

ZARZĄDZANIE KADRAMI W BIBLIOTECE

WYDAWNICTWO

SBP



NAUKA – DYDAKTYKA – PRAKTYKA

**ZARZĄDZANIE KADRAMI
W BIBLIOTECE**

Polish Librarians Association
SCIENCE-DIDACTICS-PRACTICE

**HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT
IN LIBRARIES**

Edited by:
Joanna KAMIŃSKA
and Beata ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL

WYDAWNICTWO
SBP



Warsaw 2008

Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich
NAUKA-DYDAKTYKA-PRAKTYKA

**ZARZĄDZANIE
KADRAMI
W BIBLIOTECE**

Praca zbiorowa pod redakcją:
Joanny KAMIŃSKIEJ
i Beaty ŻOŁĘDOWSKIEJ-KRÓL



Warszawa 2008

Komitet Redakcyjny serii wydawniczej
<<NAUKA – DYDAKTYKA – PRAKTYKA>>

Marcin DRZEWIECKI (przewodniczący), Stanisław CZAJKA, Artur JAZDON,
Barbara SOSIŃSKA-KALATA, Danuta KONIECZNA,
Krzysztof MIGOŃ, Mieczysław MURASZKIEWICZ, Janusz NOWICKI
(sekretarz), Joanna PAPUZIŃSKA-BEKSIĄK, Wanda PINDŁOWA,
Maria PRÓCHNICKA, Jadwiga SADOWSKA, Barbara STEFANIAK,
Elżbieta STEFAŃCZYK, Hanna TADEUSIEWICZ, Zbigniew ŻMIGRODZKI

Recenzenci

Prof. dr hab. Marcin DRZEWIECKI
Prof. dr hab. Marian HUCZEK

Redakcja techniczna i korekta
Marta LACH

© Copyright by Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich

ISBN 978-83-89316-97-4

CIP - Biblioteka Narodowa

Zarządzanie kadrami w bibliotece : praca
zbiorowa / pod red. Joanny Kamińskiej i Beaty
Żołędowskiej-Król ; Stowarzyszenie Bibliotekarzy
Polskich. - Warszawa : Wydawnictwo Stowarzyszenia
Bibliotekarzy Polskich, 2008. - (Nauka, Dydaktyka,
Praktyka ; 97)

Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich
00-335 Warszawa, ul. Konopczyńskiego 5/7
Warszawa 2008. Wyd. I. Ark. wyd. 8,0. Ark. druk. 9,75
Łamanie: Renard Hawryszko
Druk i oprawa: MKJ druk. 15-703 Białystok,
ul. Zwycięstwa 3a, tel./faks (085) 652-52-30, e-mail: mkjdruk@wp.pl

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Zasoby ludzkie w zarządzaniu biblioteką	
<i>Joanna Kamińska</i> KAPITAŁ INTELEKTUALNY BIBLIOTEKI	13
<i>Sabina Adamiec</i> POTENCJAŁ SPOŁECZNY A KAPITAŁ BIBLIOTEKI	20
Rozdział 2. Rozwój zasobów ludzkich biblioteki	
<i>Małgorzata Kisilowska</i> PRZECIWDZIAŁANIE SKUTKOM NEGATYWNEGO DOBORU DO ZAWODU ...	33
<i>Elżbieta Czerwińska, Anna Kmieciak</i> ROZWÓJ ZAWODOWY PRACOWNIKÓW ELEMENTEM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W BIBLIOTEKACH	43
<i>Beata Żołędowska-Król</i> BADANIE OPINII PRACOWNIKÓW JAKO INSTRUMENT WSPOMAGAJĄCY ZARZĄDZANIE RELACJAMI WEWNĘTRZNYMI W BIBLIOTECE	48
<i>Maria Przastek-Samokowa</i> BADANIE SATYSFAKCJI UŻYTKOWNIKÓW JAKO METODA OKREŚLANIA POTRZEB SZKOLENIOWYCH BIBLIOTEKARZY	57
<i>Wiktoria Pękaty</i> ROLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ W KSZTAŁTOWANIU KULTURY ORGANIZACYJNEJ BIBLIOTEKI	64
Rozdział 3. Wybrane metody zarządzania kadrami w bibliotece	
<i>Stefan Kubów</i> OKRESOWE OCENIANIE PRACOWNIKÓW BIBLIOTEKI	79
<i>Bogumiła Urban</i> OCENIANIE PRACOWNIKÓW BIBLIOTEKI. ZAGADNIENIA METODYCZNE NA PRZYKŁADZIE BIBLIOTEKI WSB W POZNANIU	89
<i>Maja Wojciechowska</i> ZESPOŁY ZADANIOWE I HEURYSTYCZNE METODY ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW	106
<i>Aleksandra E. Adamczyk, Agnieszka Bajor</i> ETYCZNE ASPEKTY ZASTOSOWANIA TQM W BIBLIOTEKACH	124
<i>Bożena Jaskowska</i> ROLA INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ W DZIAŁALNOŚCI INFORMACYJNO-BIBLIOTECZNEJ	138
Bibliografia	149

Contents

Introduction	7
Chapter 1. Human resources in library management	
<i>Joanna Kamińska</i> LIBRARY'S INTELLECTUAL CAPITAL	13
<i>Sabina Adamiec</i> SOCIAL VS. LIBRARY CAPITAL	20
Chapter 2. Human resources development in libraries	
<i>Małgorzata Kisilowska</i> NEUTRALISATION OF THE EFFECTS OF NEGATIVE RECRUITMENT TO LIBRARY PROFESSION	33
<i>Elżbieta Czerwińska, Anna Kmieciak</i> PROFESSIONAL DEVELOPMENT AS A PART OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN LIBRARIES	43
<i>Beta Żołędowska-Król</i> EMPLOYEES' OPINIONS SURVEY AS A SUPPORTIVE TOOL IN MANAGING RELATIONS IN LIBRARIES	48
<i>Maria Przystek-Samokowa</i> USERS' SATISFACTION SURVEY AS A METHOD OF DEFINING LIBRARIANS' TRAINING NEEDS	57
<i>Wiktoria Pękaty</i> THE ROLE OF MANAGEMENT IN DEVELOPING ORGANIZATIONAL CULTURE IN LIBRARIES	64
Chapter 3. Selected methods of human resources management in libraries	
<i>Stefan Kubów</i> EVALUATING LIBRARIANS AS KNOWLEDGE PROFESSIONALS	79
<i>Bogumiła Urban</i> METHODOLOGICAL ASPECTS OF LIBRARIANS' EVALUATION. THE CASE OF THE WSB POZNAŃ SCHOOL OF BANKING	89
<i>Maja Wojciechowska</i> TASK TEAMS AND HEURISTIC METHODS OF PROBLEM SOLVING	106
<i>Aleksandra E. Adameczyk, Agnieszka Bajor</i> ETHICAL ASPECTS OF TQM APPLICATION IN LIBRARIES	124
<i>Bożena Jaskowska</i> NOT ONLY INTELLECT, I.E. THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LIBRARY AND INFORMATION SERVICES	138
References	149

WSTĘP

Od kilku lat obserwujemy rosnące zainteresowanie problematyką zarządzania w odniesieniu do organizacji niedochodowych, w tym także bibliotek. Tematyka zarządzania coraz częściej gości na łamach prasy fachowej bibliotekarskiej i bibliotekoznawczej, zaś sami bibliotekarze poszukując nowych wiadomości chętnie biorą udział w konferencjach poświęconych tym zagadnieniom.

Wśród wielu aspektów zarządzania bibliotekami ważne miejsce zajmuje problematyka zarządzania zasobami ludzkimi tych organizacji. Wiedzy z tego zakresu poszukują szczególnie osoby na stanowiskach kierowniczych, które w codziennej pracy muszą rozwiązywać wiele skomplikowanych sytuacji wynikających z zarządzania ludźmi. Przed bibliotekami oraz kadrą kierowniczą stoi ponadto zadanie wdrożenia nowoczesnych technik zarządzania, tak aby dostosować te organizacje do wymogów zmieniającej się rzeczywistości. Jest to warunek konieczny do tego, aby biblioteki nie tylko przetrwały, ale przede wszystkim rozwijały swoją działalność oraz zakres świadczonych usług. Powszechnie wiadomo, że tak ambitne cele, organizacje są zdolne osiągnąć, jeśli zatrudniają odpowiednich pracowników, którzy właściwie zmotywowani będą je realizować w codziennej pracy.

W odpowiedzi na płynące ze środowiska bibliotekarzy sygnały wyrażające potrzebę podejmowania tematyki zarządzania w odniesieniu do bibliotek, w gronie pracowników Instytutu Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach zrodziła się inicjatywa powołania przy Zarządzie Głównym Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich nowej Komisji Zarządzania i Marketingu. Jedno z głównych zadań Komisji to m.in. działalność edukacyjna

na rzecz środowiska, a także podejmowanie inicjatyw wydawniczych, których efektem będą publikacje z zakresu zarządzania i marketingu.

Wynikiem prac Komisji Zarządzania i Marketingu jest niniejsze opracowanie – jedna z pierwszych monografii, która w całości dotyczy tematyki zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece. Rosnąca ranga zasobów ludzkich sprawia, że w każdej bibliotece istotne staje się wykorzystywanie wiedzy i kwalifikacji, lojalności oraz motywacji pracowników. Stąd też nowoczesnie zarządzane biblioteki powinny opierać się na inwestowaniu w zasoby ludzkie, dobierać właściwych pracowników oraz pobudzać ich do pracy wysokiej jakości i stałego podnoszenia kwalifikacji.

Zebrany materiał został podzielony na trzy części, które mają charakter zarówno teoretyczny – zawierają omówienie najważniejszych pojęć, wskazują źródło ich powstania oraz dalsze kierunki rozwoju, jak i praktyczny – wybrane zagadnienia wzbogacono o wskazania praktycznych zastosowań. Kolejne rozdziały poruszają najważniejsze zagadnienia z zakresu zarządzania kadrami.

Część pierwsza dotyczy znaczenia zasobów ludzkich w ogólnym systemie zarządzania biblioteką. Omówiono składowe kapitału intelektualnego biblioteki, w tym zwłaszcza rolę kapitału społecznego.

Kolejny rozdział odnosi się do zagadnień związanych z planowaniem rozwoju zawodowego pracowników biblioteki. Zaprezentowano metody przeciwdziałania skutkom negatywnego doboru do zawodu, wskazano możliwości budowania spójnej, opartej na jasnych i przejrzystych procedurach polityki personalnej biblioteki oraz wpływ kadry kierowniczej na kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej. Omówiono także znaczenie badań opinii pracowników jako instrumentu wspomagającego zarządzanie relacjami w bibliotece, a także wykorzystanie badań satysfakcji użytkowników do planowania systemu szkoleń.

Ostatnia, trzecia część, zawiera omówienie wybranych metod zarządzania kadrami w bibliotece, w tym m.in.: heurystyczne metody rozwiązywania problemów, zarządzanie jakością czy stosowanie inteligencji emocjonalnej w praktyce. Omówiono także znaczenie systemu oceniania pracowników biblioteki. Zaprezentowano model budowy takiego systemu, a także przedstawiono jego praktyczne zastosowanie.

Całość materiału uzupełnia bogata bibliografia, dzięki której zainteresowani czytelnicy będą mogli pogłębić wiedzę z wybranych zagadnień.

Prezentowana monografia z pewnością nie wyczerpuje bogatej tematyki zarządzania kadrami. Zawarty w niej materiał pozwoli jednak wszystkim zainteresowanym uporządkować dotychczasową wiedzę, a także wzbogacić ją o nowe, wieloaspektowe spojrzenie. Stanowić może także wstęp do dalszych badań nad tymi zagadnieniami w odniesieniu do bibliotek. Autorzy mają nadzieję, że niniejsza publikacja spotka się z zainteresowaniem zarówno kadry zarządzającej w bibliotekach, jak również samych bibliotekarzy, którzy mogą w niej odnaleźć interesujące ich informacje.

Rozdział 1

ZASOBY LUDZKIE W ZARZĄDZANIU BIBLIOTEKĄ

KAPITAŁ INTELEKTUALNY BIBLIOTEKI

Podstawą funkcjonowania współczesnej gospodarki stał się nowy rodzaj zasobów, takich jak wiedza czy informacja. Wszystkie organizacje, a więc także biblioteki stają przed koniecznością przededefiniowania posiadanych środków pod kątem zasobów niematerialnych, które tworzą tzw. kapitał intelektualny. W artykule przedstawiono składowe kapitału intelektualnego biblioteki, wskazano także na potencjalne korzyści jakie może przynieść bibliotece inwestowanie w ten rodzaj zasobów.

Obserwacja zmian zachodzących we współczesnej gospodarce powoduje, że stajemy przed koniecznością zweryfikowania dotychczasowych poglądów na temat reguł nią rządzących. Podstawą nowego modelu gospodarki nie jest już tylko triada: kapitał, ziemia, praca. Dzisiaj o sukcesie organizacji decyduje niejednokrotnie coś więcej, niż tylko umiejętność dysponowania tymi właśnie tradycyjnymi zasobami. Najważniejszymi nowymi zasobami stały się wiedza i informacja oraz zdolność do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, a więc wartości niematerialne, które trudno zdefiniować, jeszcze trudniej wycenić. Nie oznacza to jednak, że nie warto podejmować takich prób. Wręcz przeciwnie – każda współczesna organizacja, która pragnie odnieść sukces i nadal się rozwijać, staje przed koniecznością rozpoznania swoich zasobów niematerialnych, gdyż to one mogą zdecydować o jej przyszłości. Zasada ta odnosi się także do bibliotek jako nie dochodowych organizacji usługowych, tym bardziej, że właśnie zasoby niematerialne, mogą odegrać kluczową rolę w dostosowywaniu bibliotek do wymogów dynamicznie zmieniającego się otoczenia i nowych warunków działania.

Zainteresowanie badaczy zasobami niematerialnymi organizacji jest zjawiskiem stosunkowo nowym. Próby ich opisywania i definiowania sięgają lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku¹.

¹ Zob. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Red. nauk. K. Perechuda. Warszawa 2005, s. 128, 131-132; zob. też: *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*. Red. A. Szalkowski. Kraków 2005, s. 33-35.

W wielu tradycyjnych koncepcjach zarządzania zwracano uwagę na umiejętności pracowników, wizerunek organizacji czy relacje społeczne (przykładem takich koncepcji może być zarządzanie zasobami ludzkimi czy zarządzanie marketingowe). Jednak w poszczególnych koncepcjach składniki te były rozproszone po różnych obszarach zarządzania. „Dopiero ich łączne ujęcie w postaci kapitału intelektualnego pozwala optymalizować ich wykorzystanie i proces budowania wartości organizacji. W związku z tym, podjęto próby klasyfikacji zasobów niematerialnych, wyznaczenia wyraźnych granic między nimi, a także dogłębnej ich charakterystyki”². Mimo prac wielu badaczy nie udało się wypracować jednej i przez większość teoretyków i praktyków uznanej definicji kapitału intelektualnego. Punkt wyjścia w podjętej przez autorkę próbie odniesienia zagadnień kapitału intelektualnego do bibliotek, może zatem stanowić wskazanie różnic między zasobami materialnymi i niematerialnymi organizacji.

Zasoby niematerialne istniały w organizacjach od dawna. Biorąc pod uwagę różne kryteria różnicujące je od zasobów materialnych można wskazać na następujące fakty³:

- Zasoby niematerialne są w przeważającej mierze niewidoczne i trudne do wyceny. Stąd brak ich w konwencjonalnych systemach księgowości, w przeciwieństwie do zasobów materialnych, które stanowią podstawowe składniki bilansu, są w pełni widoczne i stosunkowo łatwe do wyceny (znamy wartość zakupionego sprzętu, ale jak wycenić ile wart jest wizerunek biblioteki?).
- Korzystanie z zasobów materialnych wyklucza możliwość jednoczesnego wykorzystywania ich przez kogoś innego, mają one także raczej ograniczone zastosowanie. Z kolei z zasobów niematerialnych mogą korzystać jednocześnie różne podmioty, a zastosowanie tych zasobów jest bardzo różnorodne (z jednego komputera w danej chwili może korzystać efektywnie tylko jeden pracownik, podczas gdy z wypracowanej w bibliotece metody radzenia sobie z trudnym czytelnikiem – a więc wiedzy z zakresu *know-how* – może jednocześnie korzystać kilku bibliotekarzy).
- Zasoby materialne wyczerpują się i z czasem zużywają, w przeciwieństwie do zasobów niematerialnych, które nie podlegają zużyciu, mogą po prostu stać się nieaktualne, ale odpowiednio wykorzystywane zwykle zyskują na wartości (sprzęt komputerowy wraz

² B. Mięka, A. Pietruszka-Ortył, A. Potocki: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Warszawa 2002, s. 37.

³ Zob. Tamże, s. 38.

z postępowaniem technologicznym gwałtownie traci na wartości, a wiedza bibliotekarzy wspierana odpowiednimi szkoleniami pozwala im coraz lepiej pracować i zwiększa ich atrakcyjność na rynku pracy).

- Zasoby materialne można łatwo gromadzić i magazynować, zasoby niematerialne – wręcz przeciwnie: nie można ich kupić, trudno je kopiować, a jeśli nie są używane zanikają, nie podlegają także magazynowaniu (dysponując środkami finansowymi można zakupić do biblioteki nowe książki i zgromadzić je w magazynie, ale jak skłonić bibliotekarzy do tego, by zechcieli wykorzystać swoje umiejętności w pracy i jak wydobyć z nich ceną dla biblioteki wiedzę, tak aby mogła być wykorzystana nawet jeśli ci bibliotekarze odejdą?).

Mimo wskazanych powyżej trudności związanych z zasobami niematerialnymi obecnie nikt nie ma wątpliwości, że to one właśnie decydują o sukcesie organizacji. Czym zatem są zasoby niematerialne? Co składa się na kapitał intelektualny organizacji?

Pojęcie kapitału intelektualnego bywa często używane zamiennie z takimi pojęciami jak: aktywa niematerialne, zasoby niematerialne, aktywa intelektualne czy aktywa wiedzy. Aby zrozumieć jego istotę i znaczenie dla każdej organizacji warto zastanowić się co rozumiemy pod pojęciem kapitału⁴. Najczęściej jest on kojarzony z określonym dobrem, które dzięki odpowiedniemu inwestowaniu, podnosi swoją wartość i pomnaża zyski posiadacza. Tradycyjne podejście do kapitału oznacza zatem traktowanie go jako bogactwa, które może być użyte w celu jego powiększenia. Zdolność do powiększania swojej wartości oraz generalnie zdolność do kreowania wartości stanowią potencjalną właściwość kapitału. Właściwość ta zmienia się z potencjalnej w rzeczywistą, kiedy kapitał zostaje odpowiednio i racjonalnie użyty. Aby stało się to możliwe konieczna jest wiedza z zakresu *know-what* (wiedzieć co), *know-how* (wiedzieć jak), *know-why* (wiedzieć dlaczego), *know-who* (wiedzieć kto) – do funkcjonowania każdej organizacji niezbędne stają się te cztery kategorie wiedzy, której posiadaczami są pracownicy.

Właśnie na gruncie specyficznego zasobu niematerialnego, jakim jest wiedza, wyrosła koncepcja kapitału intelektualnego. Jej początki związane są z tzw. Raportem Konrada, opublikowanym w 1989 r.⁵

⁴ Zob. B. Woźniak-Sobczak: *Czy wiedza jest elementem kapitału przedsiębiorstwa i wyznacznikiem jego wartości?* W: *Zarządzanie wiedzą w organizacjach wobec wymogów nowoczesnej gospodarki*. Red. A. Chodyński. Sosnowiec 2006, s. 39.

⁵ Zob. *Rozwój kapitału...*, s. 34-35.

W raporcie tym grupa szwedzkich naukowców poddała krytyce sprawozdania finansowe, gdyż ich zdaniem nie przystawały one do obrazu współczesnej gospodarki. Zaproponowano, aby nowe sprawozdania finansowe zawierały również informacje związane z pracownikami, gdyż właśnie zasoby ludzkie stanowią najbardziej wartościowy majątek. W Raporcie Konrada po raz pierwszy kapitał organizacji został podzielony na dwie części: tradycyjny kapitał finansowy oraz kapitał *know-how* (nazwany później kapitałem intelektualnym), który podzielono na kolejne dwie części, tj. kapitał indywidualny związany z jednostką oraz kapitał strukturalny związany z organizacją. Kapitał indywidualny (ludzki) związany z jednostką stanowią według autorów raportu osobiste doświadczenia, zdolności, wiedza oraz wszelkie umiejętności pracowników. Natomiast kapitał strukturalny, związany z organizacją, można zdefiniować jako wszelkiego rodzaju utrwalone w dokumentach, bazach danych czy programach komputerowych doświadczenia, które zostały opracowane, aby rozwiązywać pojawiające się problemy. W raporcie zwrócono uwagę na fakt, że wszystkie trzy rodzaje kapitałów (finansowy, ludzki, strukturalny) tworzą całość, ale w zależności od rodzaju działalności organizacji mogą być ukierunkowane na pomnażanie określonego typu kapitału. Nacisk na kapitał finansowy kładą głównie przedsiębiorstwa produkcyjne, natomiast organizacje usługowe oraz badawcze ukierunkowane są na kapitał ludzki i strukturalny, bo dzięki nim uzyskują możliwość wypracowania unikalnej i niemożliwej do skopiowania kultury organizacyjnej. Tak więc biblioteki jako organizacje usługowe powinny dążyć do rozpoznania swojego kapitału intelektualnego oraz wskazania jego składników.

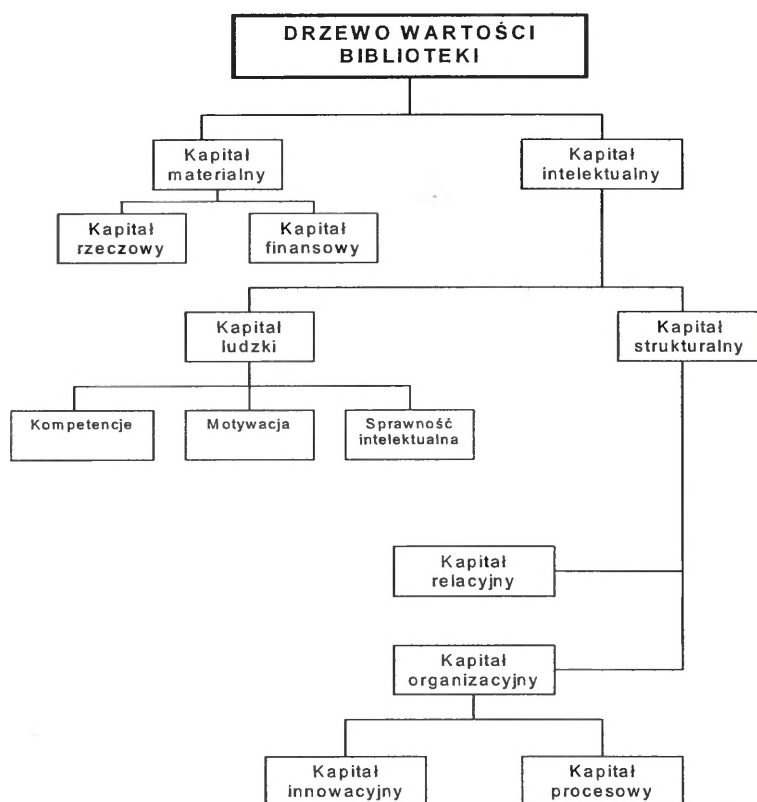
Opublikowanie Raportu Konrada zapoczątkowało intensywny rozwój badań nad kapitałem intelektualnym. Zaowocowało to licznymi definicjami oraz modelami opisującymi jego strukturę. Na podstawie analizy literatury przedmiotu zaproponowano poniżej następującą definicję kapitału intelektualnego biblioteki⁶.

Kapitał intelektualny biblioteki to wiedza, doświadczenie, relacje z czytelnikami, technologia organizacyjna oraz wszelkie umiejętności, które łącznie pozwalają bibliotece jako organizacji uzyskiwać

⁶ Zob.: L. Edvinsson, M. Malone: *Kapitał intelektualny*. Warszawa 2001, s. 40; zob.: A. Sokolowska: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. Warszawa 2005, s. 12-15; zob.: J. O. Pilaszkiwicz: *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*. Ostrołęka 2005, s. 6-10; zob.: D. Dobija: *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa 2003, s. 37-45; zob.: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Red. P. Wachowiak. Warszawa 2005, s. 43-50.

przewagę konkurencyjną. Kapitał intelektualny biblioteki jest więc sumą wiedzy posiadanej przez pracowników wraz z praktycznym przekształceniem tej wiedzy w wartość dla biblioteki, obejmuje zatem nie tylko to, co znajduje się w głowach pracowników biblioteki, ale także to, co zostanie po ich odejściu. Innymi słowy kapitał intelektualny biblioteki to jej zasoby niematerialne, które zostały uchwycone i wykorzystane, także poprzez jej wizerunek oraz relacje z otoczeniem, do podniesienia wartości biblioteki.

Ogół zasobów tworzących wartość biblioteki wraz ze składnikami jej kapitału intelektualnego został przedstawiony na rysunku 1.



Rys. 1. Drzewo wartości biblioteki

Źródło: opracowanie własne

Na wartość biblioteki jako organizacji składają się: kapitał materialny oraz intelektualny. Oba rodzaje kapitału są dla działalności biblioteki nieodzowne i współzależą wzajemnie od siebie. Skoro jednak biblioteki należą do grupy niedochodowych organizacji usługowych, oznacza to, że w ich działalności kapitał intelektualny szczególnie zyskuje na znaczeniu.

Kapitał intelektualny biblioteki tworzą dwie składowe: kapitał ludzki oraz strukturalny.

Kapitał ludzki jest nierozłącznie związany z pracownikami biblioteki, ich wiedzą, doświadczeniem oraz zdolnościami. Kapitał ten nie należy jednak do biblioteki – jego właścicielami pozostają bibliotekarze, ich ewentualne odejście z pracy oznacza dla biblioteki utratę pewnych umiejętności czy możliwości działania. Kapitał ludzki powinien być postrzegany jako zbiorowa zdolność biblioteki do wydobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników. O jakości i wartości tego kapitału decydują czynniki takie jak:

- kompetencje – umiejętności praktyczne, wiedza teoretyczna, talenty poszczególnych pracowników biblioteki;
- motywacja – wynika z cech osobowości pracowników biblioteki, ich zaangażowania oraz chęci do działania, pracy zespołowej i dzielenia się wiedzą oraz doświadczeniem;
- sprawność intelektualna – skłonność do uczenia się nowych rozwiązań oraz do ich poszukiwania (kreatywność), zdolność analitycznego myślenia.

Kapitał strukturalny biblioteki jest drugim składnikiem jej kapitału intelektualnego. W przeciwieństwie do kapitału ludzkiego jest on własnością biblioteki i składa się z formalnie zarejestrowanych i utrwalonych (w postaci dokumentów, baz danych czy rozwiązań organizacyjnych) efektów działalności pracowników. Kapitał strukturalny biblioteki dzieli się na kapitał relacyjny i organizacyjny.

Kapitał relacyjny biblioteki (może być także nazywany klienckim lub zewnętrznym) stanowią jej powiązania z różnymi podmiotami otoczenia, przede wszystkim z czytelnikami, ale także dostawcami czy partnerami. O wartości tego kapitału decydują jej relacje z czytelnikami, ich lojalność, a także wizerunek biblioteki w jej otoczeniu.

Na kapitał organizacyjny (nazywany także wewnętrznym) składają się wszelkie procesy, metody i technologie, dzięki którym możliwe jest funkcjonowanie biblioteki. Jest to struktura wewnętrzna złożona z elementów, które tworzą sposób, w jaki działa biblioteka. Dalszy podział kapitału organizacyjnego biblioteki obejmuje: kapitał innowacyjny oraz procesowy. Kapitał innowacyjny to umiejętność

odnowy biblioteki poprzez innowacje, czyli zdolność do oferowania nowych usług czy poszukiwania nowatorskich rozwiązań. Z kolei kapitał procesowy obejmuje funkcjonujące w bibliotece procedury odnoszące się do różnych obszarów działalności – kapitał procesowy zawiera się zatem w strukturze organizacyjnej biblioteki oraz przepływie informacji czy kulturze organizacyjnej.

Wszystkie elementy tworzące kapitał intelektualny biblioteki powinny być ściśle zintegrowane – wyłączenie lub osłabienie jednego z nich spowoduje osłabienie całości: bibliotekarze potrzebują wsparcia w postaci kapitału strukturalnego, gdyż pozbawieni narzędzi systemowych nie będą mogli w pełni wykorzystać swojego doświadczenia; z drugiej strony podtrzymanie dobrych relacji z otoczeniem biblioteki jest niemożliwe bez zaangażowania pracowników, którzy z kolei wypracowują funkcjonujące w bibliotece procedury. Obrazowym sposobem przedstawienia istoty kapitału intelektualnego jest przyrównanie biblioteki jako organizacji do drzewa⁷. Pień, gałęzie i liście – czyli widoczne części drzewa – to biblioteka taka, jaką widać i której kondycję odzwierciedlają dane finansowe oraz statystyki. Owoce tego drzewa to zaspokojenie ważnych społecznie potrzeb oraz sukces biblioteki. Ukrytą częścią jest system korzeniowy. Aby drzewo mogło rozkwiatać i przynosić owoce musi mieć silne i zdrowe korzenie. Trzeba o nie dbać i pielęgnować je, bo jeśli uschną lub zniszczy je szkodnik, drzewo obumrze, bez względu na to jak silne było niegdyś. Tym czym dla drzewa są korzenie – tym dla biblioteki jest jej kapitał intelektualny.

Spojrzenie na bibliotekę pod kątem jej kapitału intelektualnego staje się więc koniecznością. Identyfikacja składników tego kapitału to wymóg rzeczywistości, w jakiej funkcjonują biblioteki. Jest to zarazem pierwszy krok, kolejnym powinno być podjęcie próby zarządzania tym kapitałem. Warto przy tym podkreślić, że aby kapitał ten przynosił zyski – a więc owocował rozwojem biblioteki – konieczne jest inwestowanie w jej niematerialne zasoby. Chodzi nie tylko o to, aby przeznaczać środki finansowe na szkolenia dla pracowników, ale również o to, aby poszukiwać możliwości wydobywania z nich posiadanej wiedzy i doświadczenia, dzięki czemu nawet po ich odejściu biblioteka będzie dysponować rozwiązaniami pozwalającymi sprostać nowym wyzwaniom.

⁷ Zob.: L. Edvinsson, M. Malone: *Kapitał...*, s. 31-32.

POTENCJAŁ SPOŁECZNY A KAPITAŁ BIBLIOTEKI

W artykule omówiono szczegółowo pojęcie kapitału społecznego biblioteki oraz wskazano na rolę jaką pełni on w zasobach, jakimi dysponuje biblioteka jako niedochodowa organizacja usługowa. Autorka wskazała na różnice pomiędzy kapitałem społecznym, a kapitałem materialnym biblioteki. Zaprezentowano również możliwe do zastosowania metody pomiaru kapitału społecznego takiej organizacji jak biblioteka.

Współcześnie w literaturze przedmiotu jak również w praktyce zarządzania organizacjami komercyjnymi oraz niedochodowymi (non profit) bardzo dużo uwagi poświęca się kwestiom społecznym. Piśmiennictwo obfituje obecnie w publikacje, dostarczające cennych wskazówek jak poszukiwać, zatrudniać, rozwijać a także zatrzymać najlepszych pracowników, dzięki którym organizacja może zwiększyć skuteczność podejmowanych działań. Pracodawcy, w tym również biblioteki, świadomi wartości jaką dla każdej współczesnej instytucji stanowi czynnik ludzki nie pozostają bierni wobec proponowanych przez naukowców zasad efektywnego zarządzania kadrami. W prowadzonej polityce personalnej coraz częściej i chętniej korzystają z sugerowanych przez literaturę rozwiązań. Pomimo dużego zainteresowania kwestiami społecznymi zarówno w piśmiennictwie jak również w praktyce zarządzania różnymi organizacjami nie została dotychczas sformułowana jednoznaczna i precyzyjna definicja potencjału społecznego. Termin potencjał społeczny znacznie częściej niż do wyrażenia konkretnego stanu rzeczy wykorzystywany jest do podkreślenia podmiotowego charakteru czynnika ludzkiego w organizacji. Można zaobserwować nawet zmianę nazewnictwa funkcji personalnej z zarządzania zasobami ludzkimi na zarządzanie potencjałem społecznym. W celu określenia znaczenia tkwiącego w pracownikach stosowane są najczęściej takie terminy jak potencjał pracy, potencjał

ludzki oraz potencjał kadrowy. Nierzadko potencjał społeczny utożsamiany jest również z kompetencjami lub kwalifikacjami, które są pojęciami o węższym zasięgu. Przyczyną braku jednoznacznej interpretacji terminu potencjał społeczny jest ogólna definicja potencjału, stwarzająca duże możliwości do jego stosowania. Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych podaje, że potencjał to „sprawność, wydajność, możliwości, zdolności, tkwiące w kimś lub czymś”¹. Brak precyzyjnej definicji potencjału społecznego stwarza szerokie pole do intuicyjnego odczytywania jego treści. Według A. Pocztowskiego potencjał społeczny to „ogół cech i właściwości poszczególnych osób tworzących zasoby ludzkie, decydujących o ich aktualnej i przyszłej zdolności i gotowości do realizacji zadań przedsiębiorstwa jak również o ich sile przetargowej na rynku pracy”². Podobnie potencjał społeczny definiuje Słownik zarządzania kadrami pod red. T. Listwana. Interpretuje to pojęcie jako „ogół cech i właściwości poszczególnych osób stanowiących zasoby ludzkie organizacji i decydujących o zdolności do realizacji jej celów”³. Zbliżoną do powyższych definicję potencjału społecznego formułuje M. Gableta. Definiuje potencjał społeczny jako „możliwości ludzi pracujących w danym czasie w przedsiębiorstwie”⁴. A. Sajkiewicz uważa, że potencjał społeczny to „zasób możliwości, zdolności, sprawności, motywacji tkwiący w ludziach a tym samym w organizacji”⁵. M. Rybak postrzega tkwiący w pracownikach potencjał jako zbiór różnych cech i właściwości. Píše, że potencjał społeczny to „określone cechy i właściwości konkretnego zatrudnionego a więc jego zdrowie, zdolności, cenione przezeń wartości, poziom rozwoju moralnego, zdobyta wiedza (ogólna i zawodowa), doświadczenie, umiejętności praktyczne oraz motywacja do pracy i ciągłego rozwoju”⁶. Zdaniem B. Kozuch potencjał społeczny to „przede wszystkim kompetencje menedżerów i pracowników. Ich wiedza, umiejętności, motywacja, zachowania i postawy wobec pracy”⁷. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz uważają natomiast, że potencjał społeczny to nie tylko formalne

¹ W. Kopaliński: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa 1990, s. 406.

