu ogólnopolskim („Gazeta Wyborcza”, dodatek „Praca”) oraz na stronie internetowej uczelni.

Preselekcja nie należała do łatwych. Wpłynęło 76 zgłoszeń, z czego 12 osób posiadało stopień naukowy doktora: chemii, fizyki, biologii oraz nauk technicznych lub było na etapie kończenia pracy doktorskiej. Przedział wiekowy kandydatów zawierał się między 26-35 rokiem życia, zdecydowaną

5 S. Kubów, *Znaczenie poznawania osobowości pracowników dla sprawnego zarządzania kadrami bibliotek*. Tryb dostępu: [http://www.biblioteka.awf.katowice.pl/dokumenty/arttykul_2_2\(14\).pdf](http://www.biblioteka.awf.katowice.pl/dokumenty/arttykul_2_2(14).pdf) [17 kwietnia 2009]; M. Dąbrowicz, *Proces przygotowania i wdrażania systemu ocen okresowych pracowników w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Biblioteka” 2008, nr 12, s. 147-164; B. Jamka, *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników*, Warszawa 2001; M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu*, wyd. 3, Warszawa 2008; *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Kraków 1998.

4 *Statut Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu*. Tryb dostępu: <http://www.amu.edu.pl/index.php?linkid=3292#7> [17 kwietnia 2009].

większość stanowiły kobiety. Nieliczna grupa osób, bo zaledwie 5, deklarowała znajomość systemu bibliotecznego.

Po dokonaniu właściwej selekcji, zgodnie z kryteriami kwalifikacyjnymi, wytypowano ostatecznie 10 osób, które zaproszono na wywiad rekrutacyjny. Rozmowa miała na celu zweryfikowanie danych, umożliwienie kandydatom zaprezentowania swojej osoby, a jednocześnie dawała możliwość poznania (choć w niewielkim stopniu) cech osobowościowych i behawioralnych.

Oprócz wymienionych w ogłoszeniu kwalifikacji i umiejętności znaczące były: rzetelność, odpowiedzialność, umiejętność przekazywania wiedzy (umiejętności dydaktyczne), kontaktowania się z użytkownikiem, cierpliwość, uprzejmość. Osoba powinna wykazywać gotowość doskonalenia zawodowego, zaangażowanie, samodzielność w realizacji zadań, jak również cechować się wytrwałością, systematycznością, starannością w wykonywaniu zadań, skrupulatnością oraz kreatywnością, jednocześnie posiadać wysoką kulturę osobistą (zewnętrzną, językową itp.), jak również posługiwać się urządzeniami biurowymi, a także nowoczesnymi komunikatorami, np. e-mail, skype, g-g. Wszystkie te składniki wzmacniają poziom usług informacyjnych, a to przekłada się na wzrost zadowolenia użytkowników.

Należy zauważyć, że przy takim opisie zadań, kwalifikacji, umiejętności i cech osobowościowych kandydat jawi się jako specjalista dziedzinowy⁶ oraz pracownik wiedzy⁷.

Nowość nazewnictwa bardzo często sprawia, iż model bibliotekarza postrzegany jest jako nowy „twór”, choć w rzeczywistości to tylko unowocześnienie (poprzez uszczegółowienie) zadań stawianych przed dzisiejszym bibliotekarzem i zwrócenie większej uwagi na postawy i zachowania⁸.

6 B. Bednarek-Michalska, *Opis stanowiska pracy bibliotekarza dziedzinowego na przykładzie UMK*, „Biuletyn EBIB” 2000, nr 18. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib18/michalska.html> [17 kwietnia 2009]; *Stan i potrzeby polskich bibliotek uczelnianych, materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Poznań 13-15 listopada 2002*, Poznań 2002; J. Kamińska, B. Żołędowska, *Zarządzanie pracownikami wiedzy w bibliotece*, „Biuletyn EBIB” 2006, nr 10(80). Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/a.php?kamińska_żoledowska [17 kwietnia 2009]; W. Pindłowa, *Jakość usług informacyjnych jako warunek tworzenia nowoczesnego społeczeństwa informacyjnego w Unii Europejskiej*, „Biuletyn EBIB” 2002, nr 2(31). Tryb dostępu <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/31/pindlowa.php> [17 kwietnia 2009].

7 A. Jazdon, *Złożenia systemu specjalistów dziedzinowych w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Bibliotekarz” 1991, nr 7-8, s. 16-19; D. Konieczna, *Rola bibliotekarza dziedzinowego w procesie edukacji*, „Biuletyn EBIB” 2000, nr 18. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib18/konieczna.html> [17 kwietnia 2009].

8 A. Jazdon, *UNDE VENIS?*, „Biuletyn EBIB” 2000, nr 18. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib18/jazdon.html> [17 kwietnia 2009].

Tak wysokie wymagania wobec kandydatów powinny nieść za sobą odpowiednie wynagrodzenie za ich pracę. Jednak tu dostrzegamy brak możliwości docenienia tej grupy osób, ponieważ nie ma ustawowo możliwości przypisania tak wykwalifikowanym osobom należytego stanowiska w strukturach bibliotek. Nie istnieją formalnie stanowiska bibliotekarza dziedzinowego czy pracownika wiedzy. Problem ten zarysował się wyraźnie podczas rozmowy z kandydatami.

W rezultacie zatrudniono na okres próbny (3-miesięczny) dwie osoby, które spełniały kryteria kwalifikacyjne i przystąpiły na zaproponowane warunki finansowe. Jedna z osób posiada stopień naukowy doktora, natomiast druga tytuł zawodowy magistra chemii.

Rozwój i motywacja pracowników

Nakreślono cel, działania oraz stworzono przejrzysty plan zadaniowy na okres próbny zatrudnienia. Zadbane, aby czas wdrożenia nowych pracowników przebiegał płynnie i bez zakłóceń dla działalności biblioteki. W tym celu nastąpiło w początkowym okresie zdublowanie etatów (osoby odchodzące na emeryturę i nowo zatrudnione).

Nowi pracownicy, oprócz zaznajamiania się z pracą w bibliotece, praktycznym zapoznaniem się z systemem bibliotecznym, częściowym przejmowaniem obowiązków, uczestniczyli również w indywidualnych szkoleniach. Zajęcia indywidualne, dotyczące w szczególności modułu rzeczowego i formalnego katalogowania, prowadzone były przez wykwalifikowaną grupę pracowników Biblioteki Uniwersyteckiej (BU). Następnie nowi pracownicy uczestniczyli w spotkaniach i wykładach organizowanych przez BU dla osób nowo przyjętych.