² A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Kraków 1998, s. 218.

³ *Słownik zarządzania kadrami*. Red. T. Listwan. Warszawa 2005, s. 120.

⁴ M. Gableta: *Człowiek i praca w zmieniającym się otoczeniu*. Wrocław 2003, s. 177.

⁵ *Zarządzanie potencjałem pracy*. Red. A. Sajkiewicz. Warszawa 1998, s. 7.

⁶ *Zasoby ludzkie w firmie*. Red. A. Sajkiewicz. Warszawa 1999, s. 249.

⁷ *Kształtowanie kapitału ludzkiego*. Red. B. Kozuch. Białystok 2000, s. 57.

kwalifikacje lecz także „etyka pracy i system wartości humanistycznych, etyka zawodowa oraz kultura organizacyjna”⁸.

Istotą potencjału społecznego biblioteki są cechy i właściwości ogółu zatrudnionych w niej pracowników decydujące o jej aktualnej oraz przyszłej zdolności do realizacji wytyczonych celów. Aktualna zdolność biblioteki do realizacji wytyczonych celów zależy od cech i właściwości obecnie wykorzystywanych przez pracowników podczas wykonywania różnych zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy. Przyszłą zdolność biblioteki do osiągnięcia określonych celów wyznaczają natomiast te cechy i właściwości, które nie zostały jeszcze ujawnione, lecz będą uwidocznione w przyszłości na skutek podejmowania decyzji i działań w zakresie zarządzania kadrami biblioteki, na przykład takich jak przeniesienia pracownika na inne stanowisko pracy, których konsekwencją jest rozszerzenie zakresu zadań i obowiązków konkretnego zatrudnionego. Tworzące potencjał społeczny biblioteki cechy i właściwości to: wiedza, umiejętności, poziom umysłowy, cechy osobowościowe, motywacja, poziom kulturalny, poziom moralny, stan psychofizyczny. Składające się na potencjał społeczny biblioteki cechy i właściwości pracowników pochodzą z różnych źródeł i są pozyskiwane w długim okresie czasu. Niektóre elementy potencjału społecznego tkwią w strukturze wewnętrznej organizmu każdego pracownika, inne pracownicy mogli nabyć poza biblioteką, jak również podczas pracy w bibliotece na skutek rozwoju potencjału społecznego oraz akumulacji doświadczenia.

Nagromadzone w pracownikach cechy i właściwości decydujące o ich zdolności do realizacji różnych zadań na zajmowanych stanowiskach stanowią niematerialną formę kapitału biblioteki, określaną powszechnie mianem kapitału ludzkiego. Utworzony przez potencjał społeczny kapitał ludzki uczestniczy w tworzeniu intelektualnego kapitału biblioteki. W literaturze przedmiotu nie występuje jednoznaczna definicja pojęcia kapitału intelektualnego. Najczęściej termin ten interpretowany jest jako zbiór niematerialnych kapitałów organizacji, wśród których wymieniany jest kapitał ludzki, kapitał społeczny oraz kapitał organizacyjny. Według M. Dobiji „kapitał intelektualny organizacji wiąże się przede wszystkim z osobą ludzką postrzeganą jako triada ciało-umysł-duch”⁹. M. Jabłoński pisze, że „kształtowanie kapitału intelektualnego należy rozpocząć od zidenty-

⁸ A. Czermiński [et al.]: *Zarządzanie organizacjami*. Toruń 2001, s. 193.

⁹ M. Jabłoński: *Możliwości dynamicznego kształtowania kapitału intelektualnego małych i średnich firm*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 5, s. 37.

fikowania kapitału ludzkiego, niezbędnego dla przyszłego rozwoju organizacji”¹⁰. Posiadany przez bibliotekę kapitał ludzki stanowi najbardziej istotny składnik przynależnego do każdej biblioteki (choć nie wszystkie są tego świadome) kapitału intelektualnego.

Pochodzący od pracowników kapitał posiada także powiązania z kapitałem materialnym. Istnieje bowiem kilka płaszczyzn wspólnych zarówno dla kapitału ludzkiego jak również kapitału materialnego.

Podobnie jak materialne formy kapitału biblioteki, kapitał ludzki jest zasobem, w który biblioteka może zainwestować z oczekiwaniem na uzyskanie w przyszłości z tego tytułu zysku. Płynące z tych inwestycji korzyści ujawniać się będą głównie w poprawie jakości świadczonych usług oraz wzroście efektywności działalności biblioteki.

Możliwość wymiany kapitału ludzkiego na inne formy kapitału, to także jedna z płaszczyzn jakie łączą ten kapitał z kapitałem materialnym. Pożytki wynikające z posiadania potencjału społecznego, który charakteryzuje się wyróżniającym stanem jakości mogą zostać wymienione na korzyści finansowe. Biblioteka, dysponująca wartościowym kapitałem ludzkim, zachęcającym użytkowników do korzystania z usług jakie świadczy, znacznie szybciej i łatwiej może pozyskać sponsorów chętnych do finansowania jej działalności oraz dalszego rozwoju.

Cechą wspólną kapitału ludzkiego oraz materialnego jest także wartość. Kapitał ludzki biblioteki podobnie jak materialny posiada pewną, lecz niestety trudno mierzalną wartość, której obecnie na gruncie bibliotekarskim przypisywane jest coraz większe znaczenie. Wzrost rangi potencjału społecznego w bibliotekach spowodowany jest niewątpliwie nieustannymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu każdej biblioteki, zjawiskiem konkurencji rynkowej znanej również bibliotekom oraz rozszerzeniem zakresu zadań realizowanych we współczesnych bibliotekach, które obok czynności bibliotekarskich obejmują również szeroki wachlarz działań o charakterze organizacyjnym oraz administracyjnym. M. Adamiec i B. Kożusznik uważają, że pracownicy są tyle warci ile organizacja włożyła w ich wykształcenie i przygotowanie¹¹. Trudno jednak zrozumieć dlaczego ograniczają wartość kapitału ludzkiego do kosztów poniesionych przez organizację na jego rozwój, gdyż jak wiadomo pracownicy cechy i właściwości decydujące o zdolności każdego z nich do pracy mogą

¹⁰ Tamże, s. 38.

¹¹ M. Adamiec, B. Kożusznik: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*. Katowice 2000, s. 15.

nabyć także poza aktualnym miejscem jej wykonywania. Elementy wpływające na wartość kapitału ludzkiego pozostają cały czas kwestią dyskusyjną. Liczne dywagacje nad czynnikami kształtującymi cenę tego kapitału nie dostarczyły odpowiedzi na pytanie od czego zależy wartość kapitału ludzkiego? Rozważania nad wartością tworzonym przez potencjał społeczny kapitału doprowadziły natomiast do rozwoju nowych koncepcji i metod jej pomiaru. Do wyceny posiadanego kapitału ludzkiego biblioteki mogą wykorzystać miary zaproponowane przez M. Bratnickiego, które są zgodne z czterema podstawowymi zasadami pomiaru, takimi jak:¹²

a) zasada prostoty – znajdująca wyraz w dążeniu do ustalenia miar łatwych, nie polegających na zbyt wielu założeniach lub za dużej liczbie wzajemnie powiązanych obliczeń,

b) zasada liczenia tylko rzeczy istotnych – polega na dokonywaniu pomiaru rzeczy posiadających znaczenie strategiczne,

c) zasada czynienia miar zrozumiałymi dla wszystkich osób znających podstawowe zagadnienia z zakresu zarządzania różnymi organizacjami,

d) zasada użytkowania miar w charakterze kompasu ukierunkowującego przedsięwzięcia doskonalące.

Zaproponowane przez M. Bratnickiego miary kapitału ludzkiego, które mogą wykorzystać biblioteki zostały zawarte w tabeli nr 1.

Tabela ta przedstawia elementy systemu zarządzania kadrami, miary rezultatów oraz miary współczynników. Miary rezultatów to jedenaście kluczowych wskaźników efektywności zarządzania kadrami, podkreślających osiągnięcia, które mają duże znaczenie dla powodzenia strategicznego i dla organizacyjnych procesów wytwarzania wartości. Miary współprzyczyniania się to natomiast wskaźniki podpowiadające jak silnie indywidualne działania i programy wspomagają końcowe osiągnięcia. Spośród zawartych w tabeli wskaźników dwa zasługują na uwagę: wskaźnik Tobin'a q oraz ludzka wartość dodana. Pierwszy z tych wskaźników zalecany jest jako ogólna miara kapitału niematerialnego. Laureat nagrody Nobla James Tobin „teoretyzował, że skłonność do inwestycji kapitałowych (oznaczona symbolem q) zależy od rynkowej oceny zwrotu z przedsięwzięcia inwestycyjnego odnoszonej do przewidywanych kosztów kapitału”¹³. Th. O. Davenport jak podaje M. Bratnicki sugeruje interpretację tego wskaźnika jako iloczynu rynkowej wartości organizacji

¹² M. Bratnicki: *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. Katowice 2001, s. 89.

¹³ Tamże.

Miary kapitału ludzkiego proponowane przez M. Bratnickiego

Elementy systemu kapitału ludzkiego	Miary rezultatów	Miary współczynników
Powiązanie kapitału ludzkiego ze strategią	Polepszenie kluczowych, strategicznych kompetencji. Wykorzystanie kapitału ludzkiego do wzmocnienia kompetencji organizacji.	Rozwój elementów kapitału ludzkiego wspomagających kluczowe kompetencje.
Zatrudnianie inwestorów kapitału ludzkiego	Współprzyczynianie się zatrudniania do wzmocnienia kompetencji organizacji.	Wielkość dopływu kandydatów, zwłaszcza na stanowiska pracy najbardziej bezpośrednio przyczyniające się do sukcesu strategicznego. Procent zatrudnionych kandydatów wysokiej klasy. Czas cyklu zatrudnienia. Koszt zatrudnienia.
Kontekst wykonania	Produktywność pracownika. Dochód na jednego pracownika. Zysk na jednego pracownika. Kapitalizacja rynkowa na jednego pracownika.	Postawa pracownika wobec każdego z elementów zwrotu na inwestycji kapitału ludzkiego. Postawa pracownika wobec trzech elementów wykonywania pracy (kompetencji, autonomii, wzmocnienia). Poziom związania z organizacją i zaangażowanie pracownika.
Budowanie kapitału ludzkiego	Współprzyczynianie uczenia się do Wzmocnienia kompetencji organizacji. Wskaźnik Tobin'a q. Ludzka wartość dodana.	Sukces zespołów jako narzędzia osiągania celów. Liczba i natężenie praktyk porozumiewania się. Całkowite nakłady na szkolenie. Zwrot na inwestycjach na szkolenie rozmieszczenie czasu i nakładów na szkolenie według stanowisk organizacyjnych.
Zatrzymanie inwestorów	Zatrzymanie przywiązanych do organizacji i zaangażowanych ludzi wypełniających role organizacyjne i najbardziej przyczyniających się bezpośrednio do sukcesu strategicznego.	Porównania elementów zwrotu na inwestycji kapitału ludzkiego w odniesieniu do konkurentów. Fluktuacja w kluczowych strategicznie rolach organizacyjnych. Umiejscowienie pakietów zwrotu na inwestycji kapitału ludzkiego względem krzywej efektywności.

Źródło: M. Bratnicki: *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. Katowice 2001, s. 90.

i kosztów odtwarzania (bądź zastąpienia) jej aktywów (zasobów materialnych)¹⁴. Jeśli wskaźnik Tobin'a q przekracza wartość 1 to oznacza pojawienie się źródeł tworzenia wartości organizacji innych niż jej aktywa a docenianych przez rynek, czyli powstał kapitał niematerialny. Drugi z tych wskaźników – ludzka wartość dodana nazywana w skrócie PVA (people value-added) mierzy wartość ekonomiczną tworzoną przez organizację w odniesieniu do inwestycji w pracownika. Licznik tego ułamka stanowi ekonomiczna wartość dodana, którą można zmierzyć różnicą występującą pomiędzy wartością rynkową biblioteki a jej wartością księgową. Mianownik to z kolei skapitalizowana wartość kosztów pracowników, zdyskontowana właściwą stopą procentową. Wskaźnik ten umożliwia zilustrowanie bibliotece stopnia prawidłowości wykorzystania posiadanego kapitału ludzkiego. Opiera się on na założeniu, że wartość finansowa wynika z kompetencji organizacji wykorzystywania kapitału intelektualnego do bezpośredniego zastosowania pozostałych form kapitału. Ujmując rzecz w sposób bardziej obrazowy, kapitał ludzki jest katalizatorem kapitału materialnego.

Płaszczyzną łączącą ludzki i materialny kapitał biblioteki jest również możliwość rozwoju każdego z nich. Rozwijanie kapitału ludzkiego umożliwia bibliotece dostosowanie tego kapitału do istniejących w danym momencie potrzeb kadrowych, a także osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Rozwój kapitału ludzkiego może mieć zarówno charakter ilościowy jak również jakościowy. Polega na podejmowaniu działań ukierunkowanych na zwiększenie stanu jakościowego oraz ilościowego personelu bibliotecznego. Następstwem rozwoju kapitału ludzkiego może być zwiększenie wartości już istniejącego a także pozyskanie nowego. Kapitał ludzki nabywany przez bibliotekę, prezentuje cechy i właściwości, które pracownik zdobył indywidualnie będąc zatrudniony w innej bibliotece lub organizacji. Ten, który jest rozwijany w bibliotece zwiększa natomiast wartość wcześniejszych inwestycji dokonywanych przez pracownika i jego poprzednich pracodawców. Rozwój kapitału ludzkiego różni się od inwestycji w kapitał materialny, realizowanych przez bibliotekę tym, że do tego procesu włączone są przynajmniej dwie jednostki: pracownik i biblioteka.

Zjawisko deprecjacji to także jedno z powiązań ludzkiego i materialnego kapitału biblioteki. Zmniejszanie wartości kapitału ludzkiego następuje wraz z postępującym procesem starzenia się organizmu

¹⁴ Tamże.

każdego pracownika oraz na skutek postępu techniczno-organizacyjnego. Deprecjacja nie dotyczy jednak wszystkich elementów tworzących kapitał ludzki. Niektóre cechy i właściwości personelu wraz z wiekiem ulegają nawet zwiększaniu, a jeszcze inne pozostają bez zmian wobec upływającego czasu. Zmniejszanie wartości elementów pod wpływem starzenia się ludzkiego organizmu tworzących kapitał ludzki biblioteki następuje poprzez:

- a) używanie – energia życiowa,
- b) nieużywanie – sprawność fizyczna i umysłowa,
- c) upływ czasu – wiek (młodość).

W wyniku postępu techniczno-organizacyjnego deprecjacji ulegają natomiast wiedza i umiejętności. Proces deprecjacji kapitału ludzkiego jest nieunikniony i postrzegany jako zjawisko naturalne. Postępować może jednak ze zróżnicowaną szybkością, która zależeć będzie w dużej mierze od realizowanego w bibliotece rozwoju potencjału społecznego oraz stopnia wykorzystania posiadanego kapitału ludzkiego a także działań podejmowanych na rzecz ochrony zdrowia pracowników. A. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki piszą, że „bynajmniej nie mały wpływ na poziom zdrowia posiada zatrudniająca pracownika organizacja”¹⁵. Biblioteki chcące utrzymać dobry stan zdrowia pracowników muszą:

- przestrzegać normatywnego czasu pracy personelu w celu uniknięcia skrócenia czasu wypoczynku zatrudnianych pracowników,
- postępować w myśl zasady „właściwy człowiek na właściwym stanowisku” co umożliwi minimalizację stresów przeżywanych przez personel, spowodowanych niewłaściwym doбором pracowników do określonych zadań,
- kreować dobrą atmosferę w pracy,
- stwarzać pracownikom możliwość wykorzystania zwolnień chorobowych,
- dbać o warunki materialnego środowiska pracy,
- doskonalić warunki społeczne i organizację pracy.

S. R. Domański, posiadający znaczny wkład w rozwój koncepcji kapitału ludzkiego, inwestycje w ochronę zdrowia wymienia jako jedne z działań podnoszących jakość tkwiącego w ludziach potencjału¹⁶.

Od materialnych form kapitału biblioteki, kapitał ludzki różni się przede wszystkim większą mobilnością oraz poszanowaniem w trakcie dysponowania praw jednostki ludzkiej. Oprócz tych różnic wystę-

¹⁵ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Warszawa 2002, s. 47.

¹⁶ S. R. Domański: *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. Warszawa 1990, s. 25.

puje także szereg innych płaszczyzn, dzielących ludzki i materialny kapitał biblioteki, które zostały zawarte w tabeli nr 2.

Tabela 2

Różnice pomiędzy kapitałem ludzkim a kapitałem materialnym biblioteki

Kryterium	Kapitał ludzki	Kapitał materialny
Wpływ na pozycję konkurencyjną i wyniki działalności biblioteki	Istotny oraz szybko rosnący.	W niektórych obszarach działalności biblioteki nieznaczny. Niektóre elementy tego kapitału wykazują tendencję malejącą.
Forma nabycia	Kształtowany powoli siłami własnymi biblioteki oraz pracowników. Elementy kapitału ludzkiego o identycznej charakterystyce nie możliwe do nabycia.	Poszczególne składniki tego kapitału można łatwo kupić, sprzedać lub pożyczyć.
Dostępność	Różnorodne zastosowanie nie zmniejszające wartości tego kapitału. Kojarzony z „rzadkością”.	Ograniczone zastosowanie. Kojarzony z „obfitością”.
Łatwość odtworzenia przez Konkurentów	Niemożliwy do odtworzenia.	Łatwy do odtworzenia ze względu na możliwość zakupu tego kapitału.
Sposób ewidencji	Ewidencja rozproszona prowadzona tylko w luźnej formie.	Ewidencja w bilansie biblioteki prowadzona zgodnie z zasadami biblioteki.
Mierzalność	Utрудniona ze względu na jakościowy charakter cech opisujących stan składników kapitału. Oceny oparte głównie na założeniach.	Łatwy do wyceny w jednostkach pieniężnych.
Koszty transferu	Trudne do kalibracji (koszty wzrastają wraz ze wzrostem wiedzy cichej).	Łatwiejsze do kalibracji (koszty zależne od kosztów transportu i związanych z transferem).
Ochrona poprzez prawa własności oraz możliwość egzekwowania tych praw	Ograniczone i niecisłe uregulowania prawne. Stosunkowo duże trudności w egzekwowaniu praw własności.	Pełna i ścisła ochrona poprzez prawa własności. Stosunkowo łatwość w egzekwowaniu praw własności.

Źródło: opracowano na podstawie: B. Miłucha, A. Pietruszka-Ortył, A. Potocki: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Warszawa 2002, s. 38; *Kształtowanie kapitału ludzkiego*. Red. B. Kozuch. Białystok 2000, s. 51.

Cechą wyróżniającą kapitał ludzki spośród pozostałych form kapitału jakimi dysponuje biblioteka jest brak możliwości oddzielenia go od człowieka.

Utworzony przez potencjał społeczny ludzki kapitał uczestniczy w tworzeniu całkowitego kapitału biblioteki, zwiększając jednocześnie jej wartość rynkową. A. Smith włączył nawet cechy i właściwości pracowników do kategorii kapitału trwałego¹⁷. Zdaniem tego autora cechy i właściwości pracowników mogą być traktowane jak „urządzenie”, które generując zysk pociąga za sobą określone koszty. Kosztów tych nie można uniknąć gdyż poprzez inwestycje w kształcenie i naukę, będącą rzeczywistym wydatkiem i jednocześnie kapitałem trwałym zawartym w danym człowieku, ludzie rozwijają swój potencjał społeczny. Zdobyte cechy i właściwości są zarówno częścią majątku danej osoby jak również społeczeństwa, do którego człowiek ten należy¹⁸.

Reasumując powyższe rozważania możemy stwierdzić, że kapitał ludzki stanowi obecnie obok zbiorów jeden z najcenniejszych kapitałów biblioteki. Wartość tego kapitału ma decydujący wpływ na funkcjonowanie każdej biblioteki. Skuteczność działań organizacji zawsze w decydującej mierze zależy od kapitału ludzkiego jednak w bibliotekach, będących instytucjami usługowymi kapitał ludzki przesądza o powodzeniu lub niepowodzeniu wszystkich przedsięwzięć jakie podejmują. Decyduje o tym czy biblioteka obsłuży swoich użytkowników oraz w jaki sposób to uczyni. Od kapitału ludzkiego zależy obraz kultury organizacyjnej w każdej bibliotece oraz wizerunek biblioteki w otoczeniu. Zasadniczy wpływ kapitał ludzki ma także na urzeczywistnienie wizji oraz misji biblioteki wyznaczających jej rolę oraz miejsce jakie zajmuje w społeczeństwie. Dla funkcjonowania biblioteki nie jest obojętne jakim kapitałem ludzkim będzie dysponować. Efektywne zarządzanie kadrami w bibliotece stawia w centrum uwagi rozwój tkwiącego w pracownikach potencjału społecznego.

¹⁷ A. Smith: *Bogactwo narodów*. T. 1. Warszawa 1954, s. 131.

¹⁸ Tamże, s. 347-348.

Rozdział 2

ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH BIBLIOTEKI

PRZECIWDZIAŁANIE SKUTKOM NEGATYWNEGO DOBORU DO ZAWODU. WYBRANE SPOSOBY ROZWOJU KADR JAKO NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Negatywny dobór do zawodu obserwować można w bibliotekach różnych typów i szczebli. Zjawisko to ma swoje również negatywne konsekwencje, dotyczące samego pracownika, całego zespołu, a także użytkowników. Dostosowane odpowiednio do potrzeb pracownika sposoby rozwoju kadr, takie jak wybrane typy szkoleń, mentoring czy praca zespołowa, pozwalają indywidualnie oddziaływać na motywację osoby, znajomość przedmiotu i postawę wobec zawodu, współpracowników i „klientów”. Jednocześnie stanowią one narzędzia zarządzania wiedzą, umożliwiając przekaz wiedzy jawnej i ukrytej, zarówno poprzez świadomie kształtowane informacje i działania, jak i nieświadomy przekaz umiejętności posiadanych przez pracowników „starszych” doświadczeniem, znajomością pracy, przekonaniem do wykonywanych obowiązków.

Verba docent, exempla trahunt.

Negatywny dobór do zawodu – problem bibliotekarstwa

„Negatywny dobór do zawodu” to hasło, które nieodmiennie z biegiem lat przewija się przez teksty i wypowiedzi pojawiające się w środowisku bibliotekarskim¹. Dotyczy ono zatrudniania przypadkowych osób, które najczęściej nie miały wcześniej wiele wspólnego z bibliotekami. Odzwierciedla zjawisko stale istniejące w procesach

¹ Zob. np. A. Firlej-Buzon: *Bibliotekarz – stereotypy, uprzedzenia oraz perspektywy promocji wizerunku*. W: *Public relations. Biblioteki, wydawnictwa, informacja naukowa, uczelnie*. Red. M. Kocójowa. Kraków 2004, s. 163-168; teźże, *Jak wygląda bibliotekarka?* „Poradnik Bibliotekarza” 2003, nr 9, s. 3-6; A. Rusek: *Miła praca blisko domu. Osoby bez przygotowania zawodowego zatrudnione w bibliotekach o pracy i zawodzie bibliotekarza*. Warszawa 1995; tegoż, *Sól zawodu. Wychowanie, praca i bibliotekarstwo w oczach pracowników bibliotek publicznych*. Warszawa 1993.

rekrutacji zawodowej, jak można stwierdzić w pewnym uproszczeniu – ze względu na jego niewielką atrakcyjność finansową i towarzyską oraz przekonanie o braku konieczności posiadania wysokich kwalifikacji do wykonywania obowiązków bibliotekarza, wynikające z pokutującego wciąż stereotypu społecznego. Podatność na „negatywny dobór” zwiększa zapewne pewna „nieoznaczoność” zawodu bibliotekarskiego, dostrzeżona przez A. Jazdona, a więc jego trudna definowalność. Pisze on m.in.: *Trudności w określaniu poziomu kwalifikacji zawodowych, niezbędnych do wykonywania bibliotekarstwa, są właśnie przyczyną kłopotów z określeniem granic zawodu. Jest wiele zawodów o rozmytych konturach, w których wyraźnie odróżniająca się elita, trzon zawodu, otoczona jest przez grupy, o których nie można z całą pewnością powiedzieć, że do tego fachu należą. W przypadku bibliotekarstwa jest jednak tak, że również wśród osób piastujących wysokie funkcje z zawodem związane jest wiele takich, które nie mają wykształcenia bibliotekarskiego, zostały one bowiem do bibliotek skierowane odgórnie. Naturalny proces kształtowania się elity zawodowej został zakłócony; pojawiła się elita „z nadania”².*

Negatywny dobór do zawodu rozumieć tu będziemy jako zatrudnianie osób, które:

1) nie mają wykształcenia kierunkowego wymaganego na oferowanym im stanowisku,

2) nie posiadają również kwalifikacji innych niż edukacyjne, w tym nie odpowiadają profilowi osobowemu sformułowanemu dla potrzeb danego stanowiska,

3) nie są osobiście zainteresowane podejmowaniem pracy w bibliotece – zaledwie szukają pracy jakiegokolwiek, w celu zapewnienia sobie stałego dochodu, a nawet,

4) mogą mieć do biblioteki nastawienie negatywne, wynikające z jej nieznaności czy nieprzyjemnych doświadczeń wcześniejszego korzystania z jej usług.

² A. Jazon: *Zawód bibliotekarza okiem socjologa. Czy badania środowisk bibliotekarskich mogą przydać się praktykom – reformatorom?* W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z konferencji Łódź, 15-16.10.1996*. Warszawa 1997, s. 91-99.

Konsekwencje negatywnego doboru do zawodu

„Negatywny dobór” jest poważnie zagrożony „negatywnymi konsekwencjami”. Nie można oczywiście stwierdzić, że wszystkie osoby zatrudniane „z przypadku” będą niewłaściwie wykonywały swoje obowiązki, zdarza się to jednak często, zwłaszcza w początkowym okresie pracy. Takie konsekwencje dotyczą samego pracownika, jak i – niestety – jego współpracowników oraz użytkowników biblioteki.

Brak przygotowania psychicznego i merytorycznego powoduje zazwyczaj trudności w realizacji wyznaczonych zadań, wynikające tak z niewiedzy, jak i niechętnego nastawienia do rodzaju i przedmiotu pracy. Poza zwykłym obciążeniem stresami związanym z pracą w tzw. zawodach usług społecznych, do których zaliczane jest również bibliotekarstwo, czynniki te stanowią dodatkowe ryzyko wystąpienia tzw. syndromu wypalenia się zawodowego³, z wszelkimi jego skutkami dla zdrowia pracownika i efektywności jego pracy.

Nieumiejętne wykonywanie obowiązków, niechęć do przedmiotu pracy oraz – co może występować równocześnie – przenoszenie jej także na stosunek do współpracowników podnoszą ryzyko wystąpienia konfliktów w zespole. Konflikty te mogą dotyczyć treści (sposobu wykonywania pracy) bądź relacji (wzajemnych kontaktów i zależności). Rzadko kiedy uznać je można za funkcjonalne, a więc prowadzące do poprawy istniejących rozwiązań. Częściej ich skutki mają charakter dysfunkcyjny – pogarszają procesy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz jakość pracy. Konflikty relacji mają wymiar poziomy (zespołowy) i/lub pionowy (hierarchiczny). Ujawniają się w odmowie kontaktów, nieprzestrzeganiu zasad kształtujących stosunki w grupie, a związanych z przyjętą w danej bibliotece kulturą organizacyjną. Złe stosunki w grupie wpływają negatywnie na kształt i treść komunikacji wewnętrznej, a w konsekwencji – również pogarszają jakość wykonywanych obowiązków.

Osoby zatrudnione niejako mimowolnie stanowią też potencjalne źródło oporu wobec różnych decyzji kierownictwa, szczególnie dotyczących zmian. Zagrożają w ten sposób rozwojowi biblioteki jako organizacji, funkcjonującej w otoczeniu stale podlegającym przeobraże-

³ Zob. np. M. Witkowska: *Bibliotekarstwo zawodem stresującym? Syndrom wypalenia się w pracy bibliotekarza*. „Bibliotekarz” 1997, nr 10, s. 6-9; M. Kisilowska: *Bibliotekarstwo szkolne zawodem stresującym i toksycznym*. W: *Książka i biblioteka w środowisku edukacyjnym*. Red. E. B. Zybort. Warszawa 2002, s. 19-41.

niom, dla której warunkiem istnienia jest właściwe dostosowywanie się do (zmieniających się) oczekiwań użytkowników.

Negatywny dobór do zawodu oddziałuje również – poprzez osobę takiego pracownika – na grono użytkowników. Jego konsekwencje dotyczą sposobu komunikowania się (pod względem treści i formy), rzetelności obsługi (relewantności odpowiedzi udzielanych na zapytania informacyjne), terminowości i sprawności wykonywanych obowiązków. Dalsze skutki tego typu zachowań mogą być dla biblioteki bardzo niekorzystne.

Rozwój kadr jako element zarządzania kapitałem społecznym

Rozwój zasobów ludzkich jako jeden z obszarów w tej sferze zarządzania pojawił się w latach osiemdziesiątych XX w. *Przez pojęcie rozwoju zasobów ludzkich rozumie się celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich*⁴. Rozwój kapitału ludzkiego może być postrzegany i realizowany na trzech płaszczyznach: całej organizacji, poszczególnych działów lub zespołów i wreszcie pojedynczych pracowników. Trzy główne grupy instrumentów rozwoju zasobów ludzkich obejmują: szkolenia, przemieszczenia pracowników oraz strukturyzację pracy. System szkoleń ma na celu pogłębianie i poszerzanie wskazanych elementów zasobów ludzkich, ich rozwijanie ze względu na przyszłe potrzeby danej organizacji⁵. Rozwój kapitału ludzkiego osiągany metodą szkoleń dotyczy: zwiększenia zasobów wiedzy i umiejętności oraz kształtowania postaw.

Przemieszczenia pracowników są formą ruchliwości pracowniczej o względnie wysokiej sterowalności przez odpowiednie podmioty zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji; obejmują zmiany stanowisk pracy przez indywidualnych pracowników lub ich grupy, wewnątrz pewnych komórek lub między nimi, w całej strukturze organizacji⁶. Wykorzystuje się je m.in. do harmonizacji podaży i po-

⁴ A. Poczłowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2003, s. 294.

⁵ Tamże, s. 299.

⁶ Tamże.

pytu na wewnętrznym rynku pracy. Mogą być inicjowane przez kierownictwo lub pracowników osobiście. Ich zalety polegają na poprawie efektywności pracy, lepszym wykorzystaniu kompetencji i czasu pracowników, a także wzroście zadowolenia.

Strukturyzacja pracy polega na celowym kształtowaniu treści i warunków pracy na poziomie określonego stanowiska lub grupy stanowisk. To tu pracownicy nabywają doświadczenia i weryfikowane są ich kwalifikacje, dlatego też stanowisko poważnie oddziałuje na motywację do pracy. Struktury pracy powinny być charakteryzowane przez: kompleksowe i urozmaicone czynności, możliwości komunikowania się, możliwości eksperymentowania oraz szeroki zakres kompetencji w odniesieniu do wykonywanych zadań. Strukturyzacja może być realizowana według trzech modeli: korekcyjnego (likwidacja deficytów i błędów), prewencyjnego (optymalnego działania już na etapie planowania) lub prospektywnego (przewidywanie możliwości rozwoju, zwiększanie autonomii pracowników)⁷.