Okres wstępnego zatrudnienia dał możliwość zweryfikowania umiejętności zatrudnionych osób, oceny zdolności adaptowania się do nowego miejsca i stanowiska pracy, jak również sprawdzenia oczekiwanych predyspozycji do planowanych zadań indywidualnych i zespołowych. Jednocześnie obserwacje i rozmowy pozwoliły mieć nadzieję na zbudowanie wzajemnie mobilizującego się zespołu, którego działania oparte będą na dobrej komunikacji i harmonijnej współpracy, partnerstwie i chęci podnoszenia kwalifikacji.

Po okresie próbnym panie zostały zatrudnione na czas określony (3 lat). Przedstawiony został zakres obowiązków składający się z części ogólnej – stałej dla wszystkich pracowników Uczelni oraz szczegółowej, dostosowanej do zajmowanego stanowiska i kwalifikacji danej osoby. Szczegółowa część zakresu obowiązków została wcześniej przedyskutowana z pracownikiem.

Część ogólna obejmuje przepisy dotyczące przestrzegania przepisów BHP, regulaminów pracy i Kodeksu pracy oraz zasad współżycia społecznego. Część szczegółowa, ze względu na strukturę organizacyjną, specyfikę zbiorów, obsadę etatową i godziny otwarcia w wielu punktach, jest identyczna dla wszystkich pracowników Biblioteki Wydziału Chemii. Nacisk położony jest przede wszystkim na obsługę użytkowników, zarówno pracowników nauki, jak i studentów. Przez obsługę rozumie się nie tylko wypożyczanie, ale przede wszystkim udzielanie informacji, pomoc w korzystaniu z katalogu, baz ogólnoucześnień, specjalistycznych oraz innych źródeł, jak również realizowanie zamówień międzybibliotecznych. Pracownicy zobligowani są do pracy w każdym z modułów systemu bibliotecznego Horizon: wyszukiwanie, gromadzenie, katalogowanie oraz udostępnianie. Pojawiające się różnice w zakresach poszczególnych pracowników związane są z odpowiedzialnością za poszczególne moduły i zadania związane z udzielaniem informacji (prowadzenie szkoleń dla studentów I roku, szkolenia z baz specjalistycznych – chemicznych), czy polityką dotyczącą gromadzenia zbiorów. Przy tak ząębających się zadaniach bardzo istotna jest dobra organizacja pracy, komunikacja wewnętrzna oraz dobra atmosfera w pracy. Ten ostatni element wydaje się niezbędny, choć przez wielu niedoceniany.

Zakreślono również możliwości rozwoju zawodowego bibliotekarzy powołując się na Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 grudnia 2006 roku, precyzującego wymagania kwalifikacyjne, przypisane poszczególnym stanowiskom bibliotecznym, dla pracowników niebędących nauczycielami akademickimi oraz zwrócono uwagę na pracowników dyplomowanych, czyli grupy nauczycieli akademickich. Stworzono możliwości rozwoju zawodowego poprzez uruchomienie studiów podyplomowych dla bibliotekarzy, uczestnictwo w kursach językowych odbywających się na Uniwersytecie (pracownicy zwolnieni są z opłat lub tylko w niewielkim stopniu partycypują w kosztach).

Stałymi elementami pracy zawodowej są szkolenia wewnętrzne, panele naukowe, wystawy, pokazy, targi książki czy wyjazdy szkoleniowe. Dodatkowo czynnikami motywującymi są wyjazdy na konferencje, szkolenia specjalistyczne, np. z zakresu baz chemicznych, staże zagraniczne lub sporządzanie kwerend (dodatkowy czynnik finansowy) oraz nagrody uznaniowe. Cennymi czynnikami motywującymi są również słowa uznania i podziękowania kierowane bezpośrednio przez zadowolonych użytkowników, a także pochwały, docenienie pracy, zaangażowanie dostrzegane przez kierownictwo.

Rezultaty

Model bibliotekarza „ubrano” w nowoczesność. Zastosowano nowatorskie techniki, metody rekrutacyjne, elementy organizacji i zarządzania. Określono cel i zadania, dbając o czynniki motywujące i miłą atmosferę. Jedyne pytanie, jakie na koniec można postawić brzmi: czy osiągnięto wytyczony cel, czyli ulepszenie funkcjonowania biblioteki, dzięki pracy specjalistów dziedzinowych?

W omawianym przypadku Biblioteki Wydziału Chemii UAM, 75% personelu stanowią osoby z wyższym wykształceniem kierunkowym (dwie osoby ze stopniem naukowym doktora, jedna z tytułem zawodowym magistra chemii). Taki skład osobowy, już po rocznym doświadczeniu, wpłynął wyraźnie na:

- a) rozszerzenie oferty szkoleniowej o bazy specjalistyczne oraz inne źródła informacji (skierowanej przede wszystkim do pracowników, doktorantów oraz studentów Wydziału Chemii).

Przeprowadzono szkolenia dla około 30 studentów z zakresu wyszukiwania informacji, niezbędnych przy pisaniu prac magisterskich, na bieżąco realizowane są indywidualne szkolenia, wprowadzenia do baz chemicznych: Beilstein, Chemical Abstracts, Current Contents, czy baz ogólnoucześnień, np. Scopus. Z oferty skorzystali również studenci spoza naszej uczelni (ok. 20 studentów z Politechniki Poznańskiej zapoznało się z bazą chemiczną Beilstein);

- b) przyspieszenie opracowania rzeczowego zbiorów;
- c) usprawnienie procesu selekcji zbiorów; preselekcja zostaje przeprowadzona przez bibliotekarzy dziedzinowych, a następnie zostaje powołana komisja, w której uczestniczą również wytypowani pracownicy naukowcy Wydziału;
- d) świadczenie pomocy studentom w doborze literatury.

Wnioski

Należy spodziewać się, iż znaczenie bibliotekarzy dziedzinowych będzie wzrastało i swoim zasięgiem obejmować powinno również pracowników naukowo-dydaktycznych⁹.

⁹ Par. przyp. 6, 7 i 8.

Dzięki współpracy z pracownikami Wydziału wyraźnie wzmocniona zostanie polityka gromadzenia zbiorów zwartych, ciągłych i elektronicznych (e-book).

Dobry kontakt z wykładowcami przyczynić się również może do rozwoju w zakresie dydaktyki i poszerzenia usług o szkolenia umiejętności wyszukiwania informacji, niezbędnych przy pisaniu prac dyplomowych, magisterskich. Zaawansowany kurs dla uczestników studiów doktoranckich, pozwalający na zdobycie umiejętności informacyjnych wspomagających procesy naukowo-badawcze oraz indywidualne, na życzenie, dla pracowników naukowych.

Marzeniem byłoby włączenie bibliotekarzy np. poprzez przygotowywanie bibliografii, w prace nad i w czasie trwania grantów pracowników nauki.

Wydaje się, iż wiele jest inicjatyw (Otwarte zasoby w sejmie, Tydzień Bibliotek itp.), które przyczynić się mogą do dalszego rozwoju bibliotek i wzmocnić pozycję bibliotekarzy pracujących na uczelniach.

Bibliografia

1. Bednarek-Michalska B., *Opis stanowiska pracy bibliotekarza dziedzinowego na przykładzie UMK*, „Biuletyn EBIB” 2000, nr 18. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib18/michalska.html> [17 kwietnia 2009].
2. Dąbrowicz M., *Proces przygotowania i wdrażania systemu ocen okresowych pracowników w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Biblioteka” 2008, nr 12, s. 147-164.
3. Jamka B., *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników*, Warszawa 2001.
4. Jazdon A., *UNDE VENIS?*, „Biuletyn EBIB” 2000, nr 18. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib18/jazdon.html> [17 kwietnia 2009].
5. Jazdon A., *Złożenia systemu specjalistów dziedzinowych w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Bibliotekarz” 1991, nr 7-8, s. 16-19.
6. Kamińska J., Żołędowska B., *Zarządzanie pracownikami wiedzy w bibliotece*, „Biuletyn EBIB” 2006, nr 10. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/a.php?kamińska_zoledowska [17 kwietnia 2009].
7. Klin U., *Przyszłość zawodu bibliotekarza i pracownika informacji naukowej w Polsce i na świecie*, „Biuletyn EBIB” 2007, nr 1. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2007/82/a.php?klin> [17 kwietnia 2009].
8. Konieczna D., *Rola bibliotekarza dziedzinowego w procesie edukacji*, „Biuletyn EBIB” 2000, nr 18. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib18/konieczna.html> [17 kwietnia 2009].
9. Kubów S., *Znaczenie poznawania osobowości pracowników dla sprawnego zarządzania kadrami bibliotek*. Tryb dostępu: [http://www.biblioteka.awf.katowice.pl/dokumenty/arttykul_2_2\(14\).pdf](http://www.biblioteka.awf.katowice.pl/dokumenty/arttykul_2_2(14).pdf) [17 kwietnia 2009].
10. Malinowski M., *Zawód bibliotekarza*. Tryb dostępu: <http://malin.jogger.pl/2005/04/29/zawod-bibliotekarza/> [17 kwietnia 2009].

11. *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Kraków 1998.
12. Pindłowa W., *Czy technika, która obecnie wspomaga komunikację między ludźmi, doprowadzi do upadku zawodu bibliotekarza – pracownika informacji?*, „Biuletyn EBIB” 2000, nr 9. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/e009-03.html> [17 kwietnia 2009].
13. Pindłowa W., *Jakość usług informacyjnych jako warunek tworzenia nowoczesnego społeczeństwa informacyjnego w Unii Europejskiej*, „Biuletyn EBIB” 2002, nr 2(31). Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/31/pindlowa.php> [17 kwietnia 2009].
14. *Stan i potrzeby polskich bibliotek uczelnianych, materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Poznań 13-15 listopada 2002*, Poznań 2002.
15. *Statut Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu*. Tryb dostępu: <http://www.amu.edu.pl/index.php?linkid=3292#7> [17 kwietnia 2009].
16. Suchar M., *Rekrutacja i selekcja personelu*, wyd. 3, Warszawa 2008.

mgr Lidia Wolanin

*Biblioteka Główna Politechniki Śląskiej w Gliwicach
lidia.wolanin@polsl.pl*

mgr Urszula Jadczyk

*Biblioteka Główna Politechniki Śląskiej w Gliwicach
urszula.jadczyk@polsl.pl*

MARKETING WEWNĘTRZNY BIBLIOTEKI JAKO ELEMENT EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

INTERNAL MARKETING OF LIBRARIES AS PART OF AN EFFECTIVE QUALITY MANAGEMENT

Abstract

After the term of intensive and thorough changes in science libraries, in scope of modernisation and computerisation, these institutions focused their attention on a reader and they began to survey their needs and expectations as well as the quality of library service. As a result of marketing economy and a new situation of libraries, those institutions directed towards marketing and management study. They have been searching for the solution of their problems there. These methods are the library marketing and the internal marketing.

Ostatnie 20-lecie minionego wieku upłynęło w większości polskich bibliotek naukowych pod znakiem wdrażania nowych technologii, systemów bibliotecznych, szeroko rozumianej komputeryzacji, a dalej intensywnego doksztalcenia, szkoleń pracowników i przeorientowania sposobu funkcjonowania bibliotek i bibliotekarzy zgodnie z obowiązującymi trendami. Nowoczesne biblioteki, doskonale wyposażone, dysponujące ogromnym potencjałem technologicznym, ale także ludzkim, zwróciły swą uwagę na czytelnika, teraz już użytkownika, badając jego potrzeby i oczekiwania, a dalej – jakość usług bibliotecznych i stopień satysfakcji z oferowanych usług bibliotecznych i informacyjnych. Jednocześnie zmiany ekonomiczne i nowe zasady działania instytucji sfery społecznej zdefiniowały

potrzebę ekonomizacji działania tych organizacji. Rynek oraz konkurencja stały się weryfikatorem celów funkcjonowania organizacji non-profit i sposobów ich realizacji. Środowisko bibliotekarskie zmuszone zostało do postrzegania swoich problemów w kontekście gospodarki rynkowej, konkurencji na rynku pracy oraz pojawiającego się coraz większego zróżnicowania materialnego społeczeństwa. W efekcie zwróciło się ono w kierunku nauk o marketingu i zarządzaniu, aby tam poszukiwać metod rozwiązywania problemów, poprzez wybór skutecznych metod zarządzania i podejmowanie prób dostosowania do swoich potrzeb koncepcji marketingowej.

Marketing biblioteczny

Zaowocowało to pojawieniem się terminu **marketing biblioteczny**, oznaczającego „kształtowanie procesów wymiany, zmierzających do zaspokojenia potrzeb, wymagań i preferencji użytkowników”, a także rodzaj aktywności, której celem jest osiągnięcie własnych celów biblioteki i w maksymalnym stopniu zaspokojenie potrzeb jej użytkowników.

W ujęciu nieco szerszym marketing biblioteczny można zdefiniować jako ukierunkowaną działalność, zmierzającą do konstruktywnej i uzupełniającej wymiany pomiędzy dostawcami informacji i usług bibliotekarskich, a istniejącym i potencjalnym użytkownikiem.