Wśród wielu typów szkoleń za najważniejsze w zapobieganiu i/lub usuwaniu skutków negatywnego doboru do zawodu uznać należy szkolenia wprowadzające i indywidualne szkolenia mające na celu całościowy rozwój zawodowy pracownika: *mentoring* i *coaching*. Oczywiście jest przy tym, że szkolenia nie zastąpią edukacji, którą powinna podjąć osoba podejmująca pracę w nowym dla siebie zawodzie, odpowiednio do zajmowanego stanowiska.

Sposób prowadzenia oraz treści przekazywane podczas szkoleń wprowadzających zależą od kultury organizacyjnej, wielkości biblioteki, kompetencji nowego pracownika i zapotrzebowania na natychmiastowe podjęcie przez niego obowiązków na konkretnym stanowisku. Obejmują one przede wszystkim podstawową wiedzę dotyczącą realizowanych zadań oraz informacje o nowym środowisku i sposobie pracy (kultura organizacyjna). Dla osób nie związanych wcześniej z bibliotekarstwem jest to szczególnie wyzwanie, potrzebują one znacznie większej ilości informacji, uzasadniania tez, postaw, i wymagań dla innych czytelników, przedstawienia najważniejszych zadań i historii zawodu oraz zasad etycznych obowiązujących w relacjach z poszczególnymi grupami „klientów” oraz z przedmiotem pracy.

Dobrze przeprowadzone szkolenie jest podstawą budowania pozytywnych relacji ze współpracownikami i przełożonymi. Część odpowiedzialności przechodzi tu również na współpracowników – dobre przyjęcie, miłe potraktowanie „nowego” buduje w jego oczach wize-

⁷ Tamże, s. 301-303.

runek biblioteki jako całości i wszystkich jej pracowników, kształtuje nastawienie do miejsca pracy, mające poważny wpływ na jego zachowania i stosunek do pracy w ogóle, a do pracy w danym miejscu w szczególności.

Ryzykiem (wadą?) szkoleń wprowadzających jest konieczność przekazania stosunkowo wielu danych w nieproporcjonalnie krótkim czasie. Dlatego konieczne jest kontynuowanie współpracy z nowym pracownikiem, najlepiej w formie kontaktów indywidualnych, które zapewniają większą skuteczność przekazu, poświęcenie czasu, reagowanie na potrzeby danej osoby, powtarzanie pewnych treści i kontrolę jakości wykonywania zadań. Za najskuteczniejsze w pracy z osobami „przypadkowymi” w bibliotece uznać można mentoring i coaching – formy indywidualnych szkoleń dostosowawczych (aktualizujących), których zadaniem jest poprawa (optymalizacja) realizacji bieżących zadań, oraz szkoleń, których celem jest rozwój zawodowy pracownika.

Mentoring i coaching

Podstawowa definicja mentoringu mówi, że jest to pomoc okazywana jednej osobie przez drugą w zdobywaniu wiedzy, w znaczącej poprawie wyników pracy i zmianie sposobu myślenia⁸. Coaching natomiast jest definiowany jako proces umożliwiający uczenie się i rozwój, ujawniające się następnie w poprawie efektywności wykonywanych zadań. Dobry trener powinien posiadać odpowiednią wiedzę i znajomość procesów danej pracy, umiejętność dostosowania sposobu pracy z podwładnym do jego potrzeb oraz okoliczności sytuacyjnych⁹. Obie metody pomagają odkryć potencjał tkwiący w człowieku, rozwijać talenty, łatwo je dostosować do potrzeb osobistych pracownika i jego stylu uczenia się. Element edukacyjny realizowany jest w rzeczywistym, a nie sztucznym, wykreowanym środowisku. Zwraca się w nich większą (w porównaniu do innych metod) uwagę na umiejętności związane z komunikacją interpersonalną. Osoba

⁸ D. Clutterbuck, D. Megginson: *Mentoring Executives and Directors* (1999), s. 3. Cyt. za: The Coaching & Mentoring Network [on line]. [dostęp 24 maja 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.coachingnetwork.org.uk>

⁹ E. Parsloe: *The Manager as Coach and Mentor* (1999), s. 8. Cyt. za: The Coaching & Mentoring Network [on line]. [dostęp 24 maja 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.coachingnetwork.org.uk>

mentora ułatwia nawiązywanie szerszych kontaktów ze środowiskiem. Metody te poprawiają skuteczność wdrażania nowej wiedzy zdobywanej podczas innego typu szkoleń¹⁰. Kontakty polegają na wspólnym ustalaniu celów i sposobu wykonywania pracy, wspieraniu radą i pomocą, ocenianiu potencjału i wskazywaniu kierunków rozwoju zawodowego (ustalaniu ścieżki kariery). Odnajdywaniu mocnych stron pracownika i ich wykorzystywaniu. W ten sposób osiąga się również oddziaływanie motywacyjne.

Mentoring jest formą sterowanego przekazywania doświadczenia, sposobem kształtowania przede wszystkim pożądanych zachowań zawodowych, mniej – zdobywania konkretnej wiedzy praktycznej. Z osobą mentora podwładny powinien się identyfikować i traktować go/ją, jako wzór do naśladowania. Budowanie relacji „mistrz – uczeń” w mentoringu wymaga taktu i nienarzucania swoich kompetencji. Polega na dzieleniu się doświadczeniem przez osoby starsze (wiekiem, stażem, kompetencjami), wspieraniu młodszego, ostrzeganiu go przed problemami. Warunkiem podstawowym jej skuteczności jest oczywiście uznanie swego rodzaju „profesjonalnej wyższości” mentora i chęć uczenia się. Jest to związek długotrwały, w którym wyróżnia się 4 etapy: początkowy (wprowadzający: 6-12 miesięcy), kultywacji (2-5 lat, budowanie kariery), separacji (zdobycia samodzielności) oraz redefinicji (postrzeganie partnerów jako równych sobie). Warto zwrócić uwagę na dopasowanie (podobieństwo?) typów osobowości, utrzymanie tych samych obowiązków mentora, zgodność płci.

Trenerzy w metodzie coachingu niekoniecznie muszą zajmować się tą samą działalnością zawodową co podległe im osoby. Analogicznie jak w sytuacji kontaktów sportowych – muszą oni posiadać wiedzę dotyczącą optymalnego sposobu realizacji zadań danego pracownika oraz umiejętności dydaktyczne (interpersonalne), dzięki którym będą w stanie tę swoją wiedzę nie tylko przekazać, ale spowodować osiągnięcie przez pracowników optymalnego poziomu pracy. Coaching polega nie tyle na dawaniu poleceń, co na rozbudzaniu umiejętności i aktywności, wyzwalamiu inicjatywy pracownika, aby on sam uświadomił sobie swoje możliwości i chciał je rozwijać. Należy mu tylko pomóc w doborze zadań do kompetencji i profilu osobowościowego.

¹⁰ The Coaching & Mentoring Network [on line]. [dostęp 24 maja 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.coachingnetwork.org.uk>

Funkcję mentora (trenera) pełnić powinny osoby nie tylko starsze doświadczeniem i/lub funkcją, ale również posiadające odpowiednie umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, budowania autorytetu, planowania i prognozowania, analizy i oceny, konsekwencji w realizowaniu decyzji. Są one konieczne na wszystkich etapach pracy szkoleniowej: przy obserwacji pracownika, analizie jego zachowań, podczas spotkań i dyskusji, kontroli uzyskiwanych wyników¹¹. Szczególnie ważnym wydaje się tu być pierwszy etap obserwacji, na podstawie których trzeba dokonać obiektywnej diagnozy potencjału pracownika, a następnie podczas dalszej pracy przekonać go do podjęcia wysiłku rozwoju zawodowego i osobistego.

Przeciwdziałanie negatywnym skutkom

Szkolenia wprowadzające, a zwłaszcza mentoring i coaching, pozwalają na głębsze poznanie pracownika. Ułatwiają procesy indywidualnego doboru motywacji i kształtowania postaw właściwych dla etyki zawodowej. Dobór motywacji wiąże się też z odkrywaniem unikatowego potencjału pracownika i nakreśleniem drogi jego rozwoju w danej placówce czy zawodzie¹². Szybciej następuje przekaz wiadomości koniecznych dla właściwego wykonywania obowiązków. Przykład mentora (lub całego zespołu) ułatwia przyswajanie postaw wobec zawodu, współpracowników i użytkowników. Szkolenie indywidualne dostosowuje tempo i zakres do umiejętności, wiedzy i predyspozycji osobowościowych pracownika, nie niesie więc ze sobą ryzyka szkoleń grupowych, polegającego na frustracji spowodowanej niezrozumieniem przekazywanych treści, związanemu z nią poczuciu wyobcowania i narastającej niechęci do podejmowania wysiłku integracji i nauki. Kolejną wartość tych metod to gotowość korzystania z wiedzy i umiejętności, które pracownik wnosi do zespołu – także jeżeli mają one charakter pozadzielinowy i są (pozornie) nieprzydatne. Ich podstawą nie jest więc przekonanie (negatywne) o niewiedzy

¹¹ *Zarządzanie pracownikami*. Red. L. Zbiegień-Maciąg. Kraków 2002, s. 78-79.

¹² Za motywatory uznaje się te czynniki, które powodują, że osoba podtrzymuje i rozwija pewne zachowania. Ich niedostosowanie, a w konsekwencji brak motywacji do pracy ujawnia się najczęściej narzekaniem, wzrostem absencji, spadkiem skuteczności działań, niedbałością w wykonywaniu obowiązków, milczeniem na zebraniach (podejściem minimalistycznym do swojej pracy), spóźnieniami, wreszcie niegrzecznym zachowaniem wobec współpracowników, przełożonych i czytelników.

i braku kompetencji danej osoby, którym trzeba przeciwdziałać, ale pozytywne nastawienie wobec niej/niego, posiadanych umiejętności, odwoływanie się do ambicji rozwoju, w przeciwieństwie do postawy odrzucenia czy lekceważenia, które często obserwować można wobec takich pracowników.

Podobnie pozytywny aspekt także ma wykorzystywanie w procesach adaptacji i socjalizacji pracy zespołowej, w której nowa osoba włączana jest do grupy, pełniąc w niej role odpowiednie do swoich predyspozycji osobowościowych i posiadanych umiejętności.

Warunki realizacji szkoleń indywidualnych

Optymalny przebieg szkoleń i kontaktów grupowych wymaga oczywiście zgody i zaangażowania osoby, która do biblioteki trafiła „przez przypadek”, jej chęci uczenia się, co z kolei wiąże się m.in. z dojrzałością charakteru i gotowością wykorzystania nadarzających się okoliczności dla własnego rozwoju. Nawet jednak opornego kandydata łatwiej przekonać w kontakcie indywidualnym, cierpliwością i wytrwałością, niż przydzielaniem go do kolejnych szkoleń grupowych.

Kolejne warunki konieczne to:

a) właściwy dobór mentora/trenera, ich przygotowanie do pełnienia tej funkcji, często przez dość długi okres, świadomość obciążeń z nią związanych, takich jak odpowiedzialność za efekty pracy, pojawienie się z pewnością wielu sytuacji konfliktowych, trud poznawania drugiego człowieka;

b) dojrzałość zespołu – świadomość potencjału, jaki wnosi nowy pracownik i gotowość wykorzystania go we wspólnej pracy;

c) gotowość ponoszenia przez bibliotekę kosztów szkoleń, takich jak czas poświęcony nowemu pracownikowi, pozostawienie mu prawa do popełniania błędów, oraz związane z tymi dwoma koszty finansowe.

Mentoring i coaching jako narzędzia zarządzania wiedzą

Każdego nowego pracownika można obecnie analizować z punktu widzenia zarządzania wiedzą organizacji. Z jednej strony uzupełnia on istniejące już zasoby swoją wiedzą (szeroko rozumianą, obejmującą

jącą wiedzę w rozumieniu potocznym, umiejętności, sposób myślenia, kojarzenia, wnioskowania), z drugiej – korzysta z nich, przygotowując się i następnie wypełniając obowiązki wynikające z jego zakresu pracy. Dostęp do tzw. wiedzy jawnej, zapisanej w różnych formach (serwisach, dokumentach), nie sprawia obecnie większych trudności.

Mentoring i coaching, zwłaszcza jednak pierwsza z tych metod, wydają się stanowić wyjątkową okazję zachowania w kapitale społecznym biblioteki wiedzy ukrytej, posiadanej przez „mistrza”, a wytworzonej w wyniku lat doświadczeń pracy w danej strukturze, zespole ludzkim, konkretnej placówce. Korzystanie z wiedzy ukrytej wciąż jest postrzegane jako trudne i często niemożliwe, jako że ma ona ten aspekt indywidualny, stanowiąc kapitał poszczególnych pracowników. Ich odchodzenie z organizacji wiąże się więc ze stratami wiedzy. Natomiast włączenie na stałe w politykę szkoleniową mentoringu może oznaczać zachowanie „ciągłości pokoleniowej” w bibliotece, a dzięki temu nie tylko uniknięcie utraty części wiedzy ukrytej, ale stałe uzupełnianie jej zasobów, poprzez przekaz doświadczeń nowym pracownikom, ich wykorzystywanie i uzupełnianie w dalszej pracy. Kontakt bezpośredni nie ujawnia co prawda tej wiedzy *explicite*, publicznie, następuje za to swoisty fenomen jej przekazania młodszemu pracownikowi, który zdobywa wiedzę, ale też uczy się postaw, wartości, kultury. Organizacja inwestuje więc w nowego pracownika, przy braku strat w kapitale ludzkim, a więc w ostatecznym rozrachunku – z korzyścią (zyskiem) dla organizacji.

Jeżeli bibliotekarstwo ma się stać w Polsce spójną grupą zawodową, a nie tylko luźną zbiorowością pracowników bibliotek, konieczne jest budowanie tradycji, kultury, wiedzy i etyki zawodowej. Różne działania w tym zakresie są już podejmowane, wspomnieć można chociażby przykład opracowanego już *Kodeksu etyki zawodowej bibliotekarza i pracownika informacji*. Wydaje się, że opisywane powyżej formy szkoleń indywidualnych mogą również stanowić dobre narzędzie integracji i rozwoju bibliotekarstwa. Przekaz posiadanej wiedzy przy równoczesnym rozbudzaniu i rozwijaniu potencjału każdego nowego członka tej grupy zawodowej sprzyjają zachowaniu tradycji i kultury, budowaniu wiedzy, a w konsekwencji także – przełamaniu negatywnego stereotypu społecznego.

Elżbieta Czerwińska
Anna Kmiecik

ROZWÓJ ZAWODOWY PRACOWNIKÓW ELEMENTEM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W BIBLIOTEKACH

Wiedza z zakresu zarządzania, w szczególności zaś zarządzania zasobami ludzkimi, daje duże możliwości właściwego organizowania pracy w bibliotece i wytworzenia odpowiedniego klimatu dla rozwoju pracowników, a tym samym podnoszenia efektywności pracy całej placówki. Celem referatu jest zaprezentowanie czynników wpływających na rozwój zawodowy kadry pracowniczej bibliotek, form jakie ten rozwój może przybierać oraz korzyści jakie przynosi inwestowanie w doskonalenie zasobów ludzkich.

Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym troska o rozwój pracowników, przyczynia się do osiągnięcia sukcesu przez instytucję. Inwestowanie w rozwój tego zasobu pozwala osiągnąć maksymalny efekt, zatem personel należy traktować jako aktywa a nie koszty. Do najważniejszych celów zarządzania zasobami ludzkimi można zaliczyć:

- pozyskanie i zatrzymanie najlepszych pracowników,
- podnoszenie i rozwijanie umiejętności ludzkich dzięki szkoleniom,
- stworzenie klimatu sprzyjającego produktywnej i harmonijnej relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami,
- stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności,
- przyjęcie etycznych zasad zarządzania personelem¹.

Mając na uwadze personel, na pierwszym miejscu stawia się pogłębienie i rozszerzenie zakresu umiejętności, którymi dysponują pracownicy². Kształcenie i rozwój pracownika sprzyja poszerzeniu jego

¹ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2002, s. 19-20.

² Tamże, s.186.

horyzontów, rozwijaniu cech osobowości takich jak: innowacyjność i przedsiębiorczość, a także zaspokajaniu potrzeb samorealizacji pracownika³. Oprócz poszerzania i wzbogacania umiejętności, inwestowanie w doskonalenie zasobów ludzkich może przynieść następujące korzyści:

- aktywizuje pracowników do działania,
- motywuje pracowników – poprzez odpowiednie dodatkowe wynagrodzenie – do pogłębiania wiedzy i wykorzystywania w praktyce nowych umiejętności,
- wpływa na większe zaangażowanie pracowników,
- zapobiega fluktuacji i marnotrawstwu potencjału pracy,
- prowadzi do identyfikowania się z organizacją, pracownicy lepiej rozumieją cele i zasady jego działania, widzą, że mają wpływ na rozwój instytucji,
- przyczynia się do pełniejszej realizacji ludzkich potrzeb i pragnień – wybór pracownika i kierowanie na różnego rodzaju kursy i szkolenia jest często postrzegane jako wyróżnienie za jego starania i dobrą pracę,
- poprawia komunikację z personelem poprzez organizowanie wspólnych warsztatów kierownictwa i personelu, na których opracowywane są metody rozwiązywania konkretnych problemów⁴.

Do czynników, które przyczyniają się do rozwoju kadry bibliotecznej można zaliczyć:

1. wdrażanie technologii informatycznych do pracy bibliotecznej,
2. pojawienie się obcojęzycznych baz danych w bibliotekach polskich,
3. zmiany ustawodawstwa dotyczącego bibliotek i bibliotekarzy,
4. wprowadzanie zarządzania przez jakość (certyfikat),
5. uczestnictwo w programach unijnych,
6. kształcenie instytucjonalne i samokształcenie jako dążenie do indywidualnego rozwoju.

Od połowy lat osiemdziesiątych XX w. nastąpił gwałtowny rozwój bibliotek, spowodowany wdrażaniem technologii informatycznych do bieżącej pracy. Komputeryzacja kolejnych czynności bibliotecznych, pojawienie się elektronicznych źródeł informacji, ogólnodostępnego Internetu spowodowały zmiany w stylu pracy bibliotek oraz wymusiły na bibliotekarzach intensywne kształcenie. Najczęściej stosowaną formą dokształcania w zakresie nowych technologii były wewnętrzne szkolenia przeprowadzane przez firmy wdrażające systemy

³ M. Kostera: *Zarządzanie personelem*. Warszawa 1997, s.40.

⁴ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s.187.

komputerowe. W bibliotekach organizowała się grupa tzw. liderów, czyli osób najszybciej przyswajających nową wiedzę, która wdrażała nowe technologie i szkoliła pozostałych pracowników. Równolegle na poszczególnych stanowiskach były wdrażane programy biurowe. „Liderzy” sami przyswajali sobie obsługę nowoczesnego oprogramowania, a pozostali wykorzystując ich doświadczenia uczyli się nowych technik pracy. Obecnie dobre wyniki dają obligatoryjne, cykliczne szkolenia wszystkich bibliotekarzy przeprowadzane np. przez oddział informacji naukowej lub inne działy do tego powołane w zakresie obsługi nowych programów komputerowych oraz baz danych polskich i zagranicznych.

Koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku to ekspansja firm zagranicznych proponujących polskim bibliotekom światowe bazy danych: Elsevier, Springer, Ebsco, Proquest, Kluwer, SCI i inne. Organizowały one dla bibliotekarzy cykle bezpłatnych szkoleń w obsłudze tych baz. Szybkie wprowadzanie obcojęzycznych źródeł informacji i kontakty z firmami je oferującymi wymusiły konieczność doskonalenia znajomości języków obcych, szczególnie języka angielskiego. Obecnie każdy bibliotekarz pracujący w oddziałach informacji naukowej i czytelniach powinien znać w stopniu dobrym ten język. Do nauki języków obcych motywuje także coraz większa liczba studentów z innych krajów, którzy w polskich uczelniach studiują w ramach programów Sokrates-Erazmus i korzystają z zasobów bibliotecznych oraz rozwijająca się współpraca i kontakty z bibliotekami zagranicznymi.

Kolejnym bodźcem do intensywnego rozwoju bibliotekarzy było wprowadzone w 1991 r. rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie kwalifikacji, jakie powinna posiadać osoba zatrudniona w uczelni na stanowisku kustosa bibliotecznego, starszego bibliotekarza i starszego dokumentalisty⁵. Formalny wymóg posiadania wykształcenia bibliotekarskiego lub innego wyższego i studia podyplomowe z zakresu bibliotekarstwa lub informacji naukowej spowodował, że duża część bibliotekarzy uzupełnia wykształcenie. Nowelizacja rozporządzenia w 2005 r. wprowadziła wymóg praktyk specjalistycznych w innych bibliotekach naukowych niż macierzysta⁶. Przyczyni się to do:

– poznania metod pracy w innych placówkach,

⁵ Zarządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 października 1991 r. w sprawie określenia kwalifikacji zawodowych, jakie powinna posiadać osoba zatrudniana w uczelni na stanowisku kustosa bibliotecznego, starszego bibliotekarza i starszego dokumentalisty. [M.P. 1991 nr 36 poz. 266].

⁶ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 20 maja 2005 r. w sprawie kwalifikacji zawodowych, jakie powinna posiadać osoba zatrudniona w uczelni na stanowisku kustosa bibliotecznego, starszego bibliotekarza i starszego dokumentalisty [Dz. U. 2005 nr 101 poz. 844].

- lepszych kontaktów międzyludzkich i konsolidacji środowiska,
- przeniesienia pozytywnych wzorców do macierzystej biblioteki.

Wprowadzona w 2005 r. nowa ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym” włączając bibliotekarzy dyplomowanych do grupy nauczycieli akademickich podniosła ich prestiż⁷. Powinno to być bodźcem do pracy naukowej, samokształcenia, studiowania literatury fachowej zarówno polsko- jak i obcojęzycznej.

Zmieniające się prawo, w tym między innymi „Prawo zamówień publicznych”⁸, „Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych”⁹ czy „Ustawa o ochronie danych osobowych”¹⁰ wymusza na bibliotekarzach systematyczne śledzenie zmian zachodzących w przepisach oraz ich stosowanie w pracy. Konieczne stało się uczestnictwo bibliotekarzy w szkoleniach, kursach dotyczących tych zagadnień.

Certyfikowanie działalności różnego typu organizacji, w tym bibliotek, zwiększa konkurencyjność, poprawia renomę i powiększa liczbę różnych instytucji zainteresowanych współpracą. W instytucjach legitymujących się certyfikatem po kilku latach odnotowuje się wzrost efektów ekonomicznych o kilka procent. Aby przygotować bibliotekę do certyfikacji, konieczne jest posiadanie odpowiedniej wiedzy z zakresu zarządzania jakością. Wychodząc naprzeciw tym wymogom, bibliotekarze uczestniczą w kursach, szkoleniach i konferencjach, na których zapoznają się z zasadami, dokumentacją oraz kolejnymi etapami wdrażania systemu zarządzania przez jakość.

Również możliwość pozyskania funduszy unijnych spowodowała wzrost zainteresowania bibliotekarzy szkoleniami dotyczącymi przygotowania projektów.

Ważnym forum wymiany doświadczeń, źródłem nowej wiedzy lub jej pogłębiania stały się konferencje i seminaria organizowane przez same biblioteki. Corocznie bibliotekarze mają do wyboru bogatą ofertę tematyczną. Obserwując liczbę bibliotekarzy biorących udział w tej formie kształcenia wyraźnie widać, że jest ona chętnie wykorzystywana do zaprezentowania osiągnięć i rozwiązań wprowadzanych w macierzystej bibliotece, a także daje możliwość wymiany poglądów, zacieśnienia kontaktów i podpatrzenia dobrych, sprawdzonych wzorców pracy bibliotecznej.

⁷ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym [Dz. U. 2005 nr 164 poz. 1365].

⁸ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych [Dz. U. 2004 nr 19 poz. 177].

⁹ Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych [Dz. U. 1994 nr 24 poz. 83].

¹⁰ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych [Dz. U. 1997 nr 133 poz. 883].

Istotnym czynnikiem w rozwoju bibliotekarzy poza kształceniem instytucjonalnym (praktyki zawodowe, kursy, szkolenia, wykłady, wystawy okolicznościowe, konferencje, kongresy, zjazdy, sympozja, targi książki, podyplomowe studia ogólne i specjalistyczne oraz studia doktoranckie) jest samokształcenie tzn. śledzenie bieżącej literatury fachowej, trendów w bibliotekarstwie polskim i światowym, doskonalenie znajomości języków obcych oraz własnego warsztatu pracy. Obok tradycyjnych metod edukacyjnych mamy dziś także do dyspozycji nowe formy kształcenia oparte o technologie i metody wykorzystywane do zdalnego nauczania (e-learningu) czyli pracy indywidualnej realizowanej w dowolnym czasie. Dobrym przykładem takiej formy kształcenia jest BIBWEB – Kurs internetowy dla bibliotekarzy¹¹.

Wszystkie wymienione formy kształcenia wpływają znacząco na zwiększenie efektywności działalności bibliotek oraz polepszenie sprawności techniczno-organizacyjnej.

Rozwój zawodowy bibliotekarzy przyczynia się do tworzenia i utrwalania wizerunku biblioteki jako organizacji „uczącej się” tzn. dążącej do formułowania nowych koncepcji pracy i ich upowszechniania. W praktyce przekłada się to na jakość świadczonych usług bibliotecznych, wdrażania nowych technologii, a w fazie końcowej – uzyskania zadowolenia klienta – czytelnika. Pożądane są postawy otwarte na nowe pomysły i rozwiązania, ale koniecznością staje się stosowanie czynników motywujących pracowników¹². Różnorodne sposoby motywowania pracowników powodują, że nawet jednostki biernie przy systematycznym, pozytywnym wspieraniu kierownictwa i innych członków zespołu uaktywniają się i zaczynają inwestować w swój rozwój.

¹¹ B. Bednarek-Michalska: *Permanenne kształcenie bibliotekarzy*. „Biuletyn EBIB” [on line]. 2002, nr 8 (37) [dostęp 9 maja 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/37/michalska.php>

¹² K. Gradzik: *Zarządzanie personelem : wstęp do rozważań*. „Biuletyn EBIB” [on line] 2003, nr 5 (45) [dostęp 9 maja 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://ebib.oss.wroc.pl/2003/45/gradzik_2.php

BADANIE OPINII PRACOWNIKÓW JAKO INSTRUMENT WSPOMAGAJĄCY ZARZĄDZANIE RELACJAMI WEWNĘTRZNYMI W BIBLIOTECE

Badanie opinii pracowników jest narzędziem pozwalającym zdiagnozować tendencje i postawy panujące wewnątrz biblioteki, określić skuteczność procedur, potencjalne i realne obszary konfliktu oraz poziom zadowolenia i motywacji zatrudnionych. Biorąc pod uwagę oddziałujące na człowieka bodźce w bibliotece i związane z nimi motywy uczestnictwa, można wskazać na trzy podstawowe grupy czynników wpływających na satysfakcję pracowników: organizacyjne, społeczne i osobiste. Wszystkie te aspekty są przedmiotem nieustannej oceny z ich strony. Satysfakcję stanowi zatem różnica między tym, co pracownik otrzymuje (np. wynagrodzenie, świadczenia, uznanie, kontakty) a tym, o czym jest przekonany, że powinien otrzymać.

Podstawą efektywnego funkcjonowania biblioteki, jako organizacji usługowej, są jej liczne powiązania z użytkownikami i innymi podmiotami rynku, działającymi w otoczeniu. Biblioteka wchodzi zatem w różnego rodzaju relacje, których umiejętność stworzenia i pogłębiania może stanowić o jej sukcesie, z uwagi na fakt, że ich jakość ma bezpośredni wpływ na trwałość relacji biblioteki z klientem, zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Na co dzień biblioteka opiera się na relacjach usługowych, które jako relacje interpersonalne stanowią wzajemne oddziaływanie usługodawcy i usługobiorcy. Należy zdawać sobie sprawę z faktu, że relacje nie są nieformalnym kontaktem, przyjaźnią czy znajomością, lecz posiadają właściwą im strukturę relacyjną. Według Krzysztofa Rogozińskiego charakterystyczną cechą relacji usługowych jest:

- ich odnawialność, która pozwala przyjmować jako coś oczywistego, że wystąpi ciąg dalszy (przyszła interakcja),

- budowanie na dialogu, który prowadzi do autentycznego spotkania, dzięki czemu świadczenie staje się doświadczeniem,
- wchodzenie w pogłębione relacje będące równoznaczne z zapisywaniem historii, w której tworzeniu i zapisywaniu każda ze stron ma swój udział¹.

Mówiąc o relacjach warto podkreślić wagę relacji wewnętrznych w bibliotece. Według K. Ironsa „nigdy nie uzyskasz na zewnątrz tego, czego nie jesteś w stanie dać wewnątrz”². Zdanie to w celny sposób określa zadanie, jakie w bibliotece ma do spełnienia marketing wewnętrzny. Dotyczy to nie tylko relacji z pojedynczymi pracownikami, ale także relacji, jakie występują w przekroju pionowym i poziomym struktury organizacyjnej. Istotne staje się, aby personel każdego szczebla rozumiał swoje miejsce w procesie świadczenia usług bibliotecznych, co pozwoli mu odpowiednio obsługiwać swoich wewnętrznych klientów.

W literaturze proponuje się podział pracowników w usługach ze względu na charakter relacji i miejsce w strukturze organizacyjnej. Biorąc pod uwagę powyższe kryterium można wyodrębnić następujące kategorie personelu bibliotecznego:

- personel kontaktowy, czyli ci, którzy mają kontakt z użytkownikami, m.in. pracownicy działu wypożyczalni, czytelnicy, zbiorów specjalnych;
- personel zaplecza, którego dalszy podział obejmuje pracowników zabezpieczających i wspomagających pracę personelu pierwszej linii (w relacjach bezpośrednich i pośrednich), m.in. pracownicy działu Gromadzenia i Opracowania Zbiorów;
- kierownictwo, reprezentujące różnego rodzaju szczeble i obszary funkcjonalne³.

Bibliotekarz może jednak występować w podwójnej, a nawet potrójnej roli, tj. w charakterze personelu kontaktowego, jak również personelu zaplecza, czy też klienta wewnętrznego. Analizując szczegółowo relacje wewnętrzne pracownika liniowego, odnaleźć można relacje z innymi pracownikami kontaktowymi, personelem zaplecza oraz kierownictwem.

Podstawowym obszarem decydującym o sprawnej polityce biblioteki w zakresie jej wewnętrznego marketingu jest kształtowanie

¹ K. Rogoziński: *Wpisanie relacji w marketingowy kontekst*. W: *Zarządzanie relacjami w usługach*. Red. K. Rogoziński. Warszawa 2006, s. 16.

² K. Irons: *The World of Superservice. Creating profit through a passion for customer service*. Addison-Wesley 1997, s. 9. Za: Tamże, s. 77.

³ M. Chłodnicki, P. Zeller: *Wprowadzenie do zarządzania relacjami usługowymi*. W: *Zarządzanie relacjami...*, s. 71.

dobrej atmosfery pracy. Biblioteka może sprawnie funkcjonować, jeśli stosunki między ludźmi układają się harmonijnie, jeśli panuje między nimi zgoda i dążenie do wspólnego celu, jakim jest dobro biblioteki, a pośrednio także ich własne dobro. Właściwe stosunki między ludźmi, wzajemna życzliwość i chęć współdziałania tworzą określony ład psychospołeczny, który sprzyja współpracy i umacnia więzi. Zadaniem kierownika jest więc tworzenie takiego klimatu organizacyjnego, w którym istnieją warunki i zachęty do lepszej pracy, przewycięzania sił dezintegracji oraz pobudzania inicjatyw pracowników⁴.

Tematyka klimatu organizacyjnego w miejscu pracy jest często poruszana w literaturze przedmiotu. Podkreśla się w niej, że istnieje ścisły związek między satysfakcją pracowników a zadowoleniem użytkowników biblioteki⁵. Satysfakcję korzystających z oferty bibliotecznej buduje się robiąc jak najlepiej to, co najważniejsze z punktu widzenia użytkowników, i zapewniając im taki zestaw wartości, jaki, w ich odczuciu, zaspokaja ich potrzeby. Robienie jak najlepiej tego, co jest najważniejsze dla użytkowników, często zależy od pracowników, którzy mają odpowiednią motywację do zaspokajania potrzeb użytkowników. Kultura biblioteki zorientowana na użytkownika jest bardzo ważna, niemniej jednak istnieje pozytywna korelacja między satysfakcją pracownika a satysfakcją użytkownika. Można zaryzykować stwierdzenie, że zadowolony personel „produkuje” zadowolonych użytkowników⁶.

Warto pamiętać, że właśnie pracownicy są wiarygodnym źródłem informacji dla swoich rodzin i znajomych, stanowią również bezpośredni kanał przepływu informacji z biblioteki do jej otoczenia zewnętrznego. Pracownicy rozpowszechniający negatywne opinie o swojej bibliotece burzą jej wizerunek. Z kolei, zadowoleni użytkownicy informować będą o zaletach biblioteki potencjalnych użytkowników, i dzięki temu kreować jej pozytywny obraz. Usatysfakcjonowany pracownik ma zatem niewątpliwie istotny udział na utrzymanie użytkownika w bibliotece, zwłaszcza że jego zadowolenie znajduje odzwierciedlenie w poziomie świadczonych usług oraz obsłudze użytkowników. Z drugiej strony, zadowolenie korzystających z usług biblioteki ma bez-

⁴ J. Penc: *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*. Warszawa 2001, s. 86.