Czynności te określają: produkt, koszty, metody dostarczenia, promocję i usługi.

Produkt biblioteczny – to „artykuły”, które biblioteka może oferować użytkownikom zarówno w postaci dóbr materialnych, jak i usług, w celu zaspokajania ich potrzeb. W tym rozumieniu będą to zarówno zbiory biblioteczne (książkowe i nieksiążkowe), jak i różnorodne usługi świadczone przez bibliotekę. W ujęciu marketingowym produkt biblioteczny może mieć postać materialną (dobra) bądź niematerialną (usługa, idea).

Dobrami bibliotecznymi nazwiemy te wszystkie rzeczy, które posiadają wartość użytkową oraz wymienną, które są w bibliotece gromadzone i przechowywane, czyli: książki, czasopisma, dokumenty elektroniczne, audiowizualne, graficzne, sprzęt biblioteczny.

Kolejny element – koszty, czyli cena – jest ważnym instrumentem strategii marketingowej, jej wielkość decyduje o przychodach organizacji i jest

¹ M. Huczek, I. Socha, *Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy biblioteki*, „Biuletyn EBIB” 2002, nr 3(32). Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/huczek.php> [27 sierpnia 2008].

ważnym wskaźnikiem wartości usługi oraz środkiem budowy wizerunku organizacji.

Celem biblioteki jako organizacji non-profit, czyli podmiotu powołanego dla spełniania funkcji o charakterze niekomercyjnym, nie jest generowanie zysków. Stąd – ceną za korzystanie z usług bibliotecznych może być:

- czas poświęcony przez użytkownika na skorzystanie z usług biblioteki – niedostosowanie tych usług do potrzeb użytkowników podnosi wysokość „ceny”;
- wysiłek psychiczny ponoszony przy przełamywaniu bariery np. wstydu i przyznania, że czegoś się nie wie – postawa i kompetencje bibliotekarza mogą obniżyć wysokość tej „ceny”;
- wysiłek fizyczny ponoszony przez osoby niepełnosprawne przy pokonywaniu barier architektonicznych.

Dystrybucja – jako instrument marketingowy – oznacza dostarczenie produktu od producenta do odbiorcy. Dystrybucja to zbiór decyzji i działań związanych z udostępnieniem wytworzonego produktu w miejscu i czasie dogodnym dla nabywców. W bibliotece jest ona zależna od aktywizacji bibliotekarzy w tym zakresie. Personel biblioteki ma podobne zdanie jak sprzedawcy, bo również jest inicjatorem, organizatorem i realizatorem procesów wymiany (usługodawcą). Na dystrybucję znaczący wpływ mają również decyzje użytkowników biblioteki, którzy decydują o przebiegu procesów bibliotecznych, ponieważ korzystają z określonych i dostępnych usług. Dużą rolę odgrywa także wyznaczenie odpowiedniego kanału dystrybucji, który może być bezpośredni (biblioteka i czytelnik) lub pośredni (biblioteka, pośrednik – Internet, czytelnik).

Promocja – promocja biblioteczna polega na powiadomieniu rzeczywistych oraz potencjalnych klientów, użytkowników, o repertuarze i lokalizacji oferowanych usług, na przekonaniu ich do pożytków wynikających z oferowanych usług oraz na takim zorganizowaniu podaży i dystrybucji, żeby korzystanie z usług było możliwe i łatwe.

Promocja obejmuje: sprzedaż osobistą, reklamę, aktywizację sprzedaży, public relations oraz propagandę marketingową.

W konsekwencji marketingowego podejścia do działalności bibliotek centralnym punktem zainteresowania badaczy, zgodnie z regułami marketingu, stały się oczekiwania użytkownika oraz stopień jego zadowolenia z oferowanych usług, a co za tym idzie – jakość dostarczanych usług. Według takiej koncepcji użytkownik (klient) jest centralnym punktem odniesienia

i wszelka działalność powinna być ukierunkowana na uzyskanie pozytywnej oceny odbiorcy usług.

Marketing wewnętrzny

Równocześnie w wielu organizacjach zyskuje na znaczeniu marketing wewnętrzny jako sposób zarządzania zasobami ludzkimi. Zakłada on uznanie pracowników za najcenniejszy kapitał każdej organizacji. Szczególnego znaczenia nabiera on w organizacjach o charakterze usługowym, gdzie o sukcesie marketingowym w znaczny sposób decyduje marketing skierowany do personelu. Organizacja usługowa, chcąc działać efektywnie i sprzedawać swoje usługi nabywcom, musi „sprzedawać pracę” zatrudnionemu personelowi, tj. angażować i utrzymywać najlepsze kadry, oddziaływać na te kadry, tak aby spełniały w pożądanym sposób swe obowiązki.

Na obraz biblioteki przyjaznej otoczeniu istotnie wpływa sama biblioteka reprezentowana przez jej pracowników. W opinii użytkowników to pracownicy biblioteki uosabiają bibliotekę. W związku z tym celem biblioteki powinno być wykreowanie pozytywnego wizerunku w oczach jej pracowników, których dobre samopoczucie, chęć do pracy oraz lojalność stanowią czynniki, które w dużym stopniu wpływają na powodzenie i skuteczność działań biblioteki.

Kierownictwo biblioteki powinno mieć świadomość, że to pracownicy są najlepszym źródłem pomysłów i innowacji, jak również, że to właśnie oni współtworzą wizerunek biblioteki.

Należy podkreślić, że wszyscy pracownicy biblioteki, ich wzajemne stosunki, a także nastawienie do klientów stają się kluczowym elementem powodzenia realizacji działań biblioteki i są silnie oddziałującym czynnikiem poprawy efektywności pracy. Od ich umiejętności współpracy, wiedzy, osobowości, uprzejmości, przyjaznego nastawienia oraz fachowości zależy końcowa ocena pracownika biblioteki dokonana przez klienta zewnętrznego.

Powyższe czynniki składają się na marketing wewnętrzny, którego celem jest zapewnienie możliwie najlepszej obsługi (szeroko rozumianej) klientów przez pracowników biblioteki.

Marketing wewnętrzny opiera się na dwóch zasadach:

1. Wszyscy pracownicy są świadomi misji biblioteki, jej strategii i celów działania.

2. Każdy pracownik i każda komórka biblioteki współpracują ze sobą na zasadzie wewnętrznych nabywców i dostawców. W praktyce oznacza to wysokiej jakości kontakty pracowników biblioteki z jej użytkownikami oraz kontakty wewnętrzne między pracownikami. Sytuacją optymalną jest osiągnięcie możliwie wysokiego poziomu usług świadczonych wzajemnie przez poszczególne komórki i osoby.