⁵ E.B. Zybert: *Szczęśliwy klient → szczęśliwy pracownik... czyli o satysfakcji bibliotekarzy*. W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji Nałęczów 18-20 września 2003. Warszawa 2003, s. 50.

⁶ N. Hill, J. Alexander: *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*. Kraków 2003, s. 303.

pośredni wpływ na wzrost zadowolenia pracownika ponieważ znacznie łatwiej i przyjemniej wykonuje się pracę jeżeli obsługiwani użytkownicy są zadowoleni⁷.

Satysfakcję pracownika można zdefiniować jako jego emocjonalną reakcję na pogląd o sytuacji w miejscu pracy. 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 – niższą. Pracownicy z niskim stopniem satysfakcji lub jej brakiem mają tendencję do takich zachowań, jak: nieobecność, negatywne nastawienie do współpracy z innymi. I odwrotnie, pracownicy z wysokim stopniem satysfakcji zawodowej, czyli pozytywnym samopoczuciem, unikają nieobecności i mogą wykazywać się zaangażowaniem i utożsamianiem się z biblioteką⁸.

Należy podkreślić, że satysfakcję pracowników odnosi się do sfery oczekiwań zatrudnionych osób, a więc jest ona odczuciem subiektywnym i nie musi odzwierciedlać rzeczywistości. Pracownicy na podstawie własnych doświadczeń życiowych, obserwacji oraz wyznawanego systemu wartości dokonują oceny zadowolenia z pracy w danej bibliotece.

Ważnym czynnikiem decydującym o rozwoju relacji wewnętrznych jest sprawny system komunikacji wewnętrznej, który zapewniłby pracownikom możliwość wzajemnego przekazywania i udostępniania informacji niezbędnych do realizacji powierzonych im zadań. Jedno z narzędzi komunikacji mogą stanowić wewnętrzne badania marketingowe, służące określeniu satysfakcji i potrzeb pracowników, jak i jakości usług wewnętrznych.

W badaniach opinii pracowników używane są często wymienne terminy: badanie satysfakcji, postaw czy motywacji pracowników. Prawidłowa nazwa powinna odzwierciedlać zasadniczy cel badania, którym może być wyrażenie opinii na temat stopnia zadowolenia pracowników – zarówno ogólnego zadowolenia z pracy w bibliotece, jak i zadowolenia z konkretnych obszarów – takich jak, np. system komunikacji, możliwości rozwoju zawodowego i dostęp do szkoleń, świadczenia, czyli czynniki wpływające najsilniej na motywację i poziom identyfikacji pracowników z biblioteką.

⁷ B. Żołędowska: *Znaczenie satysfakcji pracowników w zarządzaniu bibliotekami*. „Zeszyty Naukowe WSZiM w Sosnowcu. Zarządzanie i Marketing” 2005, zeszyt 1, s. 133.

⁸ U. Gros: *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa 2003, s. 115.

Pomiar opinii pracowników można określić jako instrument zarządzania biblioteką, dzięki któremu z zalecenia dyrekcji i we współpracy z przedstawicielami pracowników, przy pomocy ankiet lub wywiadów, anonimowo i dobrowolnie uzyskuje się od wszystkich pracowników lub reprezentatywnych grup pracowniczych, informacje o zaangażowaniu, stosunkach, ocenach, oczekiwaniach i potrzebach pracowników odnośnie do określonych obszarów środowiska pracy. Badanie opinii pracowników biblioteki może stanowić zatem narzędzie pozwalające zdiagnozować tendencje i postawy panujące wewnątrz biblioteki, zidentyfikować potencjalne i realne obszary konfliktu, określić poziom zadowolenia i motywacji⁹.

Wśród zarządzających biorących pod uwagę przeprowadzenie badania opinii personelu może zrodzić się pytanie o zasadność realizacji takiego przedsięwzięcia. Odpowiedź, czy takie badania są potrzebne, będzie podyktowana uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, dlatego też nie może być jednoznaczna. Należy pamiętać, że sondaż opinii pracowników będzie projektem przynoszącym korzyści pod warunkiem, że zostanie właściwie przygotowany i zrealizowany. W przeciwnym wypadku, zamiast właściwych, oczekiwanych efektów, traci się czas, pieniądze, ale przede wszystkim zaufanie pracowników. Należy pamiętać, że poważnym błędem może być brak lub nierzetelna informacja zwrotna dla pracowników na temat wyników sondażu i podjętych w efekcie działań naprawczych, brak pracy nad modyfikacją lub eliminowaniem słabych stron środowiska pracy czy też brak cykliczności badań dla porównania wyników i diagnozowania zmian oraz efektów działań korygujących. Przy organizowaniu badań może pojawić się też problem nieszczerości respondentów, związany z brakiem poczucia anonimowości. Jeżeli w pytaniach metryczkowych badania ankietowego mają być zaznaczone dział, staż pracy, płeć czy typ stanowiska, to w większości przypadków bez trudu można dociec, kto jest autorem ankiety. Mimo tego, że nikt rozsądny nie sprawdza, jak odpowiadał pracownik X, to świadomość pozornej anonimowości może sfałszować wyniki¹⁰. Problem ten wskazuje na konieczność takiej konstrukcji ankiety, aby służyła analizie wyników ogólnych biblioteki oraz analizie na przykład dwóch przekrojów, między innymi w bibliotece publicznej kierowni-

⁹ J. Radosławska: *Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3-4, s. 78.

¹⁰ M. Guzik, R. Kamiński: *Pytania z odpowiedzią czyli o celowości i efektach przeprowadzania badań opinii pracowników i kultury organizacji*. „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 7, s. 54.

ków i pracowników szeregowych, zarówno centrali, jak i filii bibliotecznych. Reasumując powyższe rozważania, na etapie przeprowadzania badania należy zwrócić uwagę na trzy cechy:

– komfort wypełniania ankiety – pracownik powinien mieć wystarczająco dużo czasu, by bez pośpiechu wypełnić całą ankietę i sprawdzić, czy wypełniona jest kompletnie,

– samodzielność – nie powinno się dopuszczać do sytuacji, kiedy pracownicy konsultują lub komentują kwestionariusz podczas wypełniania ankiety,

– anonimowość – zagwarantowanie anonimowości pracownikom skłania ich do szczerości.

Zdając sobie sprawę z omówionych powyżej zagrożeń, warto mieć świadomość, że z prowadzeniem regularnych badań satysfakcji pracowników wiążą się konkretne korzyści. Należy do nich:

- identyfikacja słabych i mocnych stron biblioteki w dziedzinie zarządzania personelem,
- poznanie poglądów pracowników w kwestii polityki personalnej biblioteki w takich obszarach, jak szkolenie, rozwój i awansowanie pracowników, partycypacja pracowników w zarządzaniu, delegowanie uprawnień itp.,
- uzyskanie informacji o preferencjach pracowników, poznanie ich stanowiska w sprawie stosowanych metod i narzędzi zarządzania, np. TQM, zarządzania przez cele, controllingu,
- wczesne ostrzeżenie o istnieniu problemów oraz diagnoza ich przyczyn,
- poprawa współpracy i komunikacji wewnętrznej w bibliotece,
- zmniejszenie rotacji i absencji oraz wzrost lojalności pracowników,
- zrozumienie motywacji i czynników wpływających na zmiany poziomu satysfakcji zatrudnionych osób,
- wzrost zaangażowania pracowników oraz poprawa jakości i wydajności ich pracy,
- w większych bibliotekach porównanie opinii pracowników w różnych działach biblioteki oraz zidentyfikowanie ich specyficznych problemów niekoniecznie odnoszących się do sytuacji w skali całej biblioteki¹¹.

Istotnym zagadnieniem dla kierowników jest uświadomienie sobie czynników, jakie wpływają na satysfakcję pracowników. Wynagrodzenie jest bardzo istotnym, ale nie jedynym kryterium zadowole-

¹¹ R. Kaczyńska-Maciejowska: *Pytanie o zdanie czyli jak przeprowadzać badania satysfakcji pracowników w firmie*. „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 11, s. 19.

nia zatrudnionych w bibliotece. Składa się na nie wiele innych czynników, które powinny zostać, również przy pomocy personelu, zidentyfikowane i poddane pomiarom. Wielu badaczy organizacji poszukuje związku wartości, które ludzie cenią w pracy, z zadowoleniem z pracy i motywacją do pracy. Wśród nich warto wymienić Daniela Katza i Johna van Maanen'a, którzy wyróżnili trzy grupy czynników nazwanych „umiejscowieniem zadowolenia z pracy”. Należą do nich:

1. sama praca,
2. kontekst interakcyjny – współpracownicy, kierownicy, inne osoby,
3. polityka organizacji – takie czynniki, jak płace, premie, warunki pracy zwykle poza kontrolą pracownika lub bezpośredniego zwierzchnika¹².

Urszula Gros wyodrębniła także trzy grupy czynników wpływających na satysfakcję personelu: organizacyjne, społeczne i osobiste¹³.

Czynniki organizacyjne związane są z treścią pracy, rodzajem wykonywanych zadań, możliwością awansu na bardziej wyspecjalizowane stanowiska, wysokością wynagrodzenia i innych świadczeń, stosowaną polityką przez kierownictwo w zakresie funkcjonowania i rozwoju biblioteki.

Czynniki społeczne odnoszą się do istniejącego poziomu spójności celów różnych pracowników, wyrażanego w harmonii działania, zakresu zgodności postępowania z etyką zawodową i osobistą, współpracy z innymi pracownikami, którzy mogą być pomocni i życzliwi, chętni do zastępstwa, kontaktów z przełożonym, służącym zawodową pomocą i wsparciem, a także dbającym o rozwój. Do czynników tych należeć będzie zatem kultura organizacyjna, zgodność z etyką zawodową, współpraca ze zwierzchnikiem, kontakty z współpracownikami, a także relacje z użytkownikami.

Czynniki osobiste nawiązują z kolei do wieku, płci, doświadczenia, aspiracji oraz korzyści pozapłacowych (m.in. korzystanie z poczty e-mail, Internetu, księgozbioru). Czynniki te wywołują powstawanie różnych potrzeb (np. dobra płaca, potrzeba szacunku zwierzchników i kolegów, stabilność zatrudnienia) i przyczyniają się do niejednolitej reakcji na poziom ich zaspokojenia.

W rezultacie oddziaływania różnych czynników pracownik wyraża sobie pogląd o nich, zwłaszcza o czynnikach organizacyjnych i społecznych, które wywołują w nim jakiś poziom satysfakcji. Biblio-

¹² B. Kozusznik: *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa 2002, s. 54.

¹³ U. Gros: *Zachowania organizacyjne...*, s. 115.

teka powinna zatem opracować taki ich zestaw, który mógłby być regularnie stosowany. Wydaje się, że w kwestionariuszu ankiety warto zamieścić pytania dotyczące następujących obszarów:

- ogólne zadowolenie z pracy w bibliotece,
- funkcjonowanie i zarządzanie biblioteką,
- zakres i treść pracy,
- współpraca w zespole,
- środowisko pracy,
- wynagrodzenia,
- system motywacyjny,
- komunikacja,
- warunki pracy,
- stres i przepracowanie,
- rozwój zawodowy i szkolenia,
- otwartość na zmiany,
- cechy, umiejętności i wiedza przełożonego,
- nastawienie na klienta wewnętrznego i zewnętrznego¹⁴.

Reasumując powyższe rozważania, odpowiednio przygotowany pomiar satysfakcji pracowników biblioteki może spełniać następujące cele:

- **motywacyjne**; badanie pozwala sprawdzić, w jakim stopniu ludzie są zadowoleni ze swojej pracy, jakie czynniki wpływają na odczuwaną przez nich satysfakcję lub niezadowolenie. Pytanie pracowników o ich opinie na temat sytuacji w bibliotece może spowodować wzrost ich zaangażowania oraz identyfikacji z biblioteką,
- **diagnostyczne**; badanie może pomóc na przykład w analizie systemu płacowego i/lub motywacyjnego, w poznaniu opinii pracowników na temat sposobów zarządzania biblioteką, a także poziomu akceptacji decyzji kierownictwa,
- **komunikacyjne**; wykorzystanie wniosków z badania stwarza szansę poprawy atmosfery pracy, zwiększenia gotowości do współpracy, a także wdrożenia komunikacji wewnątrz biblioteki¹⁵.

Współczesna biblioteka jako organizacja oparta na wiedzy intensywnie wykorzystuje wiedzę swoich pracowników oraz sieci relacji. Sondaż opinii pracowników może stać się narzędziem pozwalającym rozpoznać postawy panujące wśród pracowników biblioteki, dostarczyć informacji na temat najbardziej satysfakcjonujących aspektów

¹⁴ H. Guryn: *Dialog z załogą czyli badanie nastrojów i oczekiwań pracowników w firmie Siemens – studium przypadku*. „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 7, s. 17.

¹⁵ R. Kaczyńska-Maciejowska: *Pytanie o zdanie ...*, s. 18.

pracy, a także obszarów problematycznych i konfliktów, które mogą być przyczyną obniżenia satysfakcji i zaangażowania w pracę u osób zatrudnionych w bibliotece. Warto, by takie badanie było akceptowane przez cały zespół i postrzegane jako wewnętrzny audyt, który ma wskazać możliwości podejmowania działań w celu podniesienia satysfakcji z pracy, a zarazem potwierdzało fakt, że wewnętrzne doskonalenie jest ciągłym procesem biblioteki.

BADANIE SATYSFAKCJI UŻYTKOWNIKÓW JAKO METODA OKREŚLANIA POTRZEB SZKOLENIOWYCH BIBLIOTEKARZY

Różnorodne metody badania użytkowników służą najczęściej ocenie jakości pracy biblioteki. Można jednak uznać je nie tylko za narzędzie oceniania, ale również planowania w odniesieniu do sfery zarządzania kapitałem społecznym w bibliotece. Stwierdzenie obszarów, w których poziom zaspokojenia potrzeb użytkowników jest niższy i/lub niezadowalający, może być wykorzystane w polityce szkoleniowej biblioteki – tak w odniesieniu do całego zespołu, jak i indywidualnych pracowników. Należy przy tym podkreślić istniejące rozróżnienie między potrzebami szkoleniowymi wynikającymi z niedostatku wiedzy „w przeszłości” pracownika oraz tymi, które są kreowane przez bieżące trendy rozwojowe, a więc są niejako zadaniami „na przyszłość” i nie powstają „z winy” pracownika.

Dziś już raczej nikt nie ma wątpliwości co do tego, że użytkownicy i ich potrzeby wywierają wpływ na wizerunek i działalność biblioteki/bibliotek. Potrzeby informacyjne różnych kategorii użytkowników kształtują bowiem charakter usług i serwisów oferowanych w placówce danego typu.

Nikt prawdopodobnie nie zaprotestuje także przeciwko stwierdzeniu, że to użytkownicy wyznaczają kierunki zmian (choć nie zawsze świadomie) w bibliotece. Analiza wyników badań przeprowadzanych przez i w bibliotekach podpowiada na przykład, jakich usług i serwisów oczekują użytkownicy placówki, czy potrafią sprecyzować swoje względem niej wymagania, czy są przygotowani do tego, aby w pełni wykorzystać jej ofertę, a nawet – czy potrafią wymagać i domagać się spodziewanych usług.

„Biblioteka jest gotowa do wprowadzenia zmian w zakresie funkcjonowania i czeka na sugestie użytkowników. Niestety, odwiedzający bibliotekę albo nie są świadomi możliwości wpływania na działanie biblioteki, albo nie potrafią wyrazić swoich potrzeb. [...] teza, że

współcześni użytkownicy oczekują nowoczesnej biblioteki, nie tyle w jej fizycznej formie, co zakresie oferowanych usług, nie sprawdza się. Zakładając, że biblioteka zareaguje na mocno wyartykułowane propozycje użytkowników¹, można by się spodziewać, „że wyniki badań podsuną nowoczesne rozwiązania, wskażą problemy, których istnienia bibliotekarze nie są świadomi”. Jak stwierdzają jednak w podsumowaniu swoich badań Dorota Buzdygan i Maria Szczygieł „wyniki pokazały, że [...] klienci wciąż nie potrafią wyrazić swoich potrzeb otwarcie. Przysłowiowe polskie narzekanie bierze górę nad umiejętnością konstruktywnego dialogu. Mimo braku zdecydowanej opinii czytelników, celem i misją [...] biblioteki pozostaje ciągle unowocześnianie serwisów, wprowadzanie nowych rozwiązań, świadczenie wysokiej jakości usług oraz czekanie i reagowanie na wszelkie propozycje ze strony użytkowników. Rozwój biblioteki powinien być stymulowany oczekiwaniami wymagających klientów, na które jest otwarta, co potwierdzają ciągle poszukiwania nowych rozwiązań [...]”².

„Badania użytkowników należą dziś do rutynowych narzędzi zapewniania jakości, w większości organizacji postrzegane są jako coś całkowicie naturalnego. Jak inaczej można by poprawiać jakość? Dla bibliotekarzy również jasne jest, że czytelnicy powinni być zadowoleni z usług oferowanych przez daną placówkę. [...] Różne analizy [...] wykazują, że planowanie i realizacja badań wykorzystania biblioteki i zadowolenia użytkowników stanowią dobry punkt wyjścia dla dalszych prac, oraz że – co najważniejsze – dalsze właściwe wykorzystanie ich wyników nie jest zadaniem łatwym. Żyjemy [...] w „społeczeństwie kontroli”, gdzie za wiarygodne uważa się te organizacje, które na wiele sposobów poddają wyniki swojej działalności pod ocenę publiczną, o ile wymagają tego ich kontakty wewnętrzne i zewnętrzne. Ale ani dobrze zdefiniowane potrzeby, ani sama konieczność takich działań wcale nie czynią tego zadania prostszym”³.

Potrzeby użytkowników rozpoznawane są z wykorzystaniem różnych metod: ankietowej, wywiadów, pracy grupowej, identyfikacji

¹ Buzdygan D., Szczygieł M.: *Inny użytkownik, inna biblioteka – próba wychwycenia zmian mentalności użytkowników biblioteki akademickiej, na podstawie badań prowadzonych z wykorzystaniem profesjonalnego oprogramowania Priority Search w Bibliotece Głównej Politechniki Krakowskiej*. [online]. EBIB 2003. [dostęp 17 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/buzdygan.php>

² Tamże.

³ Lindberg-Sand A.: *Rozumienie znaczenia usług bibliotecznych dla rozwoju wiedzy na nowoczesnym uniwersytecie – pytanie o rolę sieci biblioteki uniwersyteckiej*. [online]. EBIB 2002 nr 1. [dostęp 17 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/30/asa.php>

tw. profili klientów w celu stworzenia adekwatnego obrazu obsługiwanej społeczności (segmentacji ze względu na korzyści) oraz książki skarg i wniosków (obecnie częściej – skrzynki życzeń i zażaleń)⁴. Niniejsze rozważania nie mają zresztą na celu analizy tychże, a są próbą zwrócenia uwagi na wyniki samych badań, umiejętność ich interpretacji, umiejętność wyciągania wniosków i wykorzystania tychże do dalszego prawidłowego planowania i zarządzania biblioteką.

Choćby pobieżne zapoznanie się z materiałami zamieszczonymi w EBIB-ie dotyczącymi poznawania i zaspokajania potrzeb użytkowników placówek bibliotecznych i informacyjnych pokazuje, że nasze środowisko zdaje sobie sprawę z wagi ich właściwego zidentyfikowania, a następnie podjęcia stosownego działania. Oto tylko kilka tytułów „ciekawych tekstów dotyczących badań potrzeb użytkowników bibliotek”⁵:

– biblioteki szkolne: *Badania struktury wypożyczeń w bibliotece szkolnej; Uczeń jako użytkownik informacji; Jak prowadzę i wykorzystuję statystykę wypożyczeń; Propozycja pomiaru klimatu biblioteki szkolnej; Ankieta dla uczniów i ich rodziców w gimnazjum; Potrzeby i oczekiwania czytelników w zakresie charakterystyk wyszukiwawczych dla dzieci i młodzieży a rzeczywistość biblioteczna;*

– biblioteki pedagogiczne: *Biblioteka Pedagogiczna w oczach czytelników: badania ankietowe; Biblioteki pedagogiczne w okresie zmian; Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Gdańsku w świetle opinii i oczekiwań czytelników;*

– biblioteki naukowe/uczelniane: *Analiza potrzeb użytkowników – podstawowy aspekt funkcjonowania biblioteki naukowej; Klienci katalogów centralnych – doświadczenia i oczekiwania – na przykładzie badań ankietowych wybranych grup użytkowników; Badanie potrzeb użytkowników w bibliotekach akademickich z wykorzystaniem programu LIBRA: raport z badań; Analiza wykorzystania komputerowych baz danych, udostępnionych w Oddziale Informacji Naukowej Biblioteki Gł. AWF w Krakowie; Obsługa informacyjna użytkowników w Bibliotece Uniwersyteckiej w Warszawie; Jakość usług w Bibliotece Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji we Wrocławiu w świetle ankiety; Podwyższanie standardu usług w bibliotece wydziałowej przez ankietowanie czytelników;*

⁴ Za: Błaszczuk B., Lipińska D., Marcinek M.: *Użytkownicy bibliotek: wybór literatury polskiej i zagranicznej*. [online]. EBIB 2003 nr 11. [dostęp 8 września 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://ebib.oss.wroc.pl/2003/51/bla_lip_mar.php

⁵ Tamże.

Poziom zadowolenia z usług Biblioteki Głównej Uniwersytetu Szczecińskiego przed i po zmianach lokalowych – porównanie badań ankietowych; Czynniki kształtujące opinie studentów o bibliotece; – badania ogólne: Biblioteka i bibliotekarze w opinii czytelników; Zastosowanie teorii zbiorów przybliżonych w badaniach użytkowników biblioteki; Użytkownik a podnoszenie jakości usług biblioteczno-informacyjnych; Problemy użytkowników a biblioteka idealna; Czy biblioteka może być powodem stresu?; Biblioteka w oczach młodych wrocławian.

Reasumując, badania użytkowników to dziedzina rozległa i zróżnicowana obejmująca w Polsce w ostatnich latach przede wszystkim:

- badanie tzw. potrzeb informacyjnych użytkowników,
- badanie wzorców zachowań komunikacyjnych użytkowników,
- rozumienie zachowań „nabywczych” użytkowników,
- badania z zakresu obsługi użytkowników,
- badanie wizerunku marki, tj. biblioteki oraz
- badanie klimatu organizacyjnego i opinii pracowniczej.

Wszystkie one – bez wątplenia – mają za zadanie (nawet, jeśli nie kończą się konkretnymi wnioskami) zapoznanie ogółu – lub tylko wybranych – pracowników z opinią/oceną użytkowników/klientów. Służą poprawie jakości oferowanych usług, ale także – z czego już nie wszyscy zdają sobie sprawę – powinny wpływać na tzw. satysfakcję klientów, poziom której jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt całkowity oferowany przez daną organizację zaspokaja zbiór wymagań klienta⁶. Jak zauważają specjaliści, opinia o produktach danej organizacji jest zawsze subiektywna, w związku z czym również satysfakcja klienta jest odczuciem subiektywnym i często przeczącym faktom. Przy tym, ludzie szybciej formułują opinie niż je zmieniają. Warto też pamiętać, że użytkownicy mogą się mylić w ocenie jakości produktów czy usług, a jednak kierując się tymi właśnie subiektywnymi odczuciami, codziennie podejmują decyzje dotyczące „kupna” takich, a nie innych produktów czy usług⁷. Wewnętrzne pomiary zwykle zawyżają oceny poziomu satysfakcji klienta, dlatego oceniając stopień usatysfakcjonowania klientów nie można polegać wyłącznie na wewnętrznych informacjach płynących z firmy. Tłumaczy to, dlaczego wyniki sondaży przeprowadzanych wśród klientów wskazują, że wiele organizacji powinno zwracać

⁶ Hill N., Alexander J.: *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*. Kraków 2003, s. 11.

⁷ Tamże.

większą uwagę na budowanie lepszej opinii o swej działalności niż na polepszanie samej działalności”⁸.

Zwracanie uwagi na poziom zadowolenia klienta pomaga zauważyć:

– luki w działalności (*performance gaps*) – rozbieżność między tym, czego klient oczekuje, a tym, czego doświadcza,

– życiową wartość klienta (*lifetime customer value*) – odpowiada ona wielkości średnich wydatków klienta pomnożonych przez liczbę lat, przez które klient korzysta z oferty firmy,

– utrzymanie klienta (*customer retention*) – pozyskanie nowego klienta kosztuje dużo więcej niż utrzymanie dotychczasowego, czyli – zdobywanie nowych klientów jest bardzo kosztowne, utrzymanie zaś już pozyskanych jest bardzo dochodowe,

– lojalność klienta (*customer loyalty*) – „zdobycie i utrzymanie wierności klientów jest zadaniem tak trudnym, że organizacje powinny przestać myśleć o lojalności klientów w stosunku do nich, a zacząć myśleć o swojej lojalności w stosunku do klientów. Tylko całkowite oddanie, poczucie obowiązku i wierność w spełnianiu wymagań klienta umożliwi organizacjom zbiór obfitych plonów przynoszonych przez wiernych klientów”⁹.

Można by przypomnieć, że nic tak bardzo nie motywuje pracownika do działania jak satysfakcja z wykonywanej pracy. Należy też wiedzieć, że „satysfakcja klienta ściśle łączy się z lojalnością i motywacją pracownika oraz, że na satysfakcję pracownika silnie oddziałują te aspekty filozofii organizacji, które dotyczą stwarzania mu określonych możliwości i jakości obsługi klientów wewnętrznych”¹⁰.

Wspomniane powyżej „określone możliwości” to niewątpliwie kształcenie ustawiczne bibliotekarzy i zapewnienie im różnorodnych szkoleń. O konieczności tychże pisało – choćby w EBIB-ie – wielu autorów¹¹. Dla potrzeb naszych rozważań przywołam tu jedynie artykuły Bożeny Bednarek-Michalskiej *Proklienckie szkolenia bibliotekarzy BG UMK projekt – menedżerski*¹² i *Permanentne kształcenie bibliotekarzy*¹³. Autorka m.in. wskazuje na największe potrzeby szkoleniowe środowiska bibliotekarskiego, obejmujące:

⁸ Tamże.

⁹ Tamże, s. 9-33.

¹⁰ Tamże, s. 43.

¹¹ Zob. np.: EBIB nr 5, 18, 21, 37.

¹² Bednarek-Michalska B.: *Proklienckie szkolenia bibliotekarzy BG UMK – projekt menedżerski*. [In:] EBIB 3/2001 (21). [online]. [dostęp 17 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/2001/21/menedzer.html>

¹³ Bednarek-Michalska B.: *Permanentne kształcenie bibliotekarzy*. [In:] EBIB 8/2002 (37). [online] [dostęp 17 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/37/michalska.php>

1. obsługę komputerów i aplikacji sieciowych,
2. obsługę czytelnika,
3. komunikację interpersonalną,
4. umiejętności osobiste,
5. organizację pracy i zarządzanie czasem,
6. wyszukiwanie informacji w Internecie i jej ocenę,
7. zarządzanie zespołem i kolekcjami,
8. zarządzanie projektami i wiedzą¹⁴.

Ponadto można by pokusić się o przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń na temat:

1. jak rozpoznawać użytkowników niebezpiecznych i radzić sobie z użytkownikami kłopotliwymi,
2. jak znajdować wyjście z trudnych sytuacji,
3. klienci są wszędzie – na zewnątrz firmy i wewnątrz niej,
4. nowa matura,
5. edukacja regionalna i lokalna.

P. Jordan i C. Lloyd proponują¹⁵ nawet zbudowanie analogicznego do znanego już powszechnie cyklu zarządzania – cyklu szkoleniowego organizacji, który obejmowałby:

- rozpoznawanie potrzeb,
- planowanie szkolenia,
- jego realizację
- i ocenę.

W takiej strukturze badanie satysfakcji użytkowników lokuje się na etapie pierwszym jako jedna z metod rozpoznawania potrzeb szkoleniowych.

Dla potrzeb badania użytkowników można by wręcz zaproponować swoistą hierarchię szkoleń, której fundamentem powinna być wiedza dotycząca metodologii badań socjologicznych, jak również zagadnienia etyki prac badawczych i etyki zawodowej. W dalszej kolejności należałoby umieścić:

- podstawową wiedzę psychologiczną,
- nowe teorie i rozwiązania z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej oraz innych dyscyplin, które mogą mieć zastosowanie w pracy biblioteki.

W szkoleniach z poszczególnych szczebli tej hierarchii uczestniczyć powinny różne grupy pracowników – odpowiednio do zajmowanego stanowiska pracy – związanego z nim zakresem obowiązków i za-

¹⁴ Tamże.

¹⁵ Jordan P., Lloyd C.: *Staff management in library and information work*. Aldershot 2002, s. 84.

potrzebowania na wiedzę, np.: projektowanie narzędzia badawczego, interpretacja, odpowiedzialność za przekazanie wyników i wdrożenie nowej wiedzy do codziennej pracy.

Jeżeli uwzględnimy fakt, że człowiek dorosły najlepiej uczy się poprzez działanie, to już samo przeprowadzanie takiego badania może być metodą rozwoju kadr – ze względu na konieczność zdobywania wiedzy (problemowej, metodologicznej), jak i jej interpretacji, a więc próby zastosowania w konkretnych warunkach danej biblioteki.

Jak zauważa Małgorzata Kisilowska¹⁶, szkolenie, aby było skuteczne, musi pozostawać w zgodzie z kierunkiem rozwoju, strategią i celami biblioteki jako całości. Musi również podlegać ocenie pod względem wartości dla organizacji i skuteczności przyswojenia treści oraz wdrożenia nowej wiedzy i umiejętności do codziennej praktyki. Można zatem powiedzieć, że potrzeby szkoleniowe zależą od przyjętych celów i zadań w bliższej i dalszej perspektywie, w ich świetle bowiem oceniane są aktualne możliwości pracowników i dostrzegana jest konieczność kształcenia. Ponadto pewien wpływ mogą mieć warunki zewnętrzne, w tym kształtowanie się nowoczesnych systemów zarządzania (zarządzanie wiedzą – traktowanie personelu i jego wiedzy jako strategiczny zasób organizacji – konieczność jego rozwijania) oraz wymogów prawnych (obowiązek posiadania co najmniej wykształcenia wyższego zawodowego lub kwalifikacji pedagogicznych w pewnych typach bibliotek), czy zmian potrzeb informacyjnych i stylu życia w środowisku obsługiwanym przez daną bibliotekę (komputeryzacja, konieczność dostępu do Internetu, informacja europejska itp.). Warto pamiętać, że słabe wyniki pracy niekoniecznie muszą wynikać z braku kwalifikacji merytorycznych. Ich przyczyn można szukać także w profilu osobowościowo-kulturowym pracowników, poziomie morale, motywacji do pracy, warunkach pracy, ewentualnych konfliktach zespołowych itp. Odpowiednio do przyczyn można dopasować szkolenia, choć nie zawsze są one dobrą metodą rozwiązywania istniejących problemów. Nie należy więc ich nadużywać, aby nie wywoływać u pracowników poczucia zwolnienia z odpowiedzialności za zaistniałe problemy i przeniesienia jej na pracodawców.

¹⁶ Kisilowska M.: *Re: Szkolenia etc.* Do: Maria Przystek-Samokowa. 17 Aug. 2006, 21.00 [cytowany 17. sierpnia 2006]. Korespondencja osobista.

ROLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ W KSZTAŁTOWANIU KULTURY ORGANIZACYJNEJ BIBLIOTEKI

W artykule scharakteryzowano rolę kadry zarządzającej biblioteki w kreowaniu jej kultury organizacyjnej. Zarządzając kulturą organizacyjną, kierownictwo powinno traktować ją jak szczególnie zasób, który dzięki wyborowi odpowiedniej metody kształtowania jej może usprawnić funkcjonowanie tej instytucji. Wzory pożądanej kultury organizacyjnej dyrektor może skutecznie zaszczyć podwładnym wtedy, gdy sam jest jej przedstawicielem. Dyrektor biblioteki, który ma być twórcą kultury organizacyjnej tej instytucji, chce ją kształtować bądź zmieniać, oprócz niepodważalnych kompetencji merytorycznych, powinien wyróżniać się także specyficznymi umiejętnościami kierowniczymi o decydującym znaczeniu, wymaganymi przy określonym typie kultury organizacyjnej (kultura klanu, adhokracji, hierarchii i rynku).

Kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę w procesie zarządzania biblioteką. W związku z tym przed kierownictwem tej instytucji pojawiają się pytania o wzory kulturowe pracowników szczególnie niezbędne, o rodzaj pożądanej kultury w środowisku biblioteki, o korzyści płynące z właściwie wybranej i rozwijanej kultury organizacyjnej. Odpowiedzi na te pytania mają na celu wybór stosownej strategii zarządzania kulturą organizacyjną tak, aby pomogła ona odnieść bibliotece sukces i poprawić efektywność jej działania. Zarządzając kulturą organizacyjną, kierownictwo powinno traktować ją jak szczególnie zasób, który biblioteka posiada w większym lub mniejszym stopniu, i który dzięki wyborowi odpowiedniej metody kształtowania jej może usprawnić funkcjonowanie tej instytucji.