Wprowadzenie koncepcji marketingu wewnętrznego w praktyce wymaga świadomego i pełnego zaangażowania wszystkich pracowników biblioteki w realizację jej strategicznych celów, osiąganych przez zapewnienie możliwie wysokiego poziomu obsługi klientów.

Na efektywność działania marketingu wewnętrznego w bibliotece, a tym samym na efektywność pracy biblioteki, silny wpływ mają następujące czynniki:

- jakość współpracy między poszczególnymi komórkami i pracownikami w bibliotece,
- sprawność systemu komunikacji w bibliotece,
- system motywacji,
- system ustawicznego kształcenia pracowników.

Warunkiem kształtowania pozytywnego obrazu wewnątrz biblioteki powinno być stworzenie właściwej polityki informacyjnej biblioteki, funkcjonującej między przełożonymi i współpracownikami biblioteki. Głównym zadaniem polityki informacyjnej ma być zapewnienie wiarygodnej informacji, dotyczącej efektywnego wykonywania określonej pracy i zintegrowania celów pracowników z celami biblioteki. Ważnym elementem jest tu informowanie i przekonywanie pracowników do misji biblioteki i jej strategii, zachęcanie do samodoskonalenia, kształtowania i rozwijania osobowości.

Celem tych działań powinno być także przekonanie pracownika do funkcji jaką pełni w bibliotece, a tym samym osiągnięcie poczucia ważności każdego wykonywanego zadania, bez względu na zajmowane stanowisko.

Aby wprowadzić marketing wewnętrzny w bibliotece, należy zapewnić dobrą współpracę pomiędzy różnymi jej komórkami organizacyjnymi. Najczęściej spotykanym problemem jest uświadomienie sobie faktu występowania dwóch grup użytkowników, tj. wewnętrznych i zewnętrznych, oraz usuwanie barier w zakresie współdziałania poszczególnych zespołów pracowników. Powinniśmy mieć świadomość, że każdy z pracowników

biblioteki oraz każda jej komórka organizacyjna są jednocześnie wewnętrznymi klientami i wewnętrznymi dawcami. Operacje przeprowadzone w bibliotece będą osiągały optymalny wynik, gdy świadczone usługi będą najwyższej jakości, a personel biblioteki będzie wykonywał powierzone zadania zgodnie z misją, strategią i celami swojej organizacji.

Powyzsze zasady nabierają szczególnego znaczenia w bibliotece, gdzie istnieje bliski kontakt między biblioteką a jej klientem, użytkownikiem. Współpracę komórek można rozwijać tworząc formalne procedury współdziałania pomiędzy poszczególnymi komórkami biblioteki. Współpraca ta może polegać na organizacji warsztatów szkoleniowych, w trakcie których pracownicy i komórki organizacyjne biblioteki określają niezbędny zakres współpracy w celu jakościowo dobrej obsługi użytkowników.

Wprowadzenie marketingu wewnętrznego w bibliotece powinno przebiegać w trzech następujących po sobie etapach:

1. Etap diagnozy – identyfikacja czynników wpływających na sytuację w bibliotece;
2. Etap prognozy – określenie problemów wymagających rozwiązania w bliższej i dalszej perspektywie, ustalenie celów przypisanych różnym grupom pracowniczym, wybór taktyk i środków;
3. Etap stworzenia strategii – opracowanie programu działania i wprowadzenie go w życie.

Ponieważ w bibliotece jednym z ważnych problemów jest poprawa poziomu obsługi klienta, program marketingu wewnętrznego biblioteki powinien obejmować:

- wyznaczenie aktualnego poziomu obsługi klienta przez pryzmat przyjętych standardów jakościowych,
- określenie pożądanego poziomu obsługi klienta przez pryzmat standardów jakościowych,
- uruchomienie zestawu działań warunkujących osiągnięcie niezbędnego poziomu obsługi klienta.

Prawidłowe oraz skuteczne wprowadzenie marketingu wewnętrznego wymaga zarówno jego formalizacji, jak również konkretnego określenia osób odpowiedzialnych za jego realizację. Istotną kwestią jest wyznaczenie właściwej osoby w kierownictwie biblioteki, odpowiedzialnej za całość działań wchodzących w skład marketingu wewnętrznego.

Jeśli powyższe zasady zostaną prawidłowo przeanalizowane oraz wprowadzone „w życie”, wówczas marketing wewnętrzny przyniesie wiele korzyści. Do podstawowych należą:

- poprawa stosunków między różnymi pionami organizacyjnymi biblioteki w wyniku lepszej komunikacji i zrozumienia zadań innych komórek biblioteki,
- stworzenie klimatu sprzyjającego inicjatywom różnych pionów i komórek,
- znaczne poprawienie stopnia świadomości pracowników o celach i zamierzeniach biblioteki (o jej misji oraz wizji).

Diagnoza stanu biblioteki

Jak już wspomniano, wcielenie założeń marketingu wewnętrznego wymaga rzetelnej diagnozy stanu biblioteki, jej problemów rzeczywistych i potencjalnych. Powracamy tu do tematyki badań jakości usług bibliotecznych, które zdają się być podstawą i punktem wyjścia do wszelkich, nieuniknionych przecież, zmian w bibliotece.

W Bibliotece Głównej Politechniki Śląskiej w okresie od 1 marca 2009 roku do 10 kwietnia 2009 roku przeprowadzono ankietę dotyczącą działalności naszej placówki. Goście czterech Czytelni oraz Wypożyczalni proszeni byli o wypełnienie formularza. Oprócz tego ankietę zamieszczoną została na stronie WWW biblioteki oraz rozesłana przez Centrum Komputerowe do pracowników Politechniki. W ten sposób uzyskano 318 kompletnych odpowiedzi. W ankiecie wzięło udział 318 respondentów; studenci stanowili wśród nich najliczniejszą grupę (64%). Nasi czytelnicy najczęściej odwiedzają bibliotekę kilka razy w roku (41%) głównie w celu wypożyczenia książek do domu; w dalszej kolejności korzystają z udostępnianych prezencyjnie czasopism naukowych oraz dostępnych czasopism elektronicznych i baz danych. W małym stopniu wykorzystywany jest bezprzewodowy dostęp do Internetu w sieci EDUROAM, która to usługa została pod koniec 2008 roku uruchomiona w bibliotece.

Nasze badania potwierdzają widoczną tendencję do odchodzenia od poszukiwań informacji w tradycyjnych katalogach kartkowych. Niestety, ankietę nie wykazała, czy przyznanie przez 73 respondentów (19% odpowiedzi), że tradycyjny katalog przysparza znacznych trudności, to przyczyna czy skutek zaniechania tego typu poszukiwań. Wygląda jednak na to, że niewątpliwie trudne zagadnienie, jakim jest poszukiwanie literatury na zadany temat, stanowi problem dla użytkowników biblioteki, niezależnie od sposobów poszukiwania. Aż 23% odpowiedzi wskazało taki właśnie obszar działania sprawiający najwięcej trudności. Jednak pocieszające może

być to, że najwięcej respondentów (80 osób) nie zaznaczyło żadnej opcji, z czego możemy wnioskować, że w bibliotece radzą oni sobie bez kłopotów.

Najbardziej nasi czytelnicy cenią sobie możliwość samodzielnej zdalnej obsługi swego bibliotecznego konta, gdzie mogą zamówić książkę oraz dokonać prolongaty wypożyczonych dokumentów. Ankietę potwierdziła również, że zapewnienie dostępu do zasobów elektronicznych to ważny element działalności biblioteki. Potwierdzono ten fakt w 164 odpowiedziach. Warto zauważyć, że w odpowiedzi na pytanie o największe ułatwienie w korzystaniu z biblioteki, na pomoc bibliotekarza wskazało 81 respondentów spośród 159 ankietowanych w bibliotece, a tylko 43 odpowiadających drogą elektroniczną. Taki rezultat potwierdza nasze intuicyjne przekonanie, że do biblioteki przychodzą czytelnicy, którzy potrzebują pomocy bibliotekarza, często na pewno z powodu braku praktyki i umiejętności korzystania z zasobów. Fakt, że wśród innych elementów ułatwiających życie, użytkownicy w otwartym pytaniu również wymieniali kilkakrotnie pomoc bibliotekarza, daje nam powody do zadowolenia. Podobnie jak „oceny” wystawione przez czytelników w skali od 1 do 5. Najczęściej personel biblioteczny oceniano na „piątki” i „czwórki” (75% wszystkich ocen), a wśród cech bibliotekarza najbardziej doceniana jest uprzejmość i życzliwość oraz, co ważne, fachowość. Niestety, jest też sporo ocen negatywnych (14%). W taki sposób czytelnicy ocenili naszą komunikatywność oraz troskę i indywidualne podejścia do czytelnika. Najgorzej oceniono tempo realizacji usług bibliotecznych – tu czytelnicy przyznali w sumie najmniej punktów.

Większość ankietowanych czerpie wiedzę o bibliotece z jej strony WWW (71% wszystkich odpowiedzi) i nie widzi potrzeby, przynajmniej w sferze deklaracji, szerszej informacji o placówce. Jednak zapytani wprost, respondenci wyrażają swoje oczekiwania odnośnie informacji o działaniu biblioteki i wskazują na konieczność szerszego i dokładniejszego informowania o sprawach czytelniczych na stronie internetowej biblioteki. Taką potrzebę wyrazili ankietowani głównie w odpowiedziach na pytania otwarte.

Okazuje się, że potencjalnym czytelnikom brakuje podstawowej wiedzy o usługach i zbiorach oferowanych przez naszą placówkę. Brakuje np. informacji o współpracy z innymi bibliotekami i wynikających stąd możliwości uzyskiwania potrzebnych materiałów. Konieczna wydaje się szersza informacja o różnorodnym charakterze posiadanych zbiorów, w tym o szeregu gazet, czasopism i książek daleko wykraczających poza wąsko pojmowany politechniczny zakres tematyczny. Konieczność szerokiego rozpropagowania bogatej i różnorodnej, a przecież stricte bibliotekarskiej działalności

w najbliższym, choć nie tylko uczelnianym środowisku, sygnalizowana była kilkakrotnie.

Na stronach internetowych biblioteki czytelnicy oczekują bardziej czytelnych podstawowych informacji, takich jak godziny otwarcia, dostępność różnorodnych usług, ale też informacji o innych bibliotekach. Upominają się o tworzony od niedawna z coraz lepszymi efektami, a wcześniej zaniechany, katalog prac i zeszytów naukowych. Oczekują dokładniejszych, bardziej czytelnych instrukcji dotyczących korzystania z baz danych oraz serwisów czasopism elektronicznych oraz łatwiejszego dostępu do informacji o dostępnych e-czasopismach, umożliwienia sprawniejszego korzystania z różnych źródeł. Niestety, wiele z tych spraw nie leży w gestii biblioteki czy uczelni. Są oczywiście sygnały, że biblioteka powinna być dłużej czynna (do godz. 20), że jest zbyt mało egzemplarzy niektórych książek przeznaczonych do wypożyczenia.

Respondenci poddali surowej ocenie główne źródło informacji o Bibliotece, czyli stronę WWW. W ich opiniach strona jest mało czytelna, zbudowana w sposób często odbiegający od standardów przyjętych przy realizacji tego typu projektów.

Nasi respondenci byliby zainteresowani otrzymywaniem jakiegoś rodzaju newsletterów tematycznych z biblioteki, zainteresowani są ulotkami informacyjnymi, ale tradycyjne szkolenia biblioteczne to już chyba przeżytek. Wprawdzie 30% respondentów wyraziło zainteresowanie tego typu działaniami, ale jednocześnie blisko 40% zdecydowanie zaprzeczyło potrzebie szkoleń.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki ankiet pozwalają na postawienie diagnozy i sformułowanie najbardziej palących problemów występujących w bibliotece. Na naszym podwórku mamy niewątpliwie dużo do zrobienia w zakresie informowania obecnych i potencjalnych czytelników (klientów?) o ofercie biblioteki i możliwościach wykorzystania jej potencjału. Istnieje tu pole do działań dla pracowników różnych działów skłonnych zainwestować swój potencjał intelektualny i organizacyjny oraz swój czas w działania na rzecz dobra biblioteki, w przygotowanie i uczestnictwo w realizacji pomysłów, idei i projektów służących jej lepszemu funkcjonowaniu, poszerzeniu oferty usług, podnoszeniu ich jakości itp. Pozostaje tylko pytanie za jakie osobiste satysfakcje (materialne i niematerialne) bibliotekarze skłonni są zaangażować się w te działania oraz jakie satysfakcje pracodawca jest skłonny im za to zaoferować.