Rozwój kultury organizacyjnej biblioteki polega na procesie negocjowania, uzgadniania i wreszcie osiągnięcia porozumienia przez wszystkich pracowników instytucji w sprawie wyobrażenia na temat właściwych, ich zdaniem, elementów i cech biblioteki. Uzgodnienia te mają w dużym stopniu charakter niejawni i nieświadomy, a pro-

wadzą do wspólnego sposobu widzenia organizacji jako narzędzia realizacji wspólnego interesu¹. Podstawowe elementy biblioteki, które są tematem negocjowania i uzgadniania to:

- misja biblioteki, jej strategia, pełnione przez nią funkcje;
- cele biblioteki, będące wyznacznikiem realizacji misji i uwzględniające potrzebę zaspokojenia oczekiwań członków otoczenia organizacji;
- środki realizacji celów, obejmujące podział pracy, rozdzielenie uprawnień decyzyjnych, system nagród i kar, strategię zarządzania, wykorzystywaną technologię, rozmieszczenie zasobów itp.;
- kryteria oceny rezultatów funkcjonowania biblioteki;
- sposoby poprawy działalności biblioteki w zakresie odpowiedniej strategii działania w sytuacjach kryzysowych oraz w przypadku możliwości zintensyfikowania osiągnięć.

Misja, będąca uzasadnieniem istnienia każdej organizacji ma szczególną rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Pełni ona podwójne znaczenie integrujące: podkreśla związek biblioteki z jej otoczeniem, który odzwierciedla się w dążeniu do zaspokojenia jego potrzeb, a z drugiej strony stanowi ona istotę dążeń samych członków tej organizacji. Od przełożonego biblioteki zależy, czy wyobrażenie o jej misji wśród pracowników będzie sprzyjało realizacji formalnych celów organizacyjnych².

W procesie kształtowania się kultury organizacyjnej biblioteki następuje wzajemne oddziaływanie na siebie kultury i organizacji. W efekcie upowszechniają się w danej społeczności wspólne wyobrażenia celów i norm organizacyjnych oraz kształtują się rzeczywiste zachowania organizacyjne. Wyobrażenia te i zachowania nigdy nie będą identyczne z formalnymi celami, normami i procedurami organizacyjnymi. Zarówno w odniesieniu do organizacji jak i do kultury wyróżnić można sferę norm i wartości oraz sferę zachowań. W sferze normatywno-aksjologicznej mamy więc z jednej strony misję, formalne cele i normy organizacyjne, natomiast z drugiej strony – założenia, wartości i normy kulturowe. W wyniku interpretacji kulturowej formalnych celów i norm organizacyjnych kształtują się wspólne wyobrażenia będące sposobem rozumienia tych celów i norm przez pracowników. W sferze zachowań mamy do czynienia z formalnymi wzorami w postaci regulaminów, instrukcji, statutów oraz z wzorami kulturowymi, wynikającymi z doświadczeń społecznych pracowni-

¹ C. Sikorski: *Kultura organizacyjna*. Warszawa 2002, s. 32.

² C. Sikorski: *Kultura...*, s. 33.

ków. Interpretacja kulturowa formalnych procedur prowadzi do rzeczywistych zachowań organizacyjnych, uzupełnia lub koryguje organizację formalną, jest wyrazem potrzeb informacyjnych członków organizacji na temat ich sytuacji pracowniczej. Oficjalne wymagania dotyczące ich pracy tylko częściowo zaspokajają te potrzeby.

Równoległe z uzgadnianiem stosunku do organizacji przebiega proces wewnętrznej integracji grupy. Określony stopień tej integracji jest, z jednej strony wyrazem osiągniętego porozumienia w sprawie stosunku do organizacji, a z drugiej – tego porozumienia warunkiem. E. H. Schein wymienia następujące czynniki odniesienia integracji kulturowej członków grupy³:

- wypracowanie wspólnego języka i kategorii pojęciowych w celu nadania wspólnego języka i znaczenia abstrakcyjnym terminom, takim jak np. „zadowolony użytkownik”, „wysoka jakość usług”, „efektywne działanie biblioteki”;
- określenie granic grupy oraz kryteriów włączenia do niej i wyłączenia z niej, dające poczucie tożsamości;
- przyjęcie zasad podziału, stratyfikacji członków grupy ze względu na ich wpływy i znaczenie;
- utrwalenie się zasad stosunków międzyludzkich w grupie;
- uzgodnienie kryteriów przyznawania nagród i kar;
- przyjęcie wspólnej ideologii wyjaśniającej rzeczywistość i uzasadniającej przyjęte reguły w odniesieniu do pozostałych czynników integracji.

E. H. Schein wyróżnia cztery następujące po sobie fazy rozwoju grupy, do których zalicza formowanie, rozwijanie, funkcjonowanie i dojrzałość, co według niego jest jednoznaczne z fazami rozwoju samej kultury organizacyjnej biblioteki.

W fazie formowania decydującą rolę odgrywa dyrektor instytucji, gdyż na niego orientują się pozostali członkowie grupy – granice grupy są jeszcze płynne, proces tworzenia kryteriów przynależności jest dopiero rozpoczęty, trwa walka o wpływy i znaczenie poszczególnych ról, członkowie grupy starają się uzyskać akceptację dla swoich postaw i przekonań, grupa poszukuje źródeł swojej tożsamości.

W fazie rozwijania członkowie grupy mają tendencję do jej idealizacji. Następuje emocjonalna koncentracja na harmonii w stosunkach międzyludzkich, poszukuje się i eksponuje to, co łączy grupę, a różnice między członkami nie podlegają jeszcze ostremu wartościowaniu.

³ C. Sikorski: *Kultura...*, s. 34 za E. H. Schein: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey – Bass Pub., San Francisco 1992, s. 40.

Natomiast w fazie funkcjonowania mamy do czynienia z ugruntowaną już kulturą organizacyjną. Przestrzegane są jej normy i wzorce zachowań, w związku z tym różnice między członkami grupy podlegają wartościowaniu. Mamy tu do czynienia z pełną stabilizacją kulturową, występuje silna emocjonalna koncentracja na utrzymaniu grupy i jej kultury, dlatego pojawia się zwiększona podejrzliwość i negatywny stosunek do nowych członków, nowych idei lub pojawiających się różnic w poglądach i zachowaniach⁴.

Zmiana dotychczasowej kultury organizacyjnej może nastąpić albo w drodze stopniowej ewolucji grupy albo w wyniku gwałtownego jej rozpadu. W obu przypadkach źródła zmian mogą się znajdować bądź w samej grupie (rosnąca opozycja tych członków grupy, którzy uświadamiają sobie coraz wyraźniej, że dotychczasowe wzory kulturowe utrudniają im rozwój i osiągnięcie własnych celów) bądź poza grupą (zewnątrzne decyzje o zmianach organizacyjnych, powodujące konieczność poszukiwania nowych form adaptacji grupy do otoczenia).

We współczesnej nauce o zarządzaniu nikt nie kwestionuje potrzeby kształtowania przez dyrektora pożądanej kultury organizacyjnej. A. K. Koźmiński uważa to za podstawową funkcję zarządzania, pisząc: „Menedżerowie muszą zmieniać kultury organizacyjne po to, aby wprowadzić w życie właściwe nowe strategie, zapewniające przeżycie w kształtującym się właśnie środowisku rynkowym. (...) Zmiana kultur organizacyjnych warunkuje takie dostosowanie. Menedżerowie jako przywódcy mają w niej kluczową rolę do odegrania”⁵.

Wzory pożądanej kultury organizacyjnej dyrektor może skutecznie zaszczepić podwładnym wtedy, gdy sam jest jej przedstawicielem, a nie wtedy gdy zachowuje wobec niej jakikolwiek dystans. Nie może jednak podchodzić do tego zagadnienia zbyt emocjonalnie – wtedy bowiem zarządzanie organizacją może być nie do końca racjonalne.

Dyrektorzy mogą wpływać na ewolucję kultury biblioteki, jednak brak konkretnych i sformalizowanych reguł działania w tym zakresie może zniechęcać wielu przedstawicieli kadry zarządzającej do interesowania się tym tematem. Warto jednak przyrzeć się istniejącym narzędziom, które mogą pomóc w kształtowaniu kultury organizacyjnej instytucji. Można je podzielić na dwie grupy:

⁴ C. Sikorski: *Kultura...*, s. 34 za E. H. Schein: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey – Bass Pub., San Francisco 1992, s. 191.

⁵ A. K. Koźmiński: *Odrabianie zaległości*. Warszawa 1998, s. 156.

- związane z oddziaływaniem bezpośrednim – w sferze stosunków społecznych;
- związane z oddziaływaniem pośrednim – w sferze zmian organizacyjnych⁶.

Oddziaływanie w sferze stosunków społecznych polega na tworzeniu schematów interpretacyjnych i wykorzystywaniu różnych sytuacji praktycznych tak, aby nakłonić podwładnych do przyjęcia określonych wzorców kulturowych (np. dzielenie się doświadczeniem z nowo zatrudnionymi pracownikami). Z kolei oddziaływanie w sferze zmian organizacyjnych zawiera pośrednie narzędzia kształtowania kultury organizacyjnej. Formalne zmiany w strukturze organizacyjnej biblioteki, procedurach wykonawczych, regulaminie, rozmieszczeniu przestrzennym obiektów, ich aranżacji i wyposażeniu, a także zmiany w sposobie formułowania oficjalnej misji i celów organizacji – wskazują pracownikowi na potrzebę i kierunek zmian w dotychczasowej kulturze.

Dyrektor biblioteki ma okazję bezpośrednio wpływać na kulturę organizacyjną podczas interakcji z pracownikami. Wzajemne interakcje biblioteki obserwuje się w zakresie komunikacji interpersonalnej w miejscu pracy, stosunków służbowych na linii dyrektor-pracownik, informowaniu w sposób bieżący o polityce i procedurach stosowanych w bibliotece, kierowaniu pracą (także jej pomiarem i oceną), procedurą rekrutacji pracowników, w sytuacji przygotowania do pracy (narady robocze, merytoryczne szkolenia, dyskusje, podczas których relacje dyrektora z pracownikami mają mniej służbowy charakter), czy wreszcie nieformalnych stosunków, mających miejsce na przykład podczas imprez integracyjnych, świąt i uroczystości w życiu biblioteki, wspólnych nieformalnych spotkań czy wyjazdów. W każdej z tych sytuacji dyrektor może oddziaływać na wzory myślenia i zachowań swoich podwładnych. Przy zastosowaniu odpowiednich instrumentów, dyrektor biblioteki może zaprezentować swoim pracownikom misję organizacji, jej cele czy priorytety.

Dyrektor powinien starać się oddziaływać przede wszystkim na wzory zachowań pracowników, a dopiero pośrednio, przez modyfikację tych wzorów, także na wzory myślenia. Może tutaj wykorzystać oddziaływanie przez własny przykład lub przez styl kierowania. Formą oddziaływania przez przykład może być między innymi wybrany sposób reagowania na krytyczne wydarzenia zagrażające sprawnemu funkcjonowaniu biblioteki (np. rzetelna informacja

⁶ C. Sikorski: *Kultura...*, s. 40.

o przyczynach czasowo występujących niedogodności w korzystaniu z biblioteki), co jest okazją do manifestowania uznanych przez dyrektora za właściwe wzorów kulturowych zachowań i dowodzenia ich skuteczności. Natomiast kształtowanie zachowań pracowników przez styl kierowania odbywa się dzięki przejrzystym regułom przyznawania nagród, stosowania kar, rekrutacji i selekcji pracowników, awansowania czy planowania i kontroli procesów pracy wraz z jej rezultatami.

Dyrektor biblioteki, który ma być twórcą kultury organizacyjnej tej organizacji, chce ją kształtować bądź zmieniać, oprócz niepodważalnych kompetencji merytorycznych, powinien wyróżniać się pewnymi niezbędnymi cechami przywódczymi, do których należą:

- zdolność dostrzegania problemów uwarunkowanych kulturowo;
- motywacja i umiejętności niezbędne do rewidowania własnych stereotypów kulturowych;
- siła emocjonalna potrzebna do absorbowania lęku podwładnych w warunkach kryzysu dotychczasowej zmiany;
- zdolność do zmiany założeń kulturowych;
- umiejętność angażowania i zachęcania pracowników do udziału w rozwiązywaniu kulturowych problemów;
- umiejętności komunikacyjne i współdziałania w zespole.

W związku z tym, dyrektor nowego typu, odchodzący od modelu przełożonego mającego cechy biurokratyczne i koncentrującego się na przepisach, mówi MY⁷. Współdziała z innymi, integruje zespół, rozwija kompetencje pracowników, szuka nowych kierunków działania, jest gotowy do rozstania się z częścią obowiązków i przypisania ich podwładnym. Łączy się to z delegacją uprawnień, które muszą być z kolei precyzyjnie określone dzięki opisom stanowisk pracowników biblioteki. Opis stanowiska jest podstawowym narzędziem umożliwiającym skuteczną politykę personalną. Pozwala on dokładnie określić wiedzę i kompetencje, którymi powinien dysponować pracownik biblioteki na danym stanowisku. Powinien on zawierać informacje na temat nazwy stanowiska pracy, jego miejsca w strukturze organizacyjnej biblioteki, celu stanowiska, przypisanych pracownikowi zadań i obowiązków, poziomu decyzyjności oraz warunków pracy⁸.

To właśnie odpowiedni dobór pracowników, ich kreatywność, umiejętności i zdolności mają wpływ na sukces biblioteki na coraz

⁷ E. B. Zybort: *Kultura organizacyjna w bibliotekach* Warszawa 2004, s. 149.

⁸ B. Rehlich, J. Pawtel: *Rekrutacja i selekcja w Elektrobudowie SA*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006, nr 3-4, s. 51.

bardziej konkurencyjnym rynku. Dlatego tak ważny jest proces rekrutacji i selekcji – od prawidłowo przeprowadzonego zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje biblioteka, jakie będą możliwości jego doskonalenia i rozwoju, wpływu na poprawę efektywności pracy, współdziałania ludzi i wreszcie oddziaływania na kulturę organizacyjną instytucji.

Dobry dyrektor potrafi umiejętnie wykorzystać potencjał swoich pracowników, a dzięki swoim zdolnościom integracyjnym potrafi on dostrzec różnice kulturowe w ich postawach i zachowaniach oraz przewyciężyć ewentualne poczucie obcości i braku zrozumienia wspólnego sensu działań organizacyjnych w przypadku dysonansu kulturowego. Umiejętnie nadzoruje kierunek działalności biblioteki, zapewnia i podtrzymuje strukturę grupową, spójność, a co najważniejsze zapewnia środki potrzebne do realizowania wytyczonych zadań i zamierzeń. Zdolność dostrzegania różnorodności zespołu pracowniczego i sam sposób podejścia do niej jest także istotny. Różnorodność może stać się założeniem kultury organizacyjnej, może być wartością działającą na korzyść biblioteki dzięki dostarczaniu odmiennych perspektyw i umiejętności będących pomocnymi w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych⁹. Nieprzeceniona jest również rola dyrektora w zarządzaniu konfliktami, ich minimalizowaniu i eliminowaniu (np. w sytuacji niezdrowej rywalizacji pracowników różnych filii danej biblioteki).

Wszystkie wymienione wyżej cechy przywódcze mają charakter uniwersalny, są one niezbędne dyrektorowi każdej biblioteki, niezależnie od typu kultury organizacyjnej, którą chce on tworzyć bądź kształtować. Należy jednak pamiętać, że każda z bibliotek wpisuje się w jeden z czterech wyodrębnionych typów kultury. Co za tym idzie, określona kultura organizacyjna wymaga specyficznych umiejętności kierowniczych o decydującym znaczeniu. Główne typy kultury to kultura klanu, adhocracji, hierarchii i rynku¹⁰.

Kultura klanu dotyczy przyjaznego miejsca pracy, w którym wszyscy chętnie ze sobą współpracują. Przełożeni przyjmują rolę doradców i nauczycieli. Organizacja istnieje dzięki lojalności pracowników, ich dużemu zaangażowaniu oraz przywiązaniu do tradycji. Podkreślane są długofalowe korzyści z rozwoju osobistego, miarą sukcesu jest rozwój zasobów ludzkich i troska o pracowników. Wysoko

⁹ E. B. Zyburt: *Kultura organizacyjna...*, s. 140.

¹⁰ K. S. Cameron, R. E. Quinn: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków 2003, s. 41.

ceniona jest praca zespołowa, uczestnictwo w działaniach, porozumienie, dużą wagę przywiązuje się do morale.

W organizacji, w której dominuje dynamika, kreatywność i przedsiębiorczość mamy do czynienia z kulturą adhokracji. Przełożeni to innowatorzy i wizjonerzy, pracownicy nie boją się ryzyka, chętnie eksperymentują, wprowadzają nowości. Kładzie się nacisk na ciągły wzrost, podejmowanie wyzwań, pozyskiwanie nowych zasobów, a sukces kojarzony jest z oferowaniem nowych wyrobów i usług. Wykazując się inicjatywą, zabiega się o pozycję lidera na rynku.

Kultura hierarchii jest charakterystyczna dla bardzo sformalizowanego miejsca pracy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie organizacji i jej spójność, co zapewniają formalne przepisy, regulaminy i procedury. Przełożeni są dobrymi organizatorami, koordynatorami, zarządzając pracownikami skupiają się na zapewnieniu im zatrudnienia, stabilności i przewidywalności. Miarą sukcesu jest dotrzymywanie harmonogramów, pewność realizacji zamówień. W dłuższej perspektywie wydajność i praca bez zakłóceń staje się podstawowym celem.

Kiedy dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, a główną troską jest realizacja zadań mówimy o kulturze rynku. Przełożony to bezwzględny i wymagający nadzorca nastawiony na konkurencyjność i produkcję, a bardzo ambitni pracownicy nastawieni są na osiąganie celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego badanie. Ważna jest konkurencyjna oferta i przewodzenie na rynku oraz reputacja i sukces. Stosowany styl zarządzania polega na promowaniu ostrej rywalizacji.

Każda z tych tak różniących się od siebie kultur, wymaga od dyrektora decydujących umiejętności kierowniczych, pozwalających mu na tworzenie tej kultury, kształtowanie i zarządzanie nią. Dlatego tak ważne jest, aby przeprowadzać w bibliotekach badania na temat kultury organizacyjnej. Uzyskane w ten sposób wnioski pozwolą kadrze zarządzającej na ocenę swoich umiejętności kierowniczych, rozpoznanie własnych mocnych i słabych stron, stwierdzenie czy dysponują kompetencjami niezbędnymi do wytworzenia przez bibliotekę kultury o pożądanym profilu.

W kulturze klanu jedną z nieodzownych kompetencji kierowniczych jest umiejętność powodowania wydajnego, spójnego i niezakłóconego funkcjonowania całego zespołu pracowników. W relacjach międzyludzkich istotne jest kształtowanie poprawnych wzajemnych stosunków międzyludzkich, wspieranie personelu, słuchanie jego uwag i wniosków, pomoc w rozwiązywaniu problemów, a także po-



Rys. 1. Model umiejętności kierowniczych o decydującym znaczeniu
Źródło: K. S. Cameron, R. E. Quinn: *Kultura...*, s. 111.

maganie poszczególnym osobom w podnoszeniu poziomu kwalifikacji i osobistego rozwoju.

Zachęcanie pracowników do kreatywności, przedstawiania nowych rozwiązań, innowacyjności to kompetencje dyrektora kształtującego kulturę adhocracji. Powinien on także przedstawiać jasną wizję organizacji i ułatwiać jej realizację oraz zarządzać ciągłym doskonaleniem czyli propagować postawę nieustannego rozwoju i korzystnych zmian w życiu zawodowym pracownika.

Kompetencjami dyrektora kultury rynku są wspieranie inicjatyw zwiększających konkurencyjność oraz aktywne dążenie do osiągnięcia pozycji lidera na rynku. Jego zadaniem jest motywowanie i inspirowanie pracowników do wydajnej pracy i poprawy aktywności. Poprzez popieranie postawy zorientowanej na klienta rozumie się popieranie doskonalenia obsługi klienta, współpracę z nim oraz spełnianie jego oczekiwań i potrzeb.

Zarządzanie asymilacją czyli jasne formułowanie oczekiwań wobec pracowników, kultury, standardów obowiązujących w bibliotece, ułatwianie ich zrozumienia i dostosowania się do nich to cecha przywódcza dyrektora instytucji z kulturą hierarchii. On także tworzy i nadzoruje właściwe procedury, miary i regulaminy gwarantujące sprawny przebieg procesów bibliotecznych. Jego zadaniem jest także koordynowanie współpracy wewnętrznej i zewnętrznej oraz ułatwianie sprawnego przepływu informacji.

Od umiejętności przełożonych w zakresie koordynowania zadań, całościowego ujmowania problemów organizacji pracy swojej i innych, dbałości o rozwój zawodowy pracowników zależy kultura biblioteki wraz z przestrzeganym w niej systemem wartości. To kadra zarządzająca współdecyduje o satysfakcji zawodowej pracowników, o usprawnieniu działania swoich bibliotek, a uznawane przez nią wartości mają wpływ na rozwój osobisty podwładnych oraz ich zaangażowanie w wykonywaną pracę. Współczesny dyrektor biblioteki w zakresie kształtowania kultury odnośnie organizacji pracy musi inicjować i wdrażać struktury organizacyjne pozwalające na lepszą organizację zadań, lepsze wykorzystanie wiedzy i kompetencji pracowników (np. przez zarządzanie projektami co jest coraz częściej wykorzystywane przez duże biblioteki).

Pod wpływem konieczności szybkiego dostosowywania się biblioteki do zmieniającego się otoczenia, zmiany może wymagać także kultura organizacji. Oznacza to, że od kadry zarządzającej wymaga się również przedsiębiorczości i szybkiego podejmowania decyzji, czasem ryzykownych. Zarządzanie zmianą i równoczesne zarządzanie funkcjonowaniem biblioteki jest procesem złożonym. Jest to działanie wielokierunkowe, które w praktyce łączy się z kompleksowością i długotrwałością procesu zmian, a także ze stosunkowo długim czasem oczekiwania na wymierne i jakościowe efekty tych zmian. Co więcej, zmiany odnoszą się do całej organizacji, ale i jej wszystkich elementów składowych, do całej załogi, ale i do poszczególnych osób z długoletnim doświadczeniem, obszerną wiedzą, ale i z nawykami czy przyjętymi tradycyjnymi schematami myślenia i postępowania¹¹. Dlatego przed dyrektorem stoi duże wyzwanie polegające na dokładnym określeniu istoty i celu zmian, wyjaśnieniu potrzeby ich wdrożenia, koordynowaniu procesem wprowadzania zmian, zachęcaniu do dokonywania zmian, słuchaniu reakcji pracowników będących w nowej dla siebie sytuacji, ocenianiu dokonanych już osiągnięć w zakresie wprowadzania zmian.

¹¹ Z. Mikołajczyk: *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*. Katowice 2003, s. 171.

Kultura organizacji przejawia się niemal w każdym aspekcie działalności biblioteki. Jeśli jest dobrze wykreowana – na co istotny wpływ ma kadra zarządzająca – jej głównym działaniem jest wpływanie na działalność organizacji w sposób wspierający. Nieodpowiednia kultura jest źródłem wielu porażek i niepowodzeń. Kultura biblioteki wpływa na jej wizerunek, na postrzeganie jej przez otoczenie, a to z kolei ma wpływ na stosunek użytkowników do tej instytucji. Dlatego warto zadać sobie trud i stworzyć właściwą kulturę organizacji, harmonizującą z prowadzoną działalnością biblioteki. Kiedy kultura zostanie już ukształtowana, należy pamiętać o stałym kontrolowaniu jej funkcjonowania. Dlatego tak ważna jest rola kadry zarządzającej w tym procesie tworzenia, kontrolowania czy ewentualnej zmiany kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna ma olbrzymi wpływ na integrację pracowników z instytucją. Pracownicy, którzy poczują się zintegrowani z biblioteką, z wyznawanymi w niej wartościami, są jednocześnie bardziej zaangażowani w pracę, która daje im wówczas poczucie stabilizacji i pewności¹². Pozytywny klimat organizacyjny, utożsamiany z docenianiem pracownika, wykonanej przez niego pracy, podkreślanie przydatności każdego z członków zespołu i unikanie stresu w istotny sposób wpływa na dobre wyniki pracy. Ważne jest również promowanie przez przełożonych pracy opartej na dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem. Pozytywny klimat biblioteki gwarantują także jasne i przejrzyste wzorce jej funkcjonowania. Kadra zarządzająca powinna rozróżniać motywowanie pracowników a stymulowanie, które rozumiane jest jako podnoszenie jakości pracy wykonywanej przez pracownika oraz kształtowanie zespołu tak, że jego członkowie stają się coraz lepsi poprzez samodoskonalenie się i dzielenie doświadczeniem z innymi¹³. Klimat organizacyjny powinien dawać ludziom poczucie bycia traktowanymi uczciwie i z szacunkiem.

Rola kadry zarządzającej w kształtowaniu kultury organizacyjnej biblioteki jest nie do przecenienia. Wykorzystując swoje zdolności i kompetencje kierownicze, dyrektor biblioteki kreując jej kulturę wpływa bezpośrednio lub pośrednio na efektywność instytucji. Elementy kultury organizacyjnej, pozwalające kształtować efektywność to pełne wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników, rosnąca świadomość TQM wśród personelu, wzrost integracji społecznej w ramach zespołów pracowniczych (działów, agend, filii biblio-

¹² B. Fryzeł: *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Toruń 2004, s. 161.

¹³ Tamże, s. 163.

tecznych), co oddziałuje na wzrost poczucia przynależności społecznej pracowników. Promowanie akceptacji zmian, a poprzez to uelastycznianie zachowań pracowniczych, wspieranie i wykorzystywanie kreatywności indywidualnej i zespołowej ma też istotny wpływ na efektywność działań. W związku z tym należy skupić się na kształtowaniu polityki biblioteki wobec niepewności i zmian, strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz klimacie organizacyjnym instytucji. Wszystkie trzy wymienione elementy są płaszczyznami kultury, które należy kształtować w celu osiągnięcia rezultatów szczegółowych.

Nie przez wszystkich dyrektorów bibliotek zagadnienie kultury organizacyjnej i jej wpływu na działalność i rozwój tej instytucji jest rozpoznane. Dlatego warto zachęcać kadrę zarządzającą tego typu organizacji do wglębenia się w ten temat, do próby zbadania kultury we własnej bibliotece, do wprowadzania niezbędnych zmian w już istniejącej, gdyż dzięki temu można w znaczący sposób wpłynąć na poprawę wizerunku biblioteki w otoczeniu, poprawić skuteczność i wydajność działania oraz spowodować nieprzymuszone utożsamianie się pracowników z biblioteką oraz z jej misją.

Rozdział 3

WYBRANE METODY ZARZĄDZANIA KADRAMI W BIBLIOTECE

OKRESOWE OCENIANIE PRACOWNIKÓW BIBLIOTEKI

Biblioteki jako organizacje publiczne należą do tego typu organizacji, w której zatrudnieni są wysoko wykwalifikowani specjaliści, posiadający na ogół motywację do wykonywania wyuczonych umiejętności i podejmowania się ambitnych zadań. Gorzej jest z motywacją do stałego uczenia się, zgodnego z celami strategicznymi zatrudniającej je instytucji. Jednocześnie funkcjonowanie bibliotek w otoczeniu konkurencyjnym wymaga kierowania nimi w sposób podobny jak organizacjami komercyjnymi. Dlatego też merytoryczni pracownicy bibliotek powinni podlegać okresowym ocenom, w których nacisk kładziony być powinien nie tyle na efektywność pracy (niewiele prac bibliotecznych poddaje się bowiem mierzeniu), ile na motywację do rozwoju zawodowego, do twórczego myślenia i innowacyjności. W artykule przedstawiono cele, zasady, kryteria i procedurę oceny. Omówiono też najczęściej popełniane błędy przez oceniających.

Organizacje publiczne, jak m.in. szkoły, placówki służby zdrowia, urzędy administracji czy biblioteki są szczególnego typu miejscami zatrudnienia. Można je oczywiście opisywać jako organizacje usługowe non-profit. Ale należy zwrócić uwagę ponadto, że główny zrąb ich pracowników to specjaliści wykształceni do wykonywania konkretnych zawodów, w związku z czym niejako z definicji organizacje te można nazwać organizacjami opartymi na wiedzy, co bywa rozumiane również jako organizacje uczące się¹. Pracownicy ci na ogół posiadają wewnętrzną motywację do wykonywania wyuczonych umiejętności i podejmowania się ambitnych zadań. Nieco gorzej jest z gotowością do stałego rozwoju zawodowego, przy tym zgodnego z potrzebami zatrudniającej ich instytucji, co czyniłoby ich pracownikami wiedzy w pełnym znaczeniu tego pojęcia.

Zaznaczyć też należy, że choć działalność bibliotek pod wieloma względami jest mierzalna, że choć podejmowane są próby ilościowej

¹ B. Mikula: *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków 2006, s. 3.

standaryzacji części prac bibliotekarskich, to jednak niesłuchanie trudne jest ocenianie na tej zasadzie ich wykonawców. Istnieje po prostu niebezpieczeństwo uzyskania wysokich wskaźników ilościowych kosztem niezbędnej jakości.

Należy mieć też na uwadze, że w przeważającej większości biblioteki są instytucjami utrzymywanymi przez państwo i samorząd terytorialny i że wiąże się z tym ustalany centralnie system stanowisk pracy (od młodszego bibliotekarza do kustosza w bibliotekach publicznych, w bibliotekach naukowych dochodzi jeszcze osobna kategoria bibliotekarzy dyplomowanych, a w bibliotekach szkolnych zaś stanowiska bibliotekarzy odpowiadają stanowiskom nauczycieli), katalog wymagań do ich obejmowania oraz urzędowe taryfikatory wynagrodzeń. Ogranicza to swobodę w stosowaniu środków motywowania pracowników. W bibliotekach szkolnych, uczelnianych czy przy instytutach naukowych biblioteki nie są jednostkami samodzielnymi, co dodatkowo ogranicza autonomię osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wsparcia nie stanowią też dla nich działu kadr, których działalność nie wiąże się z rozwojem zasobów ludzkich, jak w organizacjach komercyjnych, lecz tylko z administrowaniem sprawami personalnymi oraz z doradztwem z zakresu prawa pracy.

Z dwóch znanych modeli polityki personalnej, nie stosowanych zresztą w postaci czystej, lecz z dominacją któregoś z nich – modelu sita i modelu kapitału ludzkiego – do zarządzania kadrami bibliotek przystaje bardziej ten drugi. Polega on na rozwoju pracowników oraz inwestowaniu w ten rozwój z punktu widzenia dłuższego okresu zatrudnienia. Kandydat do pracy zostaje w momencie zatrudnienia włączony w proces szkolenia tak, aby w krótkim czasie osiągnąć wymagany stopień kompetencji. Zakład przejmuje nad nim funkcje opiekuńcze, pomagając mu realizować karierę zawodową poprzez szkolenia, staże zawodowe, oceny okresowe, odwołując się do motywacji wyższego rzędu, łącznie z potrzebą samorealizacji².

Wydaje się bowiem, że osoby, którym przychodzi pracować w zawodach wymagających długotrwałego procesu kształcenia, a tak jest w przypadku bibliotekarstwa, przychodzą do pracy umotywowane do wykorzystania zdobytej wiedzy, samorealizacji w zawodzie i osiągania w nim sukcesów. Są to więc, przynajmniej potencjalnie, pracownicy wiedzy, a więc osoby, które dzięki własnej osobowości

² M. Gableta: *Miejsce i rola człowieka w przedsiębiorstwie*. W: *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*. Red. M. Gableta. Wrocław 2006, s. 33.

oraz skutecznemu motywowaniu mogą osiągnąć unikatowe kompetencje, stać się pracownikami dobrze poinformowanymi, aktywnymi i odpowiedzialnymi, świadomymi swej roli i wartości uczestnikami biblioteki³. W tej sytuacji zadaniem pracodawcy jest zapewnienie warunków do adaptacji w miejscu pracy w miarę możliwości w takim stopniu, żeby pracownik identyfikował się z organizacją, oraz podtrzymywanie, podsyćanie i ukierunkowywanie owej motywacji tak, żeby ambicje osobiste pracownika harmonizowały z jej interesami i celami.

Celom tym podporządkowane też powinny być okresowe oceny merytorycznych pracowników bibliotek.

Ocenianie jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych działań w praktyce funkcjonowania każdej organizacji. Pracownicy oceniają siebie i innych, ale i są oceniani przez bezpośrednich przełożonych, przez kierownictwo organizacji oraz przez współpracowników. Oceny te pojawiają się we wszystkich etapach zarządzania zasobami ludzkimi: przy zatrudnianiu, zmianie stanowisk pracy, włączaniu w proces szkolenia i rozwoju, wyborze instrumentów motywowania, czy wreszcie w razie potrzeby zwolnienia. Ocena pracownika może dotyczyć różnych aspektów jego funkcjonowania w organizacji, jego cech, kwalifikacji, zachowań czy efektów pracy.