Bibliografia

1. Huczek M., *Marketing organizacji non profit*, Sosnowiec 2003.
2. Huczek M., Socha I., *Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy biblioteki*, „Biuletyn EBIB” 2002, nr 3(32). Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/huczek.php>. [27 marca 2008].
3. *Towarzystwo Nauczycieli Bibliotekarzy Szkół Polskich, Marketing – a co to jest?* Tryb dostępu: <http://www.bydgoszcz.tnbsp.pl/main.php> [30 września 2007].
4. *Vademecum bibliotekarza*, red. L. Biliński, Warszawa 2002.
5. Wojciechowski J., *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*, Warszawa 1997.
6. *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, red. B. Antczak, Poznań 2004.
7. Zawada A., *Kreowanie rynku bibliotek*, „Biuletyn EBIB” 2002, nr 3(32). Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/zawada2.php> [27 marca 2008].
8. Zawada A., *O promocji biblioteki*, „Biuletyn EBIB” 2002, nr 3(32). Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/zawada.php> [27 marca 2008].
9. Żołądowska-Król B., *Wizerunek biblioteki publicznej*, Katowice 2006.

prof. dr hab. Jadwiga Sadowska

Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa

Uniwersytetu Wrocławskiego

Zakład Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa

Uniwersytetu w Białymstoku

MARKETING WEWNĘTRZNY I ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W BIBLIOTECE - KILKA UWAG NA ZAKOŃCZENIE

Zorganizowana przez Bibliotekę Uniwersytecką w Białymstoku konferencja jest już drugą, poświęconą sprawom zarządzania w bibliotekach. Dwa lata temu, w czerwcu 2007 roku, odbyła się konferencja, której przedmiotem była kultura organizacyjna w bibliotece – ukazała się bardzo interesująca publikacja, zawierająca materiały z tamtej konferencji¹. Obecne spotkanie na temat marketingu wewnętrznego i zarządzania zasobami ludzkimi stanowi więc kontynuację problematyki sprzed dwóch lat.

Marketing, to modny dziś termin, z którym stykamy się niemal na każdym kroku, choć chyba ciągle jeszcze kojarzy się on przede wszystkim z handlem, produkcją, przedsiębiorstwem, reklamą. W mniejszym stopniu odnosimy go do instytucji kultury, oświaty, instytucji niedochodowych, non-profit. Jest to jednak myślenie nieodpowiadające współczesnemu zasięgowi działań marketingowych, o czym mieliśmy okazję przekonać się, słuchając przedstawionych na konferencji referatów. Marketing odnosi się do wszelkich instytucji i organizacji, w tym także do bibliotek. Od co najmniej kilkunastu lat mówi się o marketingu w bibliotekarstwie, o promowaniu biblioteki i usług informacyjnych, o wartości, jaką jest kształtowanie wizerunku biblioteki – za prekursora marketingu bibliotecznego możemy chyba uznać nieżyjącego profesora Radosława Cybulskiego. Działania marketingowe mogą być skierowane na zewnątrz, do otoczenia – klientów zewnętrznych i do wewnątrz, do pracowników, czyli klientów wewnętrznych.

Marketing wewnętrzny w bibliotece definiujemy ogólnie jako system sposobów i metod postępowania, uwzględniający interesy i oczekiwania

¹ *Kultura organizacyjna w bibliotece: Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok 4-6 czerwca 2007*, pod red. H. Brzezińskiej-Stec, Białystok 2008.

potencjalnych i zatrudnionych pracowników. Z pojęciem tym jest blisko związany drugi termin, mianowicie zarządzanie zasobami ludzkimi, które określane jest jako efektywne wykorzystanie potencjału ludzkiego – wiedzy, zdolności, kreatywności, zaangażowania, doświadczenia, predyspozycji i cech osobowych pracowników w celu zapewnienia organizacji długookresowego rozwoju, przy jednoczesnym zaspokojeniu aspiracji pracowników.

Jak rozległy jest zakres marketingu wewnętrznego i zarządzania kadrami, najlepiej oddaje problematyka przedstawionych w ciągu trzech dni referatów, zgrupowanych w pięciu sesjach plenarnych: I. ogólnych zagadnień zarządzania biblioteką, II. marketingu wewnętrznego w bibliotece, III. motywacji i satysfakcji pracowników, IV. wizerunku biblioteki i bibliotekarza, V. zespołów pracowniczych i doskonalenia kadr.

Problematyka ta wzbudza znaczne zainteresowanie, o czym świadczy udział w konferencji przedstawicieli bibliotek akademickich, publicznych i pedagogicznych z wielu miast: Białegostoku, Bydgoszczy, Częstochowy, Gdańska, Gliwic, Kielc, Krakowa, Łodzi, Opola, Poznania, Szczecina, Warszawy, Wrocławia oraz ośrodków kształcenia akademickiego z Białegostoku, Bydgoszczy, Katowic, Wrocławia. Udział referentów teoretyków – nauczycieli akademickich oraz praktyków, w tym kadry kierowniczej, pozwolił zaprezentować problemy zarządzania w sposób wieloaspektowy i zróżnicowany. Wygłoszono 22 referaty. Część z nich miała charakter teoretyczny, odwołujący się do piśmiennictwa, natomiast część odwoływała się do obserwacji i doświadczeń konkretnych bibliotek, w tym wyników badań ankietowych. Obydwa aspekty widoczne były także podczas dyskusji.

Tematykę referatów dałoby się zgrupować następująco:

- pracownicy, ich postawy, efektywność pracy, ocena, metody oceny, badania ankietowe,
- relacje kierownicy – pracownicy, atmosfera pracy, stosunki pracownicze, motywacja i motywowanie, satysfakcja z pracy, mobbing,
- style zarządzania, liderzy, kierownicy, udział w zarządzaniu, błędy zarządzania, kultura organizacyjna,
- stereotypy, wizerunek biblioteki i bibliotekarza,
- szkolenie pracowników, e-learning, mentoring.

W referatach i dyskusji starano się odpowiedzieć na wiele pytań ogólnych i szczegółowych:

- jaka jest współczesna biblioteka, jej misja, jakie jest jej otoczenie i jak otoczenie oddziałuje na bibliotekę,

- jacy są pracownicy biblioteki, jacy powinni być; jakie wymagania stawia się pracownikom, jakiego przygotowania wymaga współcześnie zawód bibliotekarza i pracownika informacji; jakie znaczenie mają okresowe oceny pracowników,
- jaka jest kadra kierownicza, jaka powinna być; jaki wpływ ma styl zarządzania na wizerunek biblioteki kształtowany przez pracowników; jaki wpływ ma identyfikacja z instytucją na jakość pracy, a tym samym jakość świadczonych usług, a więc wizerunek biblioteki w otoczeniu,
- jaka jest polityka kadrowa w bibliotece, zarówno w odniesieniu do kadry kierowniczej, jak i podległych pracowników; jak budować zespoły pracownicze,
- jakie są problemy zarządzania instytucją i kadrami we współczesnej bibliotece, patrząc na nie z „ludzkiego”, tzn. indywidualnego punktu widzenia i ze społecznego punktu widzenia, tj. realizacji zadań instytucji jako całości,
- jak kształtować kulturę organizacyjną w bibliotece,
- jak można te procesy badać, analizować i zmieniać.