Przez ocenę pracownika rozumieć należy sąd wartościujący, wykorzystywany w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań bądź efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca (standardu)⁴. Tym punktem odniesienia może być pożądaný w bibliotekach opis stanowisk pracy, zawierający m.in. wykaz wymaganych kwalifikacji oraz predyspozycji psychicznych.

Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje ocen: bieżące i okresowe.

Ocena bieżąca ma zwykle charakter sytuacyjny i ciągły, a dokonywana jest w ramach zarządzania operacyjnego, zależnie od potrzeb, które na ogół nie podlegają planowaniu, zaś kryteria oceny nie bywają kompletne i nie mają charakteru sformalizowanego. Oceny takiej dokonuje się np. przy powierzaniu określonego zadania lub dobrze zespołu projektowego.

³ J. Kamińska, B. Żołędowska: *Zarządzanie pracownikami wiedzy w bibliotece*. [online]. EBIB 2006 nr 10. [dostęp 18. grudnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://www.ebib.info/2006/80/a.php?kamińska_zoledowska

⁴ A. Ludwicyński: *Ocenianie pracowników*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Red. H. Król, A. Ludwicyński. Warszawa 2006, s. 275.

Ocena okresowa zaś ma charakter sformalizowany i dokonywana jest periodycznie przy zastosowaniu określonych zasad, narzędzi i procedur, które mają utrwalony i powtarzalny charakter. Ma ona zwykle charakter kompleksowy, obejmuje całokształt efektów działań określonego pracownika, w tym głównie wzrost jego umiejętności oraz postawę wobec pracy i organizacji. W ramach oceny dokonuje się też planowania zadań na przyszłość oraz określa potrzeby rozwojowe pracowników. Warunkiem prawidłowych ocen jest obopólna znajomość ich zasad, kryteriów i metod, co gwarantuje planowość, obiektywizm i porównywalność ich w czasie.

Można więc przyjąć, że „System okresowych ocen pracowników to zbiór celowo dobranych i wzajemnie powiązanych elementów, mających na celu zwiększenie efektywności i bieżącego strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście misji i celów organizacji. Na system ocen składają się najczęściej świadomie i logicznie dobrane elementy, takie jak: cele, zasady, kryteria, metody i procedury oceniania pracowników”⁵.

Jeśli chodzi o cele ocen okresowych, to znane są różne ich klasyfikacje. Aleksy Poczowski opowiada się za klasyfikacją D. McGregora, który wyróżnił cele administracyjne (możliwość wykorzystania do prowadzenia polityki centralnej), informacyjne (uzyskanie informacji przez oceniających o tym, jak pracownicy wykonują zadania, jak się zachowują, jakie mają oczekiwania wobec pracy, przełożonych i organizacji, a przez pracownika jakie są wobec niego oczekiwania i jak jest postrzegany) oraz motywacyjne⁶.

Andrew M. Stewart z kolei wyróżnia cele korekcyjne (wykrywanie błędów i niedociągnięć w pracy ocenianych osób), stabilizujące (zachęcanie pracownika do kontynuowania tego, co czyni dobrze) oraz rozwojowe (wyrażanie oczekiwań wobec pracownika, żeby nabywał niezbędnych kompetencji potrzebnych mu i organizacji w przyszłości)⁷.

Antoni Ludwicyński podzielił cele ocen na organizacyjne i psychospołeczne. Cele organizacyjne podzielił z kolei na pełniące funkcję retrospektywną (wyniki pracy, przydatność pracownika, wykorzystanie do awansu, nagrody lub zwolnienia) oraz ewaluacyjne (m.in. planowanie kariery, określenie potrzeb szkoleniowych). Podobnie

⁵ Tamże, s. 276.

⁶ A. Poczowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Warszawa 2007, s. 261-262.

⁷ A. M. Stewart: *Praktyka kierowania: jak kierować sobą, innymi i firmą*. Warszawa 1997, s. 250.

podzielił cele psychospołeczne. Funkcję retrospektywną spełnia tu informacja zwrotna o wynikach pracownika, uznanie, poczucie wartości i modyfikacja zachowań, a ewaluacyjną – informacja zwrotna o potencjale rozwojowym pracownika, subiektywny wymiar kariery oraz poprawa klimatu społecznego⁸.

Przyznać trzeba, że o ile w większości celów ocen okresowych panuje zgoda wśród specjalistów, o tyle kwestia bezpośredniego wiązania ich z polityką wynagrodzeń budzi obiekcje. Część znawców zagadnienia uważa nie bez słuszności, że wiedza o możliwości wykorzystania ocen w tym celu budzi lęk przed ocenianiem i nie sprzyja szczerości samooceny przez pracownika, co z kolei pomniejsza efekty uzyskanej informacji zwrotnej⁹.

Do podstawowych zasad okresowego oceniania pracowników zalicza się zwykle:

- celowość (mają służyć celom długofalowym, zgodnym z przyjętą strategią biblioteki, np. rozwoju zawodowego pracowników, nie zaś z incydentalną akcją),
- systemowość (zgodność z ogólną polityką personalną),
- użyteczność (zamiar korzystania z wyników w zarządzaniu biblioteką),
- powszechność (objęcie ogółu pracowników lub ogółu pracowników merytorycznych biblioteki),
- jednolitość (stosowanie kryteriów umożliwiających porównywalność wyników ocen pracowników na porównywalnych stanowiskach pracy, w zestawieniu z określonym wzorcem i w zestawieniu z wynikami poprzednich ocen),
- kompleksowość,
- stałość (stosowanie tych samych kryteriów oceniania przez dłuższy czas),
- okresowość (regularność),
- ciągłość (poprzedzanie każdej oceny analizą wyników poprzednich ocen),
- metodyczność (stosowanie przejrzystej, logicznej i obopólnie akceptowanej procedury),
- fachowość (opracowanie precyzyjnego systemu i przygotowanie oceniających do jego stosowania),
- etapowość (oceny powinny być realizowane etapowo, zgodnie z hierarchią organizacyjną, od góry do dołu, np. dyrekcja biblioteki

⁸ A. Ludwiczynski: *Ocenianie...*, s. 280-281.

⁹ H. Hudson: *Doskonała ocena pracownika*. Poznań 2003, s. 21.

ocenia kierowników działów, ci zaś podległych sobie pracowników),

- formalizacja (system ocen powinien być ujęty w przepisach wewnętrznych biblioteki, np. w regulaminie pracy),
- poufność,
- prawo odwołania się przez ocenianego.

Przedmiotem oceny okresowej bywają:

- kwalifikacje,
- efektywność,
- zachowanie,
- osobowość.

Przez kwalifikacje rozumieć należy to wszystko, co jest warunkiem prawidłowego wykonywania zadań na danym stanowisku pracy, a więc wiedza, umiejętności, doświadczenie, stan zdrowia itd. Pod uwagę brane są tu dyplomy, certyfikaty, świadectwa czy zaświadczenia, dokumentujące zarówno wykształcenie, jak też umiejętności nabyte w drodze kursów i szkoleń, staży, praktyk, warsztatów i treningów. W szczególnych sytuacjach kwalifikacje te mogą być sprawdzane przy pomocy testów, dramy (np. zainscenizowanie sceny obsługi trudnego czytelnika) lub po prostu przez zadawanie pytań przez oceniającego. Oczywiście przydaje się tu znajomość postępów pracownika wyniesiona z codziennych kontaktów.

Kryteria efektywnościowe odnoszą się z kolei do wyników pracy konkretnej osoby lub zespołu. Może je wyrazić w ujęciu rzeczowym lub ekonomicznym. Osiąganie wyników finansowych przez bibliotekę nie wchodzi w rachubę z racji charakteru tego typu organizacji. Można ewentualnie oceniać kadrę kierowniczą pod kątem zdolności pozyskiwania środków budżetowych, a osoby lub zespoły odpowiedzialne za marketing z wyników sponsoringu lub rozmiarów uzyskanego publicity. Jak już wspomniano, w bibliotece tylko niewielka część czynności poddaje się pomiarowi, np. liczba wypożyczeń, skatalogowanych lub zainwentaryzowanych materiałów. Ale i te wyniki nie zależą od sprawności pracowników lecz np. odwiedzin w bibliotece lub wielkości zakupów nabytków. Można jednak rozliczać np. służby odpowiedzialne za organizację imprez kulturalnych (wernisaży, spotkań autorskich itp.), a bibliotekarzy dyplomowanych z działalności szkoleniowej lub wyników prac badawczych lub dokumentacyjnych.

Pamiętać należy, że precyzyjne określenie kryteriów efektywnościowych wymaga dobrej znajomości specyfiki pracy wykonywanej na danym stanowisku lub dobrej znajomości zadań przydzielanych do realizacji całemu zespołowi.

Oceny, w których wykorzystywane są kryteria behawioralne, polegają na porównaniu zachowań charakterystycznych dla pracowników obserwowanych w procesie pracy z zachowaniami pożądanymi w danym zespole lub całej bibliotece, gdzie mogą one w znacznym stopniu zastąpić zastosowanie trudnych w użyciu kryteriów efektywnościowych.

Znaczenie tych kryteriów jest zróżnicowane i zależy od wielu czynników, w tym od misji i celów organizacji, charakteru i treści pracy, preferencji kierownictwa, tradycji i etyki zawodowej, czyli w znacznym stopniu – od kultury organizacyjnej, przejawiającej się w wartościach i normach charakterystycznych dla danej organizacji.

Przykładem takiego pożądanego zachowania może być staranność i systematyczność w działaniu, terminowe wykonywanie zadań, dbałość o mienie firmy, skłonność do rozwoju zawodowego, stosunek do współpracowników i użytkowników, pomoc na innym stanowisku pracy, gdy na własnym nie ma pilnych prac (np. przestój w wypożyczalni lub czytelnii) lub samorzutne podejmowanie się nowych zadań.

Kryteria osobowościowe stosowane przy ocenianiu pracowników dotyczą – postaw, zachowań, motywów i potrzeb człowieka w związku z funkcjonowaniem w organizacji. Należą do nich: osobowość, odpowiedzialność, innowacyjność, asertywność, stabilność emocjonalna, wytrwałość, otwartość czy odporność na stres, a czasem też inteligencja, szczególne uzdolnienia lub temperament. Warunkiem właściwej oceny według tych kryteriów jest jednak nie tyle stwierdzenie pożądanego na danym stanowisku cech osobowości, co czerpienie z nich użytku z korzyścią dla organizacji.

Ogólnie zaś wszystkie wymienione kryteria powinny spełniać następujące zasady:

- nawiązywać do misji i celów biblioteki,
- uwzględniać wartości i normy istotne dla kultury organizacyjnej biblioteki,
- faktycznie różnicować pracowników,
- dotyczyć pracy faktycznie wykonywanej na stanowisku pracy,
- być znane pracownikom i przez nich akceptowane,
- być wystandaryzowane i zobiektywizowane,
- być w miarę możliwości mierzalne,
- ich liczba powinna być sprowadzona do tych, które są niezbędne do oceny pracownika,
- być wewnętrznie spójne i stanowić zintegrowany system,
- spełniać zasady etyczne.

Spośród wielu metod oceniania najczęściej stosowane są dwie: absolutne i relatywne. Te pierwsze polegają na porównywaniu wyników osiągniętych przez pracownika z ustalonymi wcześniej standardami, metody relatywne charakteryzują się zaś porównywaniem pracowników między sobą.

Najpopularniejsze metody absolutnych ocen to metoda opisowa oraz punktowa (skala ocen).

Metoda opisowa ma wiele odmian, ale jej istota polega na zapisie obserwacji w przygotowanym wcześniej arkuszu, uwzględniającym przyjęte wcześniej kryteria oceny. Zaleca się ona prostotą, możliwością zebrania dużej ilości informacji o pracowniku, co stwarza szansę wszechstronnej oceny. Za wadę tej metody uważa się brak ilościowych mierników, co czyni ocenę praco- i czasochłonną. Wydaje się jednak, że uświadomienie pracownikowi, lub raczej pomoc w dojściu do samooceny, że w jakimś zakresie posiada umiejętność w wysokim stopniu, w innym zaś, że posiada niedostatki (które można wyspecyfikować) jest bardziej istotne niż wystawienie mu noty wyrażonej cyfrą lub innym symbolem.

Skale ocen mogą być wyrażane cyframi (punktami), graficznie, przymiotnikami, opisu zachowań lub przy jednoczesnym opisie i skali cyfrowej, na ogół pięciostopniowej. Są one wprawdzie przejrzyste, ale jednak uzależnione od subiektywnego nastawienia oceniającego, a poza tym nie ukazują rozległości informacji, wynikającej z przeprowadzonej rozmowy.

Ocena okresowa przebiega w kilku etapach:

- przygotowanie,
- przeprowadzenie,
- omówienie wyników,
- wyciągnięcie konsekwencji praktycznych,
- wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

Przygotowanie systemu ocen okresowych polega na ustaleniu celów, kryteriów, metod i technik oceny, opracowaniu arkuszy ocen (na ogół na podstawie arkuszy dostępnych w literaturze i dostosowaniu ich do specyfiki i strategii danej organizacji), opracowaniu instrukcji do interpretacji kryteriów oceny, ustaleniu procedury oceniania, a czasem też na ocenach próbnych. Wskazane jest rozdanie pracownikom kwestionariuszy, które umożliwią im wszechstronną samoocenę oraz zgłoszenie ewentualnych propozycji zmian w funkcjonowaniu biblioteki oraz oczekiwań w stosunku do niej, np. tematów szkoleń, odbycia praktyki w innej bibliotece itp. Na tym etapie często przeprowadza się też kampanię informacyjną, której celem

jest uzyskanie pozytywnego nastawienia pracowników do systemu oraz ustala harmonogram rozmów, z dokładnym podaniem dat i godzin.

Przed przystąpieniem do rozmów należy uświadomić oceniającym niebezpieczeństwo popełniania typowych błędów, których lista jest dość obszerna. Oto najczęstsze:

- efekt projekcji – nieświadome przypisywanie osobie ocenianej zachowań, cech i motywacji osoby oceniającej,
- efekt uczuć ojcowskich, gdy oceniający zbyt łagodnie ocenia osobę, która np. odbyła staż pod jego kierunkiem,
- efekt halo (aureoli) – oceniający na podstawie jednej sytuacji wysnuwa uogólnione wnioski o ocenianym,
- efekt pierwszeństwa – lepiej zapamiętywane są informacje z początku lub końca rozmowy (dlatego najlepiej jest notować uwagi na bieżąco),
- efekt faworyzowania – lepiej oceniane są osoby sympatyczne lub z którymi miło się współpracuje,
- efekt kontekstu – zmiana znaczenia informacji pod wpływem innej informacji,
- efekt kontrastu – kierowanie uwagi na informacje bardziej wyraziste, wyróżniające się z tła,
- efekt negatywności – nadmiernie surowe ocenianie na skutek oczekiwania tylko na informacje pozytywne,
- efekt złotego środka – unikanie ocen skrajnych,
- błąd trwałości ocen – sugerowanie się raz wyrobioną opinią o ocenianym¹⁰.

Przeprowadzenie rozmowy polega zwykle na rozmowie oceniającego z poszczególnymi pracownikami, której scenariuszem, przynajmniej w jakiejś części, jest sporządzona tymczasem samoocena. Warunkiem skuteczności takiej rozmowy jest wytworzenie atmosfery wzajemnego zaufania, powiadomienie ocenianego o przyjętych standardach oraz o planie rozmowy oraz przekonania o poufności rozmowy, a także przeznaczenie na nią dostatecznej ilości czasu. Pamiętać należy, że w razie stwierdzenia podstaw do niskiej oceny w jakimś zakresie wskazana jest dyskusja, żeby oceniany nie poczuł, że pozostał nadal z nierozwiązanym problemem. Oczywiście rozmowa powinna zostać zakończona podsumowaniem i wyrażeniem oceny, a także wytyczeniem zadań na przyszłość, w tym także wskazaniem,

¹⁰ J. Jędrzejczak: *Nie bójmy się oceniać: jak zmniejszyć obawy kierowników przed ocenianiem pracowników*. „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 13/14, s. 26-27; A. Ludwiczyski: *Ocenianie...*, s. 308-309.

jakich postępów oczekuje się od pracownika do czasu następnej oceny. Unikać należy natomiast spierania się co do pojawiających się różnic w samoocenie pracownika. Rozwiązaniem może być umówienie się na dodatkową rozmowę w celu wyjaśnienia problemu. Nie jest wskazane wygłaszanie przez oceniającego ocen cech osobowości ocenianego.

Pracownik powinien wyjść z rozmowy przekonaniem, że wie, jak oceniane są wyniki jego pracy i zachowania, że zyskał poczucie bezpieczeństwa, gdyż wie, czego odeń oczekuje organizacja, że zyskał dodatkowe możliwości rozwoju i kształtowania własnej ścieżki kariery zawodowej i że ma wpływ na kształtowanie relacji z przełożonym i że jego uwagi są brane pod uwagę w kierowaniu zespołem lub całą biblioteką. Przy odpowiedniej organizacji rozmowy pracownik może otrzymać na koniec rozmowy wydruk wypełnionego przez oceniającego kwestionariusza oceny.

Po zakończeniu fazy rozmów oceniający powinni przeprowadzić zebrania podsumowujące, których celem jest ukazanie pożytków z przeprowadzonej oceny, wyrażenie oceny ogólnej, podkreślenie zmian w porównaniu z poprzednimi ocenami, wypunktowanie najczęściej pojawiających się niedostatków w pracy i zachowaniach pracowników oraz wskazanie środków, które owe niedostatki pomogą zminimalizować.

Zarząd biblioteki oraz kierownicy poszczególnych jednostek zyskują w rezultacie ocen okresowych:

- wzrost jakości i ewentualnie też wydajności pracy poszczególnych pracowników oraz zespołów zadaniowych,
- podstawę do racjonalnej alokacji zasobów ludzkich,
- listę potencjalnych liderów zespołów pracowniczych,
- kandydatów do rezerwy kadrowej,
- listę pracowników, którym trzeba poświęcić więcej uwagi lub pomocy,
- listę potrzeb szkoleniowych,
- zwiększenie motywacji pracowników, lepsze wykorzystanie ich potencjału oraz silniejszą identyfikację z miejscem pracy,
- podstawę do banku danych o pracownikach, ułatwiającą podejmowanie decyzji operacyjnych.

Bibliotekarze zaś poza silniejszą motywacją i identyfikacją z miejscem pracy zyskują przeświadczenie, że ich praca jest obserwowana, oceniana i doceniana, że mogą liczyć na radę i że stosując się do wyników ocen zyskują bezpieczeństwo zatrudnienia.

OCENIANIE PRACOWNIKÓW BIBLIOTEKI. ZAGADNIENIA METODYCZNE NA PRZYKŁADZIE BIBLIOTEKI WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ W POZNANIU

Artykuł przedstawia System Okresowych Ocen Pracy stosowany w Bibliotece Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Autorka omawia znaczenie stosowania nowoczesnych metod oceniania pracy bibliotekarzy, wskazuje na mogące występować błędy w ocenie oraz sposoby ich unikania. Następnie opisana została polityka personalna przygotowana i wdrożona w Wyższej Szkole Bankowej, ze szczególnym uwzględnieniem oceniania pracowników. Przedstawiono metody i narzędzia, jakimi są kwestionariusze samooceny i oceny. Opisano przebieg pierwszej edycji ocen i wnioski z raportu.

Wstęp

Nowoczesne zarządzanie placówką naukową i dydaktyczną, jaką jest uczelnia obejmuje zarządzanie zasobami ludzkimi. Gros osób zatrudnionych w szkole wyższej to pracownicy naukowo-dydaktyczni, dzięki pracy których uczelnia wykonuje swe podstawowe funkcje naukowe i dydaktyczne. Szkoła wyższa jednakże to również zakład pracy, jak każdy inny. By mogła funkcjonować, potrzebna jest administracja. System Okresowych Ocen Pracowniczych zaprojektowany i wdrożony w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu analizuje kompetencje i osiągnięcia zawodowe tej grupy pracowników.

Ocena pracy kadry jest jedną z podstawowych funkcji nowoczesnego systemu zarządzania zasobami ludzkim. Wypływa z jednej strony z naturalnej troski o ludzi i ich potrzeby, z drugiej z proaktywnej postawy na osiągnięcie sukcesu całej organizacji, dla której personel jest jednym z największych atutów. Bez dobrze zaprojektowanego i konsekwentnie realizowanego systemu oceniania pracy nie możemy

mówić o prawidłowym zarządzaniu personelem, co w konsekwencji przekłada się na złe zarządzanie instytucją jako całością.

Ocenianie jest bardzo trudne. Jest niekomfortowym procesem psychicznym zarówno dla ocenianego, jak i oceniającego. Cechą ludzkiego umysłu jednakże jest ciągle dokonywanie oceny. Widząc kogoś po raz pierwszy albo obcując z nią/nim codziennie świadomie, półświadomie lub nieświadomie oceniamy tę osobę. Sami również ciągle podlegamy ocenie przez wszystkie osoby, które z nami się stykają, zarówno te bliskie jak i te przypadkowe.

Profesjonalnego oceniania pracowników trzeba się uczyć, tak jak każdej innej umiejętności. Oceny pracowników dzielimy na bieżące i okresowe. Te pierwsze mają charakter ciągły i dokonują się nieomal codziennie w każdym środowisku pracy. Te drugie winny stanowić system uwzględniający specyfikę zakładu pracy i poszczególnych stanowisk.

W ocenie człowieka przez człowieka mogą pojawiać się błędy. Psychologia społeczna od kilkudziesięciu lat stara się poznać mechanizmy rządzące powstawaniem tych efektów. Teoria zarządzania zasobami ludzkimi korzysta ze zdobyczy tej nauki. Każdy oceniający powinien mieć świadomość, iż błędy takie mogą wystąpić również u niego. Jeden z najwybitniejszych badaczy psychologii społecznej Elliot Aronson¹, opisał najczęściej występujące błędy w ocenie siebie i innych. Należą do nich:

1. „Podstawowy błąd atrybucji” – ważniejsze są czynniki osobowościowe niż sytuacyjne.

2. „Błąd działającego obserwatora” – przestajesz być obiektywny, gdy jesteś w środku sytuacji.

3. „Błąd autopercepcji”:

– myślenie egocentryczne, przecenianie własnej roli;

– tendencje samoobronne:

a) mój sukces – atrybucja osobowościowa („moja zasługa”);

b) moja porażka – atrybucja sytuacyjna („jestem bez winy, to sytuacja”).

Do innych często pojawiających się u osób oceniających inne osoby zjawisk psychicznych zaliczamy:

- efekt pierwszeństwa – najlepiej oceniamy pierwszych;
- efekt świeżości – odwrotność efektu pierwszeństwa, najlepiej oceniamy ostatnich;
- efekt uprzedności – trudno zmienić pierwsze wrażenie;

¹ E. Aronson: *Człowiek – istota społeczna*. Warszawa 2005, s. 156-159.

- efekt samo spełniającego się proroctwa (błąd Pigmaliona);
- efekt aureoli (halo);
- transfer stereotypu estetycznego – osoby ładne, przystojne, eleganckie oceniane są wyżej niż osoby, których wygląd zewnętrzny nie wydaje się aż tak pociągający;
- błąd liberalizmu lub nadmiernej surowości;
- ocenianie według wysiłku włożonego w realizację, a nie według efektów;
- projekcja – własne cechy przenosimy na innych;
- efekt kontaktu – wspólne spędzanie czasu wpływa na ocenę.

Teoretycy psychologii społecznej starają się znaleźć rozwiązanie, **jak uniknąć błędów w ocenie**. Niezwykle ważna u oceniających jest świadomość, że proces oceniania jest szczególnie podatny na błędy. Istotnym jest również odpowiednie przygotowanie się do oceniania pod względem psychicznym, polegającym na próbie oddzielenia własnych emocji od osoby i dokonań ocenianego. Pomocnym jest również przygotowanie merytoryczne, obejmujące zapoznanie się z procedurami, regulaminami lub zasięgnięcie pomocy ekspertów z zewnątrz. Przygotować należy się także pod względem organizacyjnym poprzez zapoznanie się z takimi dokumentami jak harmonogram, arkusze oceny, samooceny, instruktaże itp.

Dokonanie oceny jest najważniejszą funkcją rozmowy oceniającej. Ale nie jedyną. „Wymiary” dobrze przeprowadzonej rozmowy to współuczestnictwo, okazywanie zrozumienia, wspieranie, nastawienie na poszukiwanie przyczyn i wspólne rozwiązywanie problemów, równoważenie negatywów pozytywnymi, dzielenie się czasem. Tak przeprowadzona rozmowa powinna przynieść efekt w postaci wzrostu satysfakcji u pracownika, co przekłada się na wyższą motywację do pracy, stanowiąc ważne źródło sukcesu naszej instytucji.

I. Nowa polityka personalna w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu

„Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu pragnie być najlepszą akademicką szkołą biznesu”². W tych słowach Prorektor ds. Naukowych przedstawił na łamach naszego czasopisma zakładowego Va Bank

² M. Żukowski: *Dokąd zmierzamy?* „Va Bank” 2003, nr 10, s. 1.

główny cel rozpoczętego w 2003 r. procesu tworzenia nowej polityki personalnej naszej Uczelni. Dalej wyjaśniał: „Jako szkoła biznesu, świadcząca usługi wysokiej jakości, chcemy być organizacją sprawnie i nowoczesnie zarządzaną. Warunkiem osiągnięcia sukcesu są profesjonalni, oddani i zadowoleni z pracy pracownicy. (...) Chcemy być organizacją uczącą się”³. Dyrektor Działu Kadr i Płac dodawała „Dzięki naszym kwalifikacjom, umiejętnościom i zaangażowaniu, możemy mówić o sukcesie Szkoły, możemy odczuwać dumę wynikającą z pracy tutaj”⁴.

Idea wprowadzania profesjonalnego systemu zarządzania personelem zaczęła się urzeczywistniać w 2003 r., choć założenia do niej powstawały już wcześniej. Nie znaczy to, że przed tym okresem nikt w WSB nie zdawał sobie sprawy z wagi nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Proces miał jednakże ujednoczyć i zharmonizować poszczególne elementy w koherentny i rozwijający się wraz z Uczelnią system.

Główną przesłanką do tworzenia systemu było założenie, że **praca ma dawać możliwość zaspakajania różnorodnych potrzeb**, począwszy od materialnych, poprzez potrzebę bezpieczeństwa, afiliacji po samorealizację. Z punktu widzenia właścicieli WSB nowa polityka personalna miała doprowadzić do **zwiększenia wartości organizacji poprzez wzrost wartości kapitału ludzkiego**.

Tworząc nowy system zarządzania pracownikami Dział Personalny wiązał z nim nadzieję na **poprawę komunikacji pionowej** w firmie między przełożonymi a ich pracownikami. Nie każdy dyrektor działu czy kierownik ma w sobie na tyle otwartości, aby swobodnie rozmawiać z pracownikiem na temat wykonywanej pracy. Nie każdy pracownik to potrafi. System miał rozwijać u obu stron dialogu **otwartość na uwagi i opinie**. Ufano, że pomoże to we wskazaniu niedoskonałości w procedurach, rozwiązaniach stosowanych w firmie, będzie podstawą do wprowadzania ulepszeń w funkcjonowaniu Uczelni.

Pracownicy liczyli również, iż nowe zasady wpłyną na **poprawę warunków pracy**, stwarzając dodatkowe możliwości zgłaszania nieprawidłowości proceduralnych i braki sprzętowe. Istniała możliwość, że system pokaże konieczność **poprawy struktury organizacyjnej**.

Osobną sferą spodziewanych walorów był **obszar szkoleń kadry administracyjnej** Uczelni. Spodziewano się, iż wyniki ocen okreso-

³ Tamże

⁴ A. Henschke: *Byśmy byli jak zgrana orkiestra*. „Va Bank” 2003, nr 10, s. 2.

wych pozwolą na rozpoznanie potencjału zarówno kierownictwa jak i pracowników, poprzez określenie ich słabych i mocnych stron. Informacje te będą pomocne przy sporządzaniu planów szkoleń.

I wreszcie **motywacja** ogółu pracowników... Liczono, że konsekwencje nowego systemu (pochwały, nagany, wpływ wyników oceny na wysokość premii uznaniowej) będą stanowić dla kadry kierowniczej narzędzie motywujące pracowników do rozwoju ich umiejętności i zdolności ważnych z punktu widzenia organizacji. Oceny wpłyną na zwiększenie zaangażowania, silniejsze utożsamianie się z Uczelnią, większą satysfakcją z pracy.

II. Etapy realizacji polityki personalnej w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu

Nowy system zaprojektowany został do wdrażania etapami. Harmonogram wdrażania projektu polityki personalnej w WSB w Poznaniu obejmował fazy:

- Etap I Rozwinięty zakres funkcjonowania Działu Kadr i Płac
- Etap II Opracowany i wdrożony system zadań i kompetencji
- Etap III Opracowany i wdrożony system szkoleń
- Etap IV Opracowany i wdrożony system motywacyjny
- Etap V Opracowany i wdrożony system ocen okresowych
- Etap VI Opracowany i wdrożony system wynagrodzeń

Etap I obejmował reorganizację Działu Kadr i Płac, który dotychczas realizował tylko zadania administracyjne, ograniczając się do sporządzania dokumentów kadrowych i ewentualnie do kontroli przestrzegania obowiązujących przepisów. Do głównych nowych zadań działu należało stworzenie narzędzi zarządzania personelem, prowadzenie procesu rekrutacji i selekcji, doradztwo w zakresie zarządzania personelem dla kadry kierowniczej. W wyniku rozszerzenia zadań działu, zmieniono jego nazwę na Dział Personalny.

W etapie II skupiono się na stworzeniu arkuszy celów i zadań działów naszej Uczelni oraz opisów stanowisk pracy. W tej fazie wszystkie działy WSB zarówno w Poznaniu jak i w Chorzowie pracowały samodzielnie.

Twórcy systemu przygotowali i przeprowadzili szkolenie na temat metodologii tworzenia celów i zadań działów. Pozwoliło to

uczestnikom na wykształcenie umiejętności tworzenia opisów stanowisk pracy. Jest oczywistym, że żadne stanowisko nie może funkcjonować jako niezależna oderwana jednostka. Zobaczenie celu działania swego działu i swego stanowiska w strukturze celów funkcjonowania całej Uczelni miało wpłynąć na większą koherencję działań w poszczególnych agendach.

W toku rozmów wszystkich pracowników Biblioteki Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie za główny cel istnienia działu uznano zapewnienie dostarczania najwyższej jakości usług bibliotecznych jako elementu wspierającego procesy naukowo-badawcze i dydaktyczne Wyższej Szkoły Bankowej Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie. Opisano również cele dodatkowe jako: podwyższenie poziomu kwalifikacji studentów Szkoły, dzięki kształtowaniu umiejętności do samodzielnej pracy intelektualnej, rozwój uczelnianego środowiska naukowego przez dostarczanie nowoczesnej wiedzy i usług, wzmocnienie jak najlepszego wizerunku Szkoły wobec klienta wewnętrznego i zewnętrznego oraz realizacja celów wychowawczych Szkoły poprzez modelowanie prawidłowej postawy studentów wobec obowiązków wynikających z szeroko pojętej etyki czytelnika. Przygotowano również opisy stanowisk pracy dla dyrektora biblioteki i wszystkich jego pracowników.

Realizacja **etapu III** trwa w zasadzie do dziś. Przygotowany system szkoleń obejmuje **treningi menedżerskie, treningi komunikacji w firmie, kursy komputerowe, instruktaże specjalistyczne, kurs obsługi trudnego klienta i wiele innych.**

Etap IV dotyczący motywacji nie przybrał odrębnej formy zorganizowanych działań. Twórcy systemu wyrażają przekonanie, że motywację do dobrej pracy udało się wpisać w pozostałe elementy polityki personalnej naszej Uczelni.

Etap V obejmujący ocenianie omówiony zostanie w następnym rozdziale.

W etapie VI został przygotowany i wdrożony **podsystem wynagradzania** pracowników. Uwzględnił on strukturę organizacyjną Szkoły, wartościowanie działań i stanowisk pracy, możliwości finansowe Szkoły oraz aktualną sytuację na rynku pracy. Zmiana struktury organizacyjnej przyniosła spłaszczenie hierarchii i ujednoczenie nazewnictwa. W większości działów wprowadzono stanowiska: referent, starszy referent i specjalista. Wyjątkiem jest Biblioteka, gdzie obowiązuje zestaw stanowisk: młodszy bibliotekarz, bibliotekarz, starszy bibliotekarz, kustosz, starszy kustosz. Na postawie ujednoli-

conej struktury zbudowano nową siatkę płac, w oparciu o kwotę bazową i kategorie zaszerogowania.

Końcowy podetap tego etapu obejmuje podsystem nagradzania pracowników. Opracowany został regulamin nagradzania. Dwa razy do roku dyrektorzy i kierownicy działów wnoszą do przełożonych pionów o nagrody dla swego personelu. Władze WSB w osobach rektora i prorektorów, dziekanów oraz dyrektora generalnego i jego zastępców rozpatrują wnioski, przychylając lub oddalając wnioski. Przyznane nagrody wypłacane są z następnym wynagrodzeniem miesięcznym.

III. Ocenianie pracowników – jako jeden z elementów polityki personalnej w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu

Jednym z najważniejszych podsystemów polityki personalnej w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu jest Systemu Okresowych Ocen Pracy (SOOP).

Podstawowymi przesłankami do jego tworzenia było dopasowanie go do specyfiki WSB, jej tradycji, kultury, wartości, celów strategicznych. Uwzględniono również fakt, że system ten musi być elastyczny, podatny na zmiany i otwarty, pozwalający się rozbudowywać w razie konieczności. Podstawowe założenie to ocenianie przeszłości w celu wyciągnięcia wniosków na przyszłość.

1. Czego spodziewano się po systemie?

Spodziewane korzyści podzielono na dwie grupy; korzyści dla kadry kierowniczej i dla pracowników.

Dla dyrektorów i kierowników za walory systemu uznano:

- Dostarczenie kadrze narzędzi do zobiektywizowanej i systematycznej oceny pracowników. Dzięki liście kompetencji ważnych z punktu widzenia celów organizacji, kierownicy zyskują wiedzę o tym, jakich umiejętności i zdolności wymagać od swoich podwładnych.
- Stworzenie kierownikom okazji do przyjrzenia się pracy podwładnych, ich zobiektywizowanej oceny, udzielenia im informacji zwrotnych oraz poznanie uwag pracowników o wykonywanych zadaniach i warunkach pracy.

- Stworzenie możliwości lepszego motywowania pracowników do poprawy jakości, efektywności ich pracy, podnoszenia poziomu kompetencji. Mogą stać się podstawą udzielania pracownikom pochwał i nagan, podnoszenia wysokości nagród.
- Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników. Wykorzystane będą przy tworzeniu planu szkoleń dla poszczególnych działów.
- Porównanie wyników kolejnych ocen pokaże drogę rozwoju kompetencji pracownika.

Pracownikom system powinien pomóc dzięki:

- Otrzymaniu jasnych kryteriów spełniania wymagań stawianych im w miejscu pracy, zawartych w liście kompetencji, co stwarza podstawę do rozmowy z przełożonym o wykonywanych przez siebie obowiązkach i warunkach pracy.
- Informacjom zwrotnym zawartym w ocenie, co powinno zwiększyć jasność sytuacji pracy.

Twórcy systemu spodziewali się, że jasność oczekiwań przełożonych oraz możliwość podzielenia się z kierownictwem spostrzeżeniami i uwagami o sytuacji pracy pomoże zwiększyć otwartość komunikacji. Jasne wymagania i oczekiwania kierownictwa podniosą poczucie bezpieczeństwa pracowników oraz ułatwią poprawę jakości i efektywności ich pracy. Liczono na podniesienie zadowolenia, a w konsekwencji na wzrost motywacji do pracy i rozwoju wszystkich ocenianych członków organizacji.

W październiku 2004 r. odbyły się konsultacje z przedstawicielami działów na temat obecnego stanu rzeczy, dotychczas stosowanych metod oceniania, kompetencji istotnych z punktu widzenia WSB, ewentualnego uwzględnienia różnic pomiędzy działami w nowym systemie. Uwagom pracowników poddano również strukturę i funkcje nowego narzędzia, jakim był właśnie tworzony kwestionariusz oceniania.

2. Metoda tworzenia i struktura kwestionariusza SOOP w WSB w Poznaniu

Podstawowym narzędziem i najistotniejszym elementem Systemu Okresowych Ocen Pracowników w WSB jest kwestionariusz oceniania. Prace nad nim trwały bardzo długo, około półtora roku. Twórcy projektu po zanalizowaniu możliwych do zastosowania metod relatywnych, jak chociażby ranking, porównywanie parami, metoda rozkładu normalnego oraz metod bezwzględnych (absolut-

nych), w tym metody opisowe, punktowe, skale ważone, skale behawioralne i wiele innych, wybrali te ostatnie. Nasz system opiera się na zasadzie bezwzględności, w którym zastosowano dwie techniki, **punktową oraz opisową.**

Jego zasadniczym elementem jest **analiza kompetencji** pracowników. Spis tychże kompetencji podlegał zmianom. W wyniku długotrwałych konsultacji i analiz wybrano 10 kluczowych dla WSB kompetencji pracowników oraz 4 dodatkowe kompetencje kierownicze.

Występowanie każdej z kompetencji u pracownika oceniane jest w skali czterostopniowej. Wyznacza się poziomy według natężenia występowania kompetencji:

- A – wykraczającym poza ramy stanowiska;
- B – w pełni wymaganym na stanowisku;
- C – nie w pełni spełniającym wymagania stanowiska;
- D – nie spełniającym wymagań stanowiska.

Prócz oceny kompetencji arkusz zawiera dział poświęcony **ocenie wyników pracy.** Analizuje się w nim **stopień realizacji zadań doskonalących** wyznaczonych w poprzednim okresie, z podziałem na zadania zrealizowane czyli sukcesy oraz zadania niezrealizowane lub zrealizowane częściowo (z przyczyny pracownika) czyli niedociągnięcia.

Kolejnym ważnym działem są **zalecenia doskonalące na następny okres,** obejmujący obszary do poprawy. Rozumiane jest to jako nakreślenie poszczególnych umiejętności, nie opanowanych w stopniu zadawalającym, poszczególnych rodzajów aktywności do poprawy.

Jak zbudowany został kwestionariusz? Jakie są jego części składowe?

W nagłówku arkusza jest miejsce na wprowadzenie danych dotyczących pracownika; jej/jego imię i nazwisko, dział, datę oceny obecnej i poprzedniej, a także imię i nazwisko oceniającego.

Najistotniejszą i najbardziej rozbudowaną częścią kwestionariusza jest **analiza kompetencji pracownika.** Kompetencje zawodowe brane pod uwagę w kwestionariuszu oceny wraz z wyznacznikami behawioralnymi przedstawiają się następująco:

Skala kompetencji pracowniczych – System Okresowych Ocen Pracowniczych. Opracowanie Działu Personalnego Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

DOSTOSOWYWANIE SIĘ DO NOWYCH ZADAŃ I ZMIAN	<p>Podjęcie i realizacja nowych zadań wynikających ze zmian w organizacji.</p> <p>Zdolność akceptowania i rozumienia różnych decyzji.</p> <p>Umiejętność stworzenia alternatywnych sposobów zachowania i skutecznych działań w nowych warunkach.</p>
UMIĘJĘTNOŚĆ WSPÓŁPRACY W GRUPIE	<p>Łatwe nawiązywanie kontaktów, chęć realizowania zadań w grupie, dzielenie się wiedzą i doświadczeniami.</p> <p>Utożsamianie się z celami grupy.</p> <p>Okazywanie zainteresowania dla potrzeb i uczuć członków grupy.</p> <p>Konstruktywne przyjmowanie i przekazywanie krytyki.</p>
WSPÓŁPRACA Z KLIENTEM	<p>Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktu z klientem.</p> <p>Umiejętne prezentowanie siebie, firmy i produktu.</p> <p>Rozumienie potrzeb i problemów klienta oraz przekazywanie mu potrzebnych i użytecznych informacji.</p>
SAMODZIELNOŚĆ	<p>Przyjmowanie odpowiedzialności za wykonanie zadań.</p> <p>Umiejętność zbierania informacji, dokonywania ich analizy i wyboru optymalnych działań w oparciu o nie.</p>
ORGANIZOWANIE PRACY WŁASNEJ	<p>Umiejętne wyznaczanie priorytetów w pracy.</p> <p>Gospodarowanie czasem przeznaczonym na realizację zadań wynikających z zajmowanego stanowiska w sposób optymalny.</p> <p>Doskonalenie istniejących metod pracy na własnym stanowisku.</p>
KOMUNIKACJA	<p>Wyrażanie swoich myśli zgodnie z zasadami językowymi zarówno w mowie jak i w piśmie w sposób jasny i zrozumiały dla odbiorcy.</p> <p>Okazywanie szacunku dla odmiennej opinii rozmówcy, aktywne słuchanie, zdecydowane przedstawianie własnego stanowiska.</p> <p>Odmawianie i wyrażanie emocji w sposób bezpieczny dla innych i siebie.</p> <p>Odporność na wpływy innych osób.</p>
RZETELNOŚĆ	<p>Prawidłowa i precyzyjna realizacja zadań przydzielonych poszczególnym stanowiskom zgodnie z wytyczonymi i obowiązującymi procedurami i poleceniami.</p>
TERMINOWOŚĆ	<p>Przestrzeganie terminów realizacji poszczególnych zadań i czynności.</p>
ROZWÓJ PRACOWNIKA	<p>Otwartość na własny rozwój poprzez aktualizowanie, poszerzanie i doskonalenie swojej wiedzy i umiejętności.</p> <p>Przejawianie zainteresowania udziałem w szkoleniach i kursach prowadzących do rozwoju zawodowego.</p>
INNOWACYJNOŚĆ	<p>Poszukiwanie i realizacja nowych koncepcji, rozwiązań dotyczących obszaru zawodowego.</p> <p>Wychodzenie poza utarte schematy, generowanie oryginalnych pomysłów, myślenie wielowymiarowe, zdolność widzenia potencjalnych zagrożeń.</p>

Prócz powyższych kategorii dyrektorzy i kierownicy oceniani są również według kompetencji:

Tabela 2

Skala kompetencji kierowniczych – System Okresowych Ocen Pracowniczych.
Opracowanie Działu Personalnego Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

<p>MYŚLENIE STRATEGICZNE</p>	<p>Całościowe spojrzenie na organizację i jej otoczenie oraz przewidywanie na podstawie uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych potencjalnych szans i zagrożeń. Identyfikowanie przyczyn ewentualnych problemów i wzmacnianie zachowań przynoszących korzyści. Wyznaczanie celów i sposobów ich osiągania.</p>
<p>PLANOWANIE I ORGANIZACJA PRACY DZIAŁU</p>	<p>Perspektywiczne i realne planowanie pracy działu poprzez sporządzanie harmonogramów prac krótko i długookresowych, określanie zadań i terminów oraz niezbędnych środków do ich wykonania. Efektywny podział pracy na zadania i przydzielenie ich odpowiednim pracownikom. Sprawna koordynacja realizowanych zadań oraz delegowanie ich w sposób dający zamierzone rezultaty. Bieżąca weryfikacja planu pracy oraz zapewnienie możliwości wykonania pracy</p>
<p>KIEROWANIE ZESPOŁEM PRACOWNIKÓW</p>	<p>Zarządzanie podległym zespołem pracowników poprzez dostosowanie odpowiedniego stylu kierowania do zaistniałej sytuacji i podwładnych. Motywowanie pracowników poprzez angażowanie ich w odpowiednie zadania i zachęcanie do osiągania wysokiej jakości wykonywanej pracy. Dostrzeganie mocnych stron pracowników, dostarczanie konstruktywnej informacji zwrotnej oraz stworzenie możliwości rozwoju.</p>
<p>KONTROLA REALIZOWANYCH ZADAŃ</p>	<p>Egzekwowanie prawidłowości i terminowości wykonania powierzonych zadań zgodnie z ustalonym wcześniej planem. Stosowanie kontroli bieżącej i końcowej poprzez indywidualną ocenę pracy. Dopasowywanie stopnia kontroli pracowników do ich samodzielności.</p>

Część następną zawiera **określenia zadań do wykonania na następny okres** wraz z podaniem warunków koniecznych do prawidłowej realizacji zadania, termin wykonania i pożądaný rezultat.

Kwestionariusz zamyka **podsumowanie**, w którym znaleźć się mogą uwagi pracownika, jeżeli pracownik tego oczekuje. Najważniejszym elementem tej części jest **ocena opisowa**, w której przełożony opisuje kompetencje, dokonania i postawę pracownika. Arkusz kwestionariusza podpisany jest przez przełożonego i pracownika oraz opatrzony adnotacją o miejscu i dacie wypełnienia dokumentu.

Pomimo, iż arkusz zawiera tak wiele danych, informacje tam zawarte zmieściły się na dwu stronach. Podział na części sprzyja przejrzystości zawartości kwestionariusza. Jego struktura i jasność użytych w nim sformułowań nie budziła żadnych zastrzeżeń osób z niego korzystających.

Na arkuszu oceny wzorowany jest **arkusz samooceny** rozumiany jako pomoc do przygotowania się do rozmowy oceniającej przez pracownika. Arkusz samooceny ma pomagać osobie ocenianej przy analizie swej dotychczasowej pracy oraz pracy działu. Zaleca się w nim pracownikowi, aby przypomniiał sobie zdarzenia i fakty dotyczące swej aktywności zawodowej w minionym okresie, swe osiągnięcia, zdobyte umiejętności, ale także niepowodzenia. Proponuje się, aby pracownik uświadomił sobie z jednej strony swe atuty, z drugiej ewentualne obszary do poprawy i rozwoju.

3. Przygotowanie do wdrożenia Systemu Okresowych Ocen Pracy

Przygotowanie do wdrożenia SOOP polegało na dostosowaniu zakładowych przepisów prawnych poprzez wprowadzenie **regulaminu**. Przygotowanie merytoryczne obejmowało **szkolenia** z zakresu przeprowadzania ocen.

Regulamin przeprowadzania pracowniczych ocen okresowych przygotowany został przez Dział Personalny przy konsultacji z radcami prawnymi. Zawiera **cel oceny**, rozumiany jako umożliwienie optymalnego zagospodarowania potencjału pracowniczego. Obejmuje również **harmonogram** terminów przeprowadzania ocen, tryby oceniania i tryb odwoławczy. Regulamin przypomina, że wszystkie osoby mające dostęp do informacji o ocenach zobowiązane są do tajemnicy.

Aby obie strony procesu oceniania były dobrze przygotowane do pierwszej edycji ocen, Dział Personalny WSB przygotował **szkolenia**

o charakterze warsztatowym z zakresu prowadzenia rozmów oceniających, prowadzone przez psychologów zatrudnionych w naszej Uczelni. W czasie tychże warsztatów uczestnicy poznali kilka ważnych zasad psychologii komunikacji. Przeprowadzono szereg ćwiczeń, realizowano zadania o charakterze zbliżonym do tych, które spotyka się w rzeczywistości, rozwiązywaliśmy problemy potencjalnie mogące wyniknąć podczas oceniania. Szkolący uczulali przełożonych, aby zawsze oceniali podwładnego za zachowania świadczące o posiadanej kompetencji, a nie za fakt posiadania kompetencji.

Wskazano na podstawowe **umiejętności komunikacyjne** niezbędne w procesie oceniania: **rozumienie uwarunkowań, docenianie, sprawdzanie rozumienia, utrzymanie kontroli nad rozmową.**

Dla większości pracowników szkolenia były pierwszym impulsem do faktycznej refleksji o ocenach. W szkoleniach uczestniczyli pracownicy różnych działów, co umożliwiało wymianę poglądów i spojrzenie na ocenę z różnych perspektyw.

Dział Personalny przygotował również **pisemne instruktaże dla oceniających i ocenianych.** Materiały szkoleniowe okazały się być pomocne w przygotowaniu się do rozmowy dla obu stron. W zaleceniach dla przełożonego położono nacisk na uprzednie ustalenie terminu rozmowy z zachowaniem zasad podanych w regulaminie. Podkreślono **konieczność dobrego przygotowania się do spotkania,** poprzez ocenę kompetencji pracownika, zweryfikowanie zadań jej/mu przydzielonych, zgromadzeniu niezbędnej dokumentacji. Przełożony powinien na początku spotkania wyjaśnić cel spotkania i korzyści wynikające z przeprowadzania takich spotkań i stworzyć atmosferę zaufania. W trakcie rozmowy kierownik powinien przedstawić własną propozycję oceny, ukierunkować dyskusję na poznanie przyczyn pojawiających się problemów.

4. Realizacja SOOP – pierwsze rozmowy oceniające, ich przebieg i podsumowanie

Pierwsza edycja ocen, zwana „zerową”, przeprowadzona w kwietniu 2006 r. dała pracownikom okazję do zapoznania się z systemem. Miała charakter częściowo pilotażowy, to znaczy dopuszczono możliwość modyfikacji kwestionariuszy w wyniku wniosków uczestników pierwszej edycji ocen, lecz z drugiej strony oceny te już trafiły do akt pracowniczych. Kolejna ocena będzie realizowana w końcu października i listopadzie 2006 r. i od tego momentu oceny będą odbywały się raz w roku.

Założeniem było, że pracownik ma dostęp do wszystkich swoich ocen, przełożony do ocen wszystkich swoich podwładnych, a Zarząd ma dostęp do wszystkich ocen wszystkich pracowników.

Po zakończeniu całej tury pierwszej edycji ocen, przeprowadzono wśród oceniających i ocenianych badania za pomocą dwu odrębnych **ankiet ewaluacyjnych**. Część pytań w kwestionariuszu ankiety dla oceniających i ocenianych pokrywała się, reszta była rozdzielna. Kwestionariusz zawierał pytania, która część arkusza była najłatwiejsza, a która najtrudniejsza do uzupełnienia. Pytano, czy lista i skala kompetencji i ich definicje wymagają modyfikacji, czy pracownicy na szkoleniu zdobyli wystarczającą wiedzę i umiejętności związane z udziałem w rozmowie oceniającej, czy pracownicy, po wypełnieniu arkusza samooceny, byli dobrze przygotowani do rozmowy. Poproszono również o wnioski, jakie mogą pojawić się konsekwencje przeprowadzonych ocen.

Podsumowanie informacji zebranych dzięki ankietom zostało zaprezentowane w przygotowanym w Dziale Personalnym **raporcie SOOP**. Został on przedstawiony wszystkim uczestnikom systemu; władzom Uczelni, dyrektorom i kierownikom działów oraz ogółowi zespołu pracowniczego w kilku turach spotkań.

Poniżej zaprezentowane zostały najważniejsze wnioski z raportu.

Ocen dokonano podczas rozmów, które trwały od 15 minut do 3,5 godziny. Przeciętnie rozmowa trwała 1,5 godziny. W takiej sytuacji zrodziło się wskazanie dla przełożonych, których rozmowy z podwładnymi trwały skrajnie krótko lub długo, żeby przeanalizowali, czy nie przekłada się to na jakość rozmowy oceniającej.

Pracownicy deklarowali, że stworzenie i **znajomość opisów stanowisk pomogła w przygotowaniu się do rozmowy**. Zaznaczono, że oceny powinny być momentem, w którym aktualizuje się opisy stanowisk.

Kompetencje i opisy kompetencji, pomimo uwag, okazały się najłatwiejsze do uzupełnienia. Pracownicy podkreślali, że stanowiły punkt wyjścia dla rozmowy i uporządkowały jej przebieg. W opinii uczestników **podsumowanie oceny powinno pozostać oceną pisemną opisową**, co znaczy, że z ocen kompetencji nie powinna być wyciągana średnia.

Wprowadzenie arkusza samooceny spotkało się u pracowników z jednogłośnie akceptacją oceniających i ocenianych. Podkreślono, że dzięki niemu ocena była poważnie potraktowana – pracownik był zmuszony do zapoznania się z arkuszem i kompetencjami. Przełożony i pracownik stali się partnerami w dyskusji. Ocena powinna być wspólnym wnioskiem, ustaleniem pomiędzy szefem, a pracownikiem.

Jedynie odwołanie się od oceny powinno wymagać dołączenia do oceny arkusza samooceny. Dokument oceny zostaje skopiowany, oryginał przechowywany jest w Dziale Personalnym, kopię otrzymuje podwładny, drugą kopię może sobie zachować przełożony.

Mimo wcześniejszych obaw, w ocenie pracowników możliwym było wygoszparowanie czasu na zastanowienie się nad swoją pracą. Spotkania były okazją do **dowiedzenia się nowych rzeczy o sprawach, które wydawały się oczywiste, zwiększyły poczucie odpowiedzialności przełożonego za pracowników.** W oczach przełożonych spotkania dały im możliwość otrzymania informacji zwrotnych, były dla pracowników okazją do wyrażenia opinii o sytuacji w Szkole, zaprezentowanie własnych możliwości oraz potrzeb.

Wniosek naczelny jest taki, iż duża część pracowników zna oczekiwania przełożonego wobec ich pracy, o czym świadczyła zgodność w ocenie i samoocenie. Dla pozostałej małej części ogółu pracowników rozmowa oceniająca była okazją do poznania oczekiwań przełożonego, co do poziomu wymaganych od nich kompetencji. Niekiedy konfrontowano rozumienie definicji poszczególnych kompetencji oraz stopnia wymaganego sposobu wykonania zadań przez pracownika. Część pracowników zgłaszała, że nadal ma kłopot z przełożeniem ogólnych definicji kompetencji na sposób wykonania zadań w ich dziale. Jednocześnie przełożeni wyrażali opinię, że skoro pracownik wykonuje określone zadania, to wie, jaki jest wymagany standard pracy.

Dokonano analizy potencjału **rozwoju kompetencji** u poszczególnych pracowników. Twórcy systemu są świadomi faktu, że niektóre kompetencje są cechami osobowościowymi, predyspozycjami, które już bardziej się nie rozwiną u danego pracownika. Z tego powinni zdawać sobie świadomość również przełożeni i podwładni. Ważne, żeby poziom tych kompetencji spełniał jednakże wymagania stanowiskowe. Jeżeli nie spełnia to należy się zastanowić, czy istnieje zgoda pracodawcy na takie niedopasowanie lub wprowadzić zmiany w zakresie obowiązków pracownika, wbrew go w danej dziedzinie.

Ważnym wnioskiem jest również to, że istnieją stanowiska, na których ciągły rozwój nie jest wymagany, pewien dobry stabilny poziom realizacji zadań jest sukcesem samym w sobie. Część rutynowych prac w Szkole musi być wykonywana i nie ma potrzeby dążyć do podnoszenia kompetencji w zakresie ich wykonywania.

Problem pojawia się, gdy takie zadania wykonują pracownicy ambitni, dążący do samorozwoju. Wtedy należy rozważyć możliwość

rozszerzenia zakresu uprawnień pracownika czy wreszcie awansu, nawet do innego działu.

Pojawiły się propozycje dotyczące **modyfikacji organizacji pracy w działach**. Postawiono wniosek organizowania cyklicznych spotkań w działach, wniesiona została również propozycja organizacji dyżurów szefów pionów. Większość wniosków wdrożono do realizacji w WSB Wydział Zamiejscowy w Chorzowie.

Zakończenie

Władze Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu dążąc do rozwoju naszej Uczelni stworzyły założenia do polityki personalnej, a realizatorzy tego pomysłu nadali jej koherentny i użyteczny charakter.

Z wielkiej palety kompetencji współczesnego pracownika umysłowego wybrano te, których posiadanie i wykorzystywanie w praktyce przyczynia się do realizacji misji Wyższej Szkoły Bankowej. Uzasadnionym jest twierdzenie, iż informacje zwrotne o wykonywanej pracy, wpływ wyników oceny na wysokość premii uznaniowej, świadomość długookresowej oceny rozwoju kompetencji zwiększyło motywację do pracy i rozwoju wszystkich ocenianych członków organizacji.

Należy zaznaczyć, że wszystkie pracownice Biblioteki uzyskały bardzo wysokie oceny. Dyrektor Biblioteki oceniana była przez Prorektora ds. Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie bardzo dobrze, uzyskując na 15 kategorii kompetencji w 8 z nich stopień „A”, czyli „wykraczający poza ramy stanowiska”, w pozostałych „B” czyli „w pełni wymaganym na stanowisku”, w żadnej nie otrzymując stopnia „C” lub „D”. Równie pozytywnie zostały ocenione cztery bibliotekarki w zespole. Liczba uzyskanych stopni „A” u poszczególnych osób wahała się od 2 do 4, na 10 kategorii, pozostałe kompetencje zostały ocenione na „B”. W częściach opisowych oceny pojawiały się takie sformułowania jak: „jej postawa wobec obowiązków jest pełna szczerego zaangażowania dla spraw Biblioteki i WSB”, „jest wszechstronna i otwarta na nowe idee”, „jest kompetentna w zakresie wiedzy bibliotekoznawczej i dziedzin pokrewnych”, „dąży do podnoszenia swych kwalifikacji i cechuje się chęcią doskonalenia swego warsztatu pracy”, „wszystkie obowiązki wykonuje dokładnie, terminowo, nierzadko wnosząc w ich wykonywanie wiele elementów innowacyjności”, „w najwyższym stopniu posiadała zdolność prawidłowego komunikowania się z wszystkimi grupami klientów naszej Biblioteki”,

„dba o rozwój swego warsztatu fachowego i naukowego”. Wszystkie użyte sformułowania pokazują, że pracownicy Biblioteki stanowią niezwykle kompetentny i zaangażowany zespół. Analiza Raportu SOOP, która obejmuje pracowników wszystkich działów i komórek Wyższej Szkoły Bankowej pokazuje, że bibliotekarze jako cała grupa zostali ocenieni na bardzo wysokim poziomie.

Jesienią 2006 r., po trzech latach od rozpoczęcia projektowania nowej polityki personalnej na naszej Uczelni można chyba przyznać, iż dotychczas okazała się ona być sukcesem i mieć nadzieję, że tak pozostanie.

ZESPOŁY ZADANIOWE I HEURYSTYCZNE METODY ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW

W artykule przedstawiono metodę zespołowej organizacji pracy w bibliotekach, tj. historię powstania tej formy zarządzania, metodykę tworzenia zespołów zadaniowych, zasady pracy bibliotekarzy w zespołach zadaniowych, typy i formy zespołów, bariery i problemy w ich organizacji oraz korzyści wynikające z ich stosowania. Omówiono również heurystyczne metody rozwiązywania problemów, wykorzystywane w pracy zespołowej, tj. np. burza mózgów, Phillips 66, Phillips 635, burza mózgów typu stop and go, odwrócona burza mózgów, mieszana burza mózgów itp.

Od przeszło stu lat zaobserwować można ciągle zmiany w rozwoju organizacyjnym wszelkiego typu organizacji. Według Jana Antoszkiewicza¹ wyróżnić można trzy główne podejścia. Pierwsze – feudalne – kładło nacisk na ściśle przyporządkowanie pracowników, wąskim, jasno zdefiniowanym polom działania, oraz na hierarchizację relacji pomiędzy członkami organizacji, a więc komenderowanie i kontrolowanie przez kierowników wykonywanej pracy. Drugie – humanistyczne – przestało postrzegać pracownika wyłącznie jak element maszyny, którą jest organizacja, choć ciągle traktowało go w sposób przedmiotowy. Coraz częściej zwracano się jednak ku jego potrzebom, co zaowocowało współpracą organizacji przemysłowych z psychologami i socjologami. Współczesne – holistyczne podejście do zarządzania – w pełni uznaje podmiotowość pracowników i szanuje ich prawo do własnej godności, wykorzystania potencjału i osobistego rozwoju. Stymuluje również zespołową organizację pracy i wykorzystywanie heurystycznych metod organizatorskich.

Na etapie obecnego rozwoju organizacyjnego, biblioteki powinny dążyć do zmiany swej kultury organizacyjnej. Kierunek zmian powinien uwzględniać odejście od dotychczasowego schematu instytucji

¹ J. Antoszkiewicz: *Metody heurystyczne*. Warszawa 1990, s. 38-51.

silnie zhierarchizowanej, charakteryzującej się autokratycznym stylem kierowania, całość swych działań opierającej na formalnej strukturze organizacyjnej, na rzecz jak najlepszej obsługi wybranych procesów. Wymaga to diametralnej zmiany organizacji pracy. Jak dotąd większość bibliotek stosowała jedynie tzw. opisy stanowisk, które określały zakres praw i obowiązków pracownika oraz jego pozycję w strukturze organizacyjnej i przyporządkowanie do określonego działu biblioteki. Powodowało to skoncentrowanie pracowników na wykonywaniu określonych czynności, bez uwzględnienia ich znaczenia dla funkcjonowania całej biblioteki, a co za tym idzie obniżenie jakości usług i skuteczności pracy. Zadania, które nie wchodziły w standardowy zakres obowiązków bibliotekarzy były traktowane drugoplanowo i wykonywane często ze znacznym opóźnieniem czasowym. Rozwiązaniem likwidującym podobne problemy jest tworzenie tzw. zespołów zadaniowych, nazywanych również grupami problemowymi, zespołami projektowymi, twórczymi lub roboczymi oraz wykorzystywanie metod heurystycznych do twórczego rozwiązywania problemów.

Według Mirosława Grelika i Andrzeja Cylwika zespoły zadaniowe to „grupy ludzi złożone z pracowników różnych komórek organizacyjnych, powoływane do rozwiązania konkretnego problemu, a następnie – rozwiązywane”². Taka forma pracy znana była już w starożytności, zaś rozwinęła się w nowożytnej wojskowości. Jej przykładem mogą być interdyscyplinarne formacje wojskowe za czasów Bolesława Chrobrego, składające się z żołnierzy różnych specjalności, charakteryzujące się większą skutecznością na polu bitwy od jednostek tradycyjnych lub też, za czasów drugiej wojny światowej, zespoły dowódców sztabowych współpracujące ze specjalistami z różnych dziedzin nauki m.in. fizyków, chemików, biologów. Pierwsze próby naukowego podejścia do tworzenia zespołów zadaniowych w organizacjach komercyjnych pojawiły się na początku XX w. i przypadają na 1908 r., kiedy to powołano specjalny zespół zadaniowy przy budowie siłowni dla firmy Boston Elevated Railway Company. Jednym z najbardziej znaczących projektów, opracowywanych w ramach struktury zadaniowej, był amerykański program *Apollo*, rozpoczęty w 1961 r., którego celem było lądowanie człowieka na Księżycu, będącego początkiem fali szerokiego zainteresowania implementacją struktury zadaniowej w europejskich i amerykańskich organizacjach. Wzrastające zainteresowanie heurystycznymi meto-

² Z. Chrościcki: *Zespoły zadaniowe. Zastosowanie i doświadczenia*. Warszawa 1989, s. 14.

dami rozwiązywania problemów oraz pracą w zespołach widoczne jest również obecnie w praktyce działalności instytucji kultury oraz literaturze dotyczącej zarządzania organizacjami typu non profit³.

W bibliotekarstwie światowym nacisk na zespołowe formy pracy zaczął nasilać się począwszy od przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w., głównie w bibliotekach zachodnioeuropejskich i amerykańskich. Związany był on bezpośrednio z podnoszeniem jakości usług bibliotecznych i wprowadzaniem do bibliotek metody Kompleksowego Zarządzania Jakością. Do pierwszych placówek, które zaczęły wykorzystywać zespołową organizację pracy, należą angielskie i amerykańskie biblioteki akademickie, m.in. w Arizonie, Iowa, Northumbrii, Coventry, Hatfield, Leicester i inne. Również w polskich bibliotekach zespołowa organizacja pracy budzi coraz większe zainteresowanie, zaś kierunek tych zainteresowań można zaobserwować zarówno w polskiej⁴, jak i zagranicznej literaturze fachowej⁵.

Praca w zespołach pozwala na skuteczniejsze wykorzystanie potencjału pracowników biblioteki, poprzez skumulowanie ich umiejętności i wiedzy podczas grupowego rozwiązywania problemów. Wysiłek grupowy oraz wiedza i umiejętności członków zespołu nie są prostą sumą wartości indywidualnych i najczęściej przynoszą większe efekty niż praca jednostek. Zjawisko to nazywane jest **synergia**, od greckiego słowa *syn*, czyli *współ* oraz *ergon* – praca. Dlatego też praca w zespołach zadaniowych umożliwia rozwiązywanie bardziej złożonych problemów i pracę nad skomplikowanymi projektami, wykraczającymi poza kompetencje jednego działu funkcjonalnego biblioteki. Zespołowa organizacja pracy jest szczególnie skuteczna wówczas, kiedy istniejąca struktura organizacyjna oraz przyjęty w bibliotece

³ M.in. *Zarządzanie kulturą. Wybrane materiały seminarium dla menedżerów kultury Kraków, marzec – kwiecień 1993*. Kraków 1995, s. 53 oraz E. B. Zybort: *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa 2004.

⁴ M.in. E. Głowacka: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń 2000, s. 111-128; R. C. Miller: *Ludzie i zarządzanie bibliotekami*. „Bibliotekarz” 1992, nr 9, s. 12; G. Tetela: *Współcześnie funkcjonujące modele sieci biblioteczno-informacyjnych w uniwersytetach* EBIB [online]. 2003, nr 8 (48) [dostęp 15 lutego 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/2003/48/tetela.php>; *Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej, Bydgoszcz-Gniew, 10-13 września 2000 r.* Red. Lidia Derfert-Wolf i Bożena Bednarek-Michalska. EBIB [online]. [dostęp 23 maja 2003]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonfi/atrf/indexpl.html>; E. B. Zybort: *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa 2004.