Przedmiotem zainteresowania wszystkich referatów była biblioteka jako instytucja o określonych zadaniach i pracownicy bibliotek – jako najważniejszy kapitał biblioteki, oceniane z różnych punktów widzenia. A więc: biblioteka jako instytucja tradycyjna i zarazem nowoczesna, stabilna w sensie zadań, ale i zmieniająca się w sposobie ich realizacji, autonomiczna, ale i zależna od otoczenia, instytucja non-profit, ale i zmuszona do konkurencji, zdobywania środków na swoją działalność, mająca w gruncie rzeczy te same problemy społeczne, organizacyjne, finansowe, jak każda inna instytucja.

Charakteryzując pracowników biblioteki (niekoniecznie bibliotekarzy), zwracano uwagę na ważność kompetencji pracowniczych, do których zaliczono: uzdolnienia, umiejętności, doświadczenie, wiedzę, wykształcenie, predyspozycje, zainteresowania, zasady i wartości etyczne, osobowość, cechy psychofizyczne. Przypomniano o funkcjonujących w otoczeniu, ale i czasem wewnątrz biblioteki stereotypach, dostrzegano związek między wizerunkiem biblioteki a stosunkiem pracowników do instytucji, do kadry kierowniczej. Wiele uwagi poświęcono stylom zarządzania i relacjom pracownik – kierownik, ocenie pracowników, jakości usług bibliotecznych, błędom w zarządzaniu. Podkreślano też wagę stałego dokształcania i szkoleń, zwłaszcza w związku z postępem technologicznym i niekwestionowanym już dziś traktowaniem biblioteki jako instytucji uczącej się.

Bibliotekarz musi być przygotowany, aby być przewodnikiem w „gąszczu” informacji, a to wymaga stałego dokształcania i aktywności pracowników.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest istotną częścią polityki kadrowej. Polityka kadrowa zaś to dobór pracowników, ich ocena, kształtowanie zespołów pracowniczych. Zagadnienia te, przedstawione zwłaszcza w referatach wstępnych, wywołały duże zainteresowanie zebranych, co znalazło odzwierciedlenie w dyskusji. Jak stwierdzano, wbrew pozorom, większość pracowników oczekuje uczciwej oceny swej działalności. Pracownicy chcą wiedzieć, jak są postrzegani na tle innych i jak wyniki ich działań są odbierane przez zwierzchników, ale pracownicy oczekują również jasno określonych kryteriów oraz procedur, wykluczających subiektywność i przypadkowość ocen.

Warto podkreślić obecność referatów, w których starano się spojrzeć na bibliotekę, pracowników bibliotek, procesy zarządzania i relacje zawodowe nie tylko od strony organizacyjnej, ale także od strony filozoficznej, socjologicznej, psychologicznej. Mam tu na myśli wystąpienie dotyczące spojrzenia na pracowników z punktu widzenia filozofii personalistycznej, przedstawione przy okazji omawiania udziału pracowników w zarządzaniu – *Total Participation Management*, czy też pokazujące bibliotekę i pracowników w kontekście zjawisk, określanym mianem postmodernizmu. W referatach tych na czoło wysuwała się sprawa podmiotowego traktowania pracowników, dostrzegania w nich kapitału intelektualnego, od którego zależy rozwój instytucji, a jednocześnie poszukiwania równowagi między tym, co indywidualne, jednostkowe, a tym, co wspólne i ważne dla osiągania celów instytucji.

Ani referenci, ani słuchacze nie mieli wątpliwości, że biblioteka jest instytucją, która musi się zmieniać zarówno w wyniku postępu technologicznego, jak i oczekiwań społecznych. Dostrzegano realne zmiany wizerunku biblioteki. Zwracano uwagę na konieczne zmiany świadomości otoczenia oraz świadomości wewnątrz biblioteki.

Wydaje się też, że nie mieliśmy wątpliwości, że kształtowanie kultury organizacyjnej w bibliotece jest sprawą i kadry kierowniczej, i pracowników, choć tu wiele zależy od stylu zarządzania. Nie kwestionowano odpowiedzialności dyirekcji za zarządzanie biblioteką, ale zwracano uwagę, że lepsze rezultaty przynosi styl demokratyczny, otwarty, w którym uznaje się rolę pracowników w zarządzaniu i odpowiedzialności za bibliotekę, wyrażającą się lojalnością wobec instytucji, wydajną i dobrą jakościowo pracą, związaniem z instytucją. Zwracając uwagę na podmiotowe traktowanie pracowników, jednocześnie mówiono o spotykanym w bibliotekach mobbingu.

Istotnym zagadnieniem była motywacja pracowników. Przedstawione referaty, a także głosy w dyskusji wyraźnie dowodziły, że wbrew pozorom płace, choć ważne, nie są najważniejszym czynnikiem motywującym – ważna jest atmosfera w pracy, stosunki międzyludzkie, możliwość własnego rozwoju pracownika i doksztalania się, dostrzeganie zaangażowania pracowników, dobrze zorganizowana praca, jasno określone zadania, możliwość wykorzystania wiedzy pracownika, pochwały, a nawet zwykłe rozmowy z pracownikami. Interesujące tu były zwłaszcza spostrzeżenia praktyków, potwierdzone badaniami ankietowymi.

Sądzę, że przedstawione referaty nie tylko zainteresowały, ale i zainspirowały uczestników do pewnych przemyśleń dotyczących choćby udziału pracowników w budowie wizerunku biblioteki, relacji międzyludzkich, oceny zaangażowania pracowników w działania instytucji lub powodów braku zaangażowania, roli liderów i dyrektorów w budowie zespołów pracowniczych lub ich dezorganizacji i dezintegracji, ciągłości w przekazywaniu wiedzy, czyli mentoringu i wielu innych. Myślę też, że konferencja ta była drobnym krokiem na drodze przełamywania stereotypów i zmiany świadomości w ocenie biblioteki i pracowników, choć, niestety, tylko we własnym gronie.

Na zakończenie wypada powiedzieć, że zapewniono nam nie tylko dobry program merytoryczny, ale również umożliwiono poznanie części ziemi podlaskiej – Białegostoku i Tykocina, za co w imieniu uczestników konferencji, dziękuję autorom referatów i prezentacji posterowych, organizatorom z Biblioteki Uniwersyteckiej w Białymstoku, szczególnie dyrekcji – Pani Halinie Brzezińskiej-Stec, a także radzie programowej konferencji i komitetowi organizacyjnemu.