⁵ P. Garrod, M. Kinnell: *Benchmarking development needs in the LIS sector*. „Journal of Information Science” 1997, nr 2, s. 116.

podział zadań, odpowiedzialności i obowiązków nie są w stanie sprostać pojawiającym się problemom i potrzebom. Dzięki mniej formalnym stosunkom i silniejszym więzom osobistym, praca w zespole ułatwia przepływ informacji i szybkie podejmowanie decyzji. Umożliwia ponadto utrzymywanie kontaktów i współpracę bibliotekarzy z różnych działów biblioteki, która byłaby ograniczona przy tradycyjnej strukturze organizacyjnej. Ze względu na wyraźnie dostrzegalne efekty działań zespołu, który pracuje nad całym projektem, a nie tylko nad drobnym jego wycinkiem, zwiększeniu ulega motywacja do pracy. Ponadto zespołowa organizacja pracy powoduje również skoncentrowanie wysiłków pracowników na projekcie, nie zaś dążeniach do awansu, jak ma to miejsce w strukturze hierarchicznej. Zbiorowa odpowiedzialność powoduje akceptację wyższego poziomu ryzyka, dzięki czemu pomysły bibliotekarzy są bardziej śmiałe i nowatorskie, co w konsekwencji wiąże się często z wyższą skutecznością działania. Praca w zespołach podnosi wśród bibliotekarzy poczucie wartości i odpowiedzialności za efekty realizowanych projektów oraz wpływa na wzrost akceptacji wprowadzanych rozwiązań, przez całą kadrę biblioteczną. Wymaga od pracowników zaangażowania i kreatywności oraz zwiększa atrakcyjność wykonywanej pracy, m.in. dzięki wpływowi na podejmowane decyzje, wielofunkcyjności oraz udziałowi w kursach i szkoleniach. Według Elżbiety Barbary Zybert pracę zespołową można zaliczyć nawet do grupy motywatorów⁶. Niestety, jak pisze Maurice Bernard Line „zarządzanie zespołem [ciągle jeszcze] jest najsłabszym punktem całego zarządzania bibliotekami. W wielu z nich personel wszystkich szczebli pracuje znacznie poniżej swych możliwości. Nastawienie na pracę indywidualną i brak zrozumienia dla wysiłku zbiorowego są najczęstszymi grzechami pracy bibliotecznej”⁷. Podobne zdanie prezentuje również Radosław Cybulski⁸.

Praca w zespołach zadaniowych posiada również wady. Jedną z nich jest przeciążenie bibliotekarzy pracą. Zdarza się bowiem, że członkostwo w zespole nie zwalnia z części codziennych obowiązków, lecz powoduje nakładanie się dwóch zakresów odpowiedzialności, w tym samym wymiarze godzin, przy takich samych zarobkach, co może spowodować zniechęcenie i przemęczenie. Dlatego też bibliotekarze, którzy biorą udział w pracy zespołów powinni być zwalniani

⁶ E. B. Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa 2004, s. 128.

⁷ M. B. Line: *Zarządzanie bibliotekami akademickimi i naukowymi wobec przemian społecznych*. „Rocznik Biblioteki Narodowej” 1993, t. 26, s. 155.

⁸ R. Cybulski: *Marketing wewnętrzny*. „Bibliotekarz” 1995, nr 6, s. 17.

z części rutynowych zadań, co z kolei może spowodować brak ciągłości i przestoje w wykonywaniu ich podstawowych obowiązków. Innymi wadami zespołowej organizacji pracy jest podwójne przyporządkowanie pracowników (podlegających kierownikom zespołów oraz kierownikom funkcjonalnym), sporadyczny charakter spotkań, w przypadku, kiedy zespół nie pracuje dynamicznie i regularnie oraz trudności w przystosowywaniu się do pracy w grupach, osób preferujących działania indywidualne, wyrastających ponad przeciętność. Są to jednak przeszkody, które w niewielkim stopniu obniżają wartość tej metody pracy.

Zespoły zadaniowe, w zależności od wagi i złożoności omawianych problemów oraz wielkości biblioteki, powinny składać się od 6 do 10 osób o wysokich kwalifikacjach, posiadających przygotowanie merytoryczne zgodne z tematyką opracowywanych projektów, choć w literaturze można znaleźć różne podejścia do kwestii liczebności członków zespołów zadaniowych. Ewa Głowacka⁹ za optymalną uważa liczbę 6-8 osób, Radosław Cybulski¹⁰ 6-12 osób, zaś Barbara Leytner-Zemánek¹¹ od 10-11 do 30-35 osób. W ostatnim przypadku jest to liczba bardzo duża. Tylko największe biblioteki mogą pozwolić sobie na oddelegowanie do innych zadań takiej liczby pracowników, zaś metoda pracy wykorzystująca zespoły zadaniowe i metody twórczego rozwiązywania problemów może być stosowana również w małych placówkach. Ponadto właściwe zorganizowanie pracy zespołów powyżej 30 osób wymaga znacznych umiejętności i praktyki, czym nie zawsze dysponują pracownicy bibliotek. Jednakże, przy wdrażaniu bardziej skomplikowanych projektów, zespoły zadaniowe, wraz ze wzrostem zaawansowania prac, mogą wymagać zaangażowania coraz większej liczby bibliotekarzy. Zbigniew Chrościcki proponuje, aby przy większych projektach powoływać zespół zadaniowy złożony z kilku podzespołów, np. grupy planującej, koordynującej i doradczej¹².

Członkowie zespołu dobierani są przez kierownictwo biblioteki, kierownika zespołu lub na własną prośbę. Winni oni charakteryzować się chęcią współpracy i umiejętnością pracy w grupie. Dobrze, kiedy w skład zespołów wchodzi również bibliotekarze na co dzień zajmujący się rozpatrywanymi zagadnieniami oraz członek kierow-

⁹ E. Głowacka: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń 2000, s. 114.

¹⁰ R. Cybulski: *Marketing wewnętrzny*. „Bibliotekarz” 1995, nr 6, s. 16.

¹¹ B. Leytner-Zemánek: *Struktura organizacyjna biblioteki głównej w szkole wyższej jako instrument zarządzania*. „Przegląd Biblioteczny” 1998, z. 2/3, s. 154.

¹² Z. Chrościcki: *Zespoły zadaniowe. Zastosowanie i doświadczenia*. Warszawa 1989, s. 90.

nictwa, mogący zapewnić akceptację opracowanych rozwiązań przez dyrektora biblioteki. Im bardziej zróżnicowany jest zespół, tzn. im jego członkowie posiadają więcej różnorodnych umiejętności, pochodzą z różnych działów biblioteki oraz mają odmienne specjalizacje przedmiotowe, tym jest on skuteczniejszy. Elżbieta Barbara Zybert¹³, ze względu na skład zespołów zadaniowych, wyróżnia cztery ich typy:

1. **Zespoły naczelnego kierownictwa**, które zajmują się podstawowymi zagadnieniami organizacyjnymi biblioteki, posiadającymi znaczenie strategiczne.

2. **Zespoły międzyfunkcjonalne na szczeblach średnich**, składające się z bibliotekarzy o odmiennych specjalizacjach funkcjonalnych, powołane w celu realizacji wspólnych zadań o pośrednim znaczeniu strategicznym.

3. **Autonomiczne grupy robocze**, składające się z bibliotekarzy o podobnej specjalizacji, realizujących zadania na szczeblu wykonawczym, z zakresu zbliżonego do posiadanej specjalizacji.

4. **Zespoły międzyorganizacyjne**, składające się z bibliotekarzy oraz osób z otoczenia biblioteki, podejmujących wspólne przedsięwzięcia, tj. np. firmy informatyczne oferujące oprogramowanie i sprzęt dla bibliotek, hurtownicy i dostawcy materiałów bibliotecznych, czy użytkownicy biblioteki.

Każdy zespół powinien posiadać kierownika (wyznaczanego lub wybieranego przez członków zespołu lub kierownictwo biblioteki), tj. osobę koordynującą jego działania i kontaktującą się z dyrekcją biblioteki, a także sekretarza, zajmującego się dokumentacją spotkań oraz gromadzącego i opracowującego materiały powstające lub pozyskiwane w czasie pracy zespołu. Za wyjątkiem kierownika, w zespołach zadaniowych nie występują stosunki podległości, a wszyscy ich uczestnicy posiadają równy status i prawa, jak również obowiązek aktywnego uczestnictwa w spotkaniach. Kierownik zespołu, poza dużą wiedzą fachową, powinien posiadać umiejętności przywódcze i organizatorskie oraz wiedzę z zakresu metod i technik zarządzania. Do jego obowiązków należy koordynacja pracy zespołu, a więc jego motywowanie, łagodzenie ewentualnych sporów i nieporozumień, tworzenie klimatu pracy, przygotowywanie harmonogramu działań, ostateczne rozdzielanie zadań, przewodniczenie zebraniom, zdobywanie środków na funkcjonowanie, komunikacja z dyrekcją biblioteki i reprezentowanie zespołu w kontaktach zewnętrznych.

¹³ E. B. Zybert: *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa 2004, s. 150-151.

Motywację do pracy w zespole i identyfikowanie się z nim jego członków, zwiększa nadanie zespołowi nazwy.

Istnieją dwie formy pracy w zespołach zadaniowych. Pierwsza zakłada, iż jego członkowie wykonują swoje codzienne obowiązki, równocześnie biorąc udział w pracach zespołu. Druga – polega na okresowym oddelegowaniu bibliotekarzy z ich stanowisk pracy na czas spotkań zespołu. Wybór jednej z wymienionych alternatyw zależy od indywidualnych warunków panujących w bibliotece, do których należą m.in. możliwości kadrowe, a więc zastępstwa osób czasowo opuszczających swoje stanowisko. Według Zbigniewa Chrościckiego najlepsze wyniki osiągają zespoły, których członkowie zaangażowani są wyłącznie w pracę nad projektem (celem zespołu), aż do czasu jego realizacji¹⁴. Zespoły mogą funkcjonować w sposób ciągły lub też mogą być powoływane doraźnie, na czas realizacji poszczególnych zadań. Badania wskazują jednak, iż największą skuteczność osiągają zespoły funkcjonujące nie dłużej niż cztery lata, zaś kreatywność ich członków gwałtownie spada po ósmym roku uczestnictwa¹⁵. Skuteczne funkcjonowanie zespołów zadaniowych wymaga ponadto:

- jasnego określenia celu funkcjonowania zespołu,
- ustalania bieżących zadań,
- zapewnienia zespołowi niezbędnych uprawnień i autonomiczności działania,
- zapewnienia warunków kadrowych, informacyjnych, decyzyjnych, lokalowych, materialnych, do pracy zespołu, w tym zabezpieczenia jego członków przed jakimikolwiek stratami z tytułu uczestnictwa w zespole, tj. np. pominięcia w premiach, nagrodach itp.,
- określenia metod działania zespołu,
- ustalenia roli poszczególnych członków zespołu w jego działalności,
- określenia ram czasowych, w których będzie działał zespół.

Sesje, podczas których obraduje zespół, powinny odbywać się w miarę możliwości regularnie, aby nadać spotkaniom określoną rytmikę pracy. Z powodu zmęczenia i znudzenia uczestników nie mogą one trwać dłużej niż 3 godziny. Za porządek spotkania, który powinien być ściśle przestrzegany, odpowiedzialność ponosi kierownik grupy. Każde spotkanie winno mieć z góry ustalony czas trwania oraz temat obrad, o którym wcześniej powinni zostać poinformowani wszyscy uczestnicy. Spotkania nie mogą być przedłużane nawet w sytuacji,

¹⁴ Z. Chrościcki: *Zespoły zadaniowe. Zastosowanie i doświadczenia*. Warszawa 1989, s. 64.

¹⁵ Tamże, s. 57-58.

kiedy omawiany temat nie został wyczerpany. Powinny one mieć charakter zamknięty, zaś w przypadku planowania udziału gości, należy uprzedzić o tym fakcie wszystkich członków zespołu. Harmonogram każdej sesji winien obejmować:

1. przedstawienie tematu i planu obrad;
2. przedstawienie poziomu zaawansowania prac nad rozpatrywanym zagadnieniem: termin realizacji, punkty zrealizowane, kwestie wymagające rozpatrzenia;
3. dyskusję i poszukiwanie rozwiązań (wykorzystanie heurystycznych metod rozwiązywania problemów, np. burzy mózgów);
4. wybranie i opracowanie rozwiązania;
5. ustalenie planu i terminu następnej sesji.

Podstawowym elementem zebrania jest dyskusja, podczas której poszukuje się i opracowuje wybrane rozwiązania. Od jej przebiegu zależy, czy poruszony problem zostanie rozwiązany szybko i skutecznie. Skuteczność pracy zespołów zadaniowych można podnosić dzięki szkoleniom i treningom komunikacji interpersonalnej oraz wykorzystywaniu heurystycznych metod organizatorskich. Dowiedziono bowiem, iż metody te są znacznie efektywniejsze od tradycyjnych (liniowych) metod rozwiązywania problemów¹⁶.

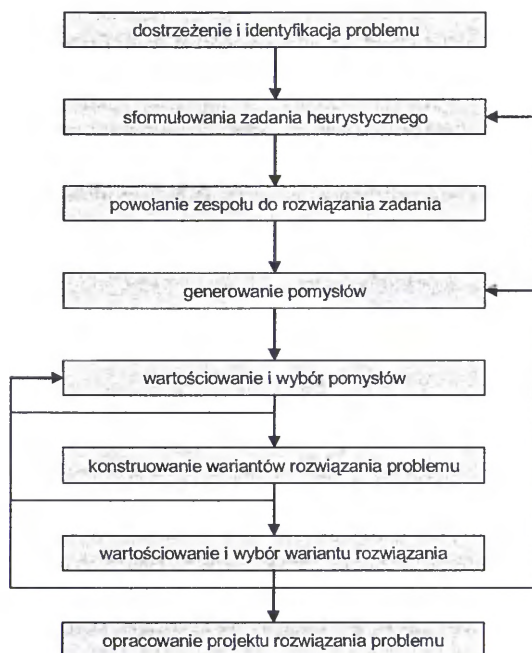
Do zespołów zadaniowych, funkcjonujących w bibliotekach polskich zaliczyć można m.in.:

- Zespoły Specjalistów Dziedzinowych ds. Gromadzenia Zbiorów,
- Zespoły ds. Selekcji Zbiorów,
- Zespoły ds. Systemu Informacji Finansowej,
- Zespoły ds. Polityki Kadrowej,
- Zespoły ds. Zbiorów i Usług,
- Zespoły ds. Procesu Świadczenia Usług,
- Zespoły ds. Dystrybucji,
- Zespoły ds. Promocji,
- Zespoły ds. Wdrażania Wewnętrznych Systemów Mierzenia Jakości,
- Zespoły ds. Opracowania Słowników Haseł Przedmiotowych.

Zespołowa organizacja pracy umożliwia wykorzystanie heurystycznych metod rozwiązywania problemów. Termin *heurystyka* pochodzi od greckiego słowa *heurisiko*, oznaczającego umiejętność dokonywania odkryć. Według *Leksykonu biznesu* Józefa Pencza oznacza „sztukę rozwiązywania problemów, umiejętność znajdowania, wykrywania nowych faktów i związków między nimi; kierunek do-

¹⁶ J. Penc: *Leksykon biznesu*. Warszawa 1997, s. 148.

ciekań sprzyjających kreacji różnych rozwiązań wykorzystujący jako narzędzia badawcze wyobraźnię, intuicję i fantazję”¹⁷. Metody heurystyczne pozwalają na sięgnięcie do tej części potencjału bibliotekarzy, który w ich codziennej pracy pozostaje ukryty, na który składają się: fantazja, intuicja i czynniki emocjonalne, mniej zaś skupiają się na związkach przyczynowo-skutkowych i logice. Ponadto zwiększają umiejętność pracy w zespole, a także sprzyjają powstawaniu twórczej atmosfery wśród jego członków. Ogólny cykl twórczego rozwiązywania problemów składa się z 8 etapów, które ilustruje rysunek 1. Należą do nich: dostrzeżenie i identyfikacja problemu, sformułowanie zadania heurystycznego, powołanie zespołu do rozwiązania zadania, generowanie pomysłów, wartościowanie i wybór pomysłów, konstruowanie wariantów rozwiązania problemu, wartościowanie i wybór wariantu rozwiązania i wreszcie opracowanie projektu.



Rys. 1. Cykl twórczego rozwiązywania problemów

Źródło: Marek Lisiecki, *Metody i techniki organizatorskie i kierownicze*. Warszawa, 1997, s. 109.

¹⁷ Tamże, s. 148.

Najpopularniejszą metodą aktywizującą twórcze myślenie jest burza mózgów (ang. brainstorming lub brainstorm session). Znana jest także pod innymi nazwami, jak np. sesja odroczonego wartościowania, giełda pomysłów, jarmark pomysłów, konferencja dobrych pomysłów, sesja odroczonej oceny, twórcza dyskusja, czy metoda Osborna. W literaturze uznawana jest za jedną z częściej stosowanych w ramach zarządzania jakością technik rozwiązywania problemów¹⁸. Została opracowana w 1936 r. przez Amerykanina Alexa F. Osborna, współwłaściciela agencji reklamowej, który po raz pierwszy opisał ją w 1953 r. w książce *Applied Imagination*, a zastosował w praktyce w 1939 r. Założył on, że puszczając „wodze” fantazji można wygenerować dużą liczbę oryginalnych pomysłów, w większości niemożliwych do zastosowania, lecz wśród których zawsze znajdują się nieliczne rozwiązania nowatorskie, wręcz genialne.

Burza mózgów jest stosunkowo prostą metodą, wymagającą małego nakładu pracy – około pół godziny na przygotowanie sesji i ok. półtorej godziny trwania samej sesji (ok. 1/3 czasu na przedstawianie pomysłów, 1/3 na wstępną selekcję i 1/3 na końcowe opracowanie rozwiązania). W przeciwieństwie do linearnych metod rozwiązywania problemów, w których generowanie pomysłów przeplata się z ich natychmiastową oceną, metoda burzy mózgów składa się z dwóch podstawowych części: procesu tworzenia pomysłów i procesu ich oceniania. Obie części powinna dzielić przerwa, trwająca od kilkunastu minut do 2-3 dni¹⁹. Dzięki takiej strukturze sesji, wydziela się część twórczą od części wartościowania pomysłów, co znacznie wpływa na poprawę kreatywności zespołu, którego członkowie nie obawiają się negatywnej oceny i mogą całą swoją uwagę skupić na poszukiwaniu rozwiązań.

Zespół, biorący udział w sesji burzy mózgów, powinien składać się z:

- przewodniczącego, cenionego i szanowanego przez członków grupy, który jest odpowiedzialny za zapewnienie pomieszczenia i materiałów niezbędnych do przeprowadzenia sesji, pilnuje przestrzegania jej zasad, kolejności wypowiedzi, pobudza do aktywności i tak steruje grupą aby skupiała się ona na temacie spotkania, a także przedstawia własne pomysły;
- pomocnika przewodniczącego lub sekretarza, notującego w widoczny dla uczestników sposób, przedstawiane pomysły oraz

¹⁸ E. Głowacka: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń 2000, s. 47.

¹⁹ W zależności od indywidualnych doświadczeń autorów, w literaturze przedstawiany jest różny czas przerwy pomiędzy sesją twórczą, a sesją oceniającą. Por. J. Antoszkiewicz: *Metody heurystyczne*. Warszawa 1990, s. 151.

dokumentującego przebieg sesji (w mniejszych grupach funkcję tę może pełnić przewodniczący);

- 5 uczestników stałych i 5 gości.

W sumie ok. 10 osób, choć zaznaczyć należy, iż literatura nie jest w tej kwestii jednomyślna, gdyż podaje różną liczbę uczestników sesji. Przykładowo Marek Lisiecki – 5-25 osób²⁰, zaś Adela Barabasz²¹ i Jacek Łuczak²² do 15 osób. Jan Antoszkiewicz za optymalną uważa liczbę 6-15 osób, choć podaje także przykłady efektywnego funkcjonowania grup kilkudziesięcio, a nawet kilkuset osobowych²³.

Jedną trzecią zespołu mogą stanowić osoby niezwiązane bezpośrednio z omawianym zagadnieniem (laicy). W szczególnych przypadkach, w sesji mogą brać udział również użytkownicy biblioteki. Członkowie zespołu powinni pozostawać w przyjaznych stosunkach. Dobrze, jeśli nie różną się zbyt mocno pozycją zawodową (szef-podwładny), wykształceniem, kulturą i sposobem bycia, gdyż czynniki te powodują dystans i rezerwę podczas pracy. Również ich poziom wiedzy, inteligencji i umiejętności interpersonalnych winien być zbliżony. Unikać również należy osób o skrajnie negatywnym nastawieniu lub wyjątkowo pomysłowych, które powinny pracować indywidualnie, a które mogą hamująco wpływać na pozostałych członków zespołu.

Wszyscy członkowie grupy, na kilka dni przed zebraniem, powinni zostać poinformowani o jego temacie i ewentualnie otrzymać materiały robocze. Umożliwia to dokonanie przemyśleń i kiełkowanie pomysłów w czasie poprzedzającym sesję. Bezpośrednio przed zebraniem lub bezpośrednio po jego rozpoczęciu, powinny zostać przedstawione zasady pracy, które przewidują:

- nieformalny charakter spotkań (najlepiej przy ciastkach i herbatce, przy wyłączonych telefonach komórkowych i całkowitym odizolowaniu od innych zadań, z podkreśleniem braku możliwości ingerencji przełożonych);
- ustawienie członków zespołu w półkolu, tak by nikt nie był zasłonięty przez drugą osobę i miał równe szanse wypowiedzi²⁴, w zamkniętym pomieszczeniu, do którego nie mają dostępu przypadkowe osoby, np. przechodzący czytelnicy;

²⁰ M. Lisiecki: *Metody i techniki organizatorskie i kierownicze*. Warszawa 1997, s. 110.

²¹ *Metody i techniki organizatorskie*. Pod red. Jana Skalika. Wrocław 2001, s. 68.

²² J. Łuczak: *Burza mózgów – efektywne narzędzie w zarządzaniu jakością*. „Przegląd Organizacji” 1995, nr 3, s. 34.

²³ J. Antoszkiewicz: *Metody heurystyczne*. Warszawa 1990.

²⁴ Wyklucza się ustawianie krzeseł w rzędach (jedno za drugim) i w kole, gdyż powoduje to oddalenie lub zasłonięcie niektórych osób, a przez to utratę kontaktu z nimi.

- swobodne, dynamiczne generowanie, przez członków zespołu, jak największej liczby nawet jak najbardziej fantastycznych pomysłów, w krótkim czasie. (Wśród dużej liczby pomysłów istnieją większe szanse opracowania skutecznego rozwiązania. Według Osborna rozwiązania optymalne stanowią od 8% do 10% wszystkich przedstawianych pomysłów, zaś pomysły zrealizowane to ok. 2-3%. Szybka prezentacja pomysłów przez kolejne osoby eliminuje zbyt głębokie przemyślenia);
- przedstawianie, na forum grupy, nawet nieprawdopodobnych rozwiązań;
- prezentowanie również pomysłów, które powstały pod wpływem sugestii, są modyfikacją lub ulepszeniem projektów innych osób;
- traktowanie pomysłów jako własności i efektów pracy grupy, a nie poszczególnych jej członków;
- przedstawianie pomysłów w sposób jak najbardziej zwięzły i treściwy, aby jak najlepiej uchwycić ich istotę;
- głośne prezentowanie pomysłów i zapisywanie ich na tablicy lub w innym widocznym miejscu;
- zakaz rozmów nie związanych z tematem sesji;
- zakaz krytykowania przedstawianych pomysłów na etapie ich generowania, nawet jeżeli są całkowicie nierealne, gdyż mogą służyć do inspiracji innych członków grupy. (Według badań przeprowadzonych przez Osborna, pracownicy są w stanie wygenerować dwa razy więcej pomysłów, jeśli nie boją się ich natychmiastowej oceny i krytyki);
- doszukiwanie się, przez członków zespołu, w przedstawionych pomysłach nowych, oryginalnych i niekonwencjonalnych rozwiązań, które w przeszłości mogą zwiększyć skuteczność i efektywność pracy biblioteki;
- dopisywanie pomysłów, nawet po zakończeniu sesji;
- wzajemne motywowanie się członków zespołu;
- poddanie pomysłów ocenie i krytyce dopiero w fazie wyboru jednego rozwiązania, do którego dochodzi na osobnej sesji;
- zakończenie sesji musi nastąpić w przewidzianym czasie lub szybciej, w przypadku wyczerpania pomysłów.

Aby zintensyfikować generowanie pomysłów i wyeliminować znużenie omawianiem tylko jednego tematu, można zastosować jego stopniowe precyzowanie, np. w sytuacji poszukiwania rozwiązania problemu braku wolnych miejsc podczas sesji egzaminacyjnej, w jed-

nej z czytelników biblioteki uniwersyteckiej, można przedstawić cztery stopnie szczególności tematu:

1. obsługa użytkowników w czytelnikach;
2. obsługa użytkowników w czytelniku A;
3. obsługa użytkowników w czytelniku A w okresie sesji;
4. obsługa użytkowników w czytelniku A w okresie sesji, przy wzmożonym ruchu czytelników.

Inną metodą zapobiegającą znużeniu członków zespołu, zwiększającą ich aktywność twórczą jest tzw. pobudzanie²⁵. Polega ono na zadawaniu, przygotowanych przed sesją, nakierowujących pytań, które eliminują przeciągające się przerwy. Pytania, dostosowane do wagi i tematu omawianego problemu oraz do fazy aktualnie trwającego procesu twórczego, powinien zadawać przewodniczący zebrania. Dzielą się one na pytania bezpośrednio związane z dyskusją i na pytania natury ogólnej, które można zastosować w pracy zespołów różnych placówek bibliotecznych oraz organizacji innego typu. Do grupy pytań ogólnych Alex Osborne zaliczył następujące pytania:

- jakie są inne zastosowania?
- dostosować?
- zmienić?
- powiększyć?
- zmniejszyć?
- zastąpić?
- przegrupować?
- odwrócić?
- połączyć?

Możliwe jest jednak, iż sesja twórcza nie spełni pokładanych w niej nadziei i zakończy się fiaskiem. Przyczyny niepowodzenia mogą być różne:

- zbyt skomplikowane zagadnienie, do którego bibliotekarze nie są merytorycznie przygotowani;
- zbyt szerokie zagadnienie, które powinno być omawiane na kilku sesjach;
- błędnie lub niejasno sformułowany temat sesji;
- nieodpowiedni czas lub pora dnia przeprowadzania sesji, np. w okresie, kiedy panuje wzmożony ruch czytelników, a bibliotekarze są przemęczeni, lub też w godzinach porannych lub pod koniec dnia pracy, kiedy możliwości intelektualne pracowników biblioteki są ograniczone;

²⁵ J. D. Antoszkiewicz: *Rozwiązywanie problemów firmy*. Warszawa 1998, s. 143-144.

- zbyt częste stosowanie burzy mózgów, co wpływa na zmęczenie nią bibliotekarzy;
- błędne dopasowanie kategorii problemu do metody poszukiwania jego rozwiązania;
- nieodpowiedni dobór członków zespołu (predyspozycje, nastawienie, liczebność itp.) burzy mózgów;
- złamanie którejś z zasad stosowania metody;
- brak pomysłów;
- dekoncentrowanie się członków zespołu i zapominanie własnych pomysłów podczas wysłuchiwanie wypowiedzi innych osób;
- nadmierne sugerowanie się pomysłami innych i podążanie ich tokiem myślenia;
- myślenie powierzchowne, związane z opracowywaniem wariantów najbardziej oczywistych, najprostszych, konwencjonalnych (nie każda dyskusja o problemie jest burzą mózgów).

Drugim etapem burzy mózgów, po sesji twórczej, jest wybór optymalnego rozwiązania, czyli tzw. sesja oceniająca. Może w niej brać udział cały zespół lub wybrane osoby, które znają strategię działania i otoczenie biblioteki. Przystępując do wyboru optymalnego rozwiązania należy ustalić kryteria oceny, tzn. opracować listę cech głównych i drugorzędnych, tj. wyznaczyć cechy, które mają największe znaczenie dla projektu i cechy, które go dyskwalifikują lub po prostu poszczególnym pomysłom przyznawać punktacje według wybranej skali. Niektóre pomysły można odrzucić już po wstępnej ocenie, inne zaś trzeba poddać głębszej analizie. Burzę mózgów można zakończyć już po wyłonieniu najlepszego rozwiązania, albo po jego szczegółowym opracowaniu.

Zaletą stosowania burzy mózgów w bibliotekach jest możliwość pracy z bibliotekarzami, którzy nie posiadają przeszkolenia z zakresu stosowania metod i technik organizatorskich, jak również brak konieczności obecności specjalisty – animatora. Ponadto burza mózgów nie wymaga nakładów finansowych, równocześnie umożliwiając znalezienie w krótkim czasie skutecznych rozwiązań i naukę współpracy bibliotekarzy w grupie. Metoda ta nie powinna być stosowana w sytuacjach, kiedy możliwe jest tylko jedno rozwiązanie lub kiedy omawiane problemy wymagają skomplikowanych ekspertyz i pracy fachowców z innych branż, której nie mogą wykonywać bibliotekarze tj. w przypadku problemów z zakresu informatyki lub automatyki, związanych ze sprzętem i oprogramowaniem bibliotecznym. Burza mózgów nie powinna być również stosowana przy opracowywaniu zagadnień skomplikowanych, złożonych.

Burza mózgów posiada liczne odmiany, które w większości opierają się na odkryciach i zasadach wprowadzonych przez Alexa Osborna. Należą do nich m.in.:

1. **Phillips 66** (zwany także dyskusją 66 lub Phillips 66 Buzz Session) – jest to metoda bazująca na technice Osborna, lecz opracowana przez L. D. Phillipsa. Opiera się ona na stopniowym opracowywaniu optymalnych rozwiązań. Polega na pracy, osobno obradujących, 6-osobowych zespołów, które generują pomysły przez 6 minut. Następnie, na zebraniu wszystkich zespołów, ich przedstawiciele prezentują wypracowane przez nie koncepcje, które poddawane są omówieniu. Po zebraniu ogólnym pomysły ponownie trafiają do grup i ponownie podlegają dyskusji, aby w ulepszonej formie mogły być przedstawione na drugim zebraniu ogólnym. Cykl ten powtarza się do momentu uzyskania zadowalających rozwiązań.

2. **Phillips 635** (zwany inaczej Brainwriting lub metodą 635) – w technice tej zespół składa się również z 6 członków, którzy mają za zadanie wypisać na kartce po trzy pomysły i przekazać ją kolejnej osobie po upływie 5 minut. Cykl powinien być powtórzony ok. pięć razy w czasie ok. 30 minut, przy czym żaden z pomysłów nie może się powtarzać.

3. **Burza mózgów typu stop and go** – polega na przeplataniu 3-minutowych sesji twórczych 5-minutowymi przerwami, podczas których uczestnicy w absolutnej ciszy zastanawiają się nad nowymi pomysłami.

4. **Jednoczesne ocenianie** – jest to odmiana burzy mózgów stosowana, w sytuacjach, które wymagają przyspieszenia odnajdywania rozwiązań. W pewnym sensie neguje ona podstawową regułę, opracowaną przez Osborna, która zabrania natychmiastowego oceniania pomysłów, gdyż polega na równoczesnej pracy i komunikacji dwóch zespołów: projektowego i oceniającego. Pomysły dzielone są na grupy i wstępnie oceniane przez zespół oceniający, a ich szczegółowej weryfikacji i wyboru dokonuje się po zakończeniu sesji twórczej.

5. **Odwrócona burza mózgów** (burza mózgów na odwrót) – jak sama nazwa wskazuje metoda ta polega, nie na doszukiwaniu się zalet pomysłów, lecz na ich krytykowaniu. Została opracowana w przedsiębiorstwie Hotpoint, w celu wyszukiwania słabych stron rozwiązań, zanim zostaną one poddane realizacji i wdrożeniu.

6. **Jednoosobowa burza mózgów** (brainstorming indywidualny) – jest wersją metody Osborna, zachowującą wszystkie jej zasady, za wyjątkiem warunku liczebności grupy. W brainstormingu indywidualnym w sesji bierze udział tylko jedna osoba, która dzięki temu, że

pracuje sama może dostosować warunki pracy (tj. czas trwania sesji, miejsce jej odbywania się, porę dnia itp.) do własnych predyspozycji, co niemożliwe byłoby w przypadku większej liczby osób, o zróżnicowanych potrzebach i przyzwyczajeniach.

7. Mieszana burza mózgów – stosowana jest, kiedy w skład zespołu wchodzi osoby o silnej indywidualności, które generują znacznie więcej cennych pomysłów niż pozostali członkowie zespołu, i zarazem podkreślają ich autorstwo. W przypadku przeprowadzenia tradycyjnej burzy mózgów, takie nastawienie niektórych osób mogłoby działać hamująco na pozostałych członków zespołu. Aby temu zapobiec przeprowadza się na przemian sesję indywidualną i grupową. Po zakończeniu każdej sesji jej wyniki przedstawiane są na kolejnej sesji, na której generowane są zarówno pomysły nowe, jak i uzupełniane wcześniejsze.

8. Koszyk pomysłów – polega na notowaniu pomysłów przez członków zespołu na kartkach papieru. Po ich wyczerpaniu kartkę należy wrzucić do koszyka i wyciągnąć inną, z której odczytuje się zanotowane przez innych rozwiązania, na podstawie których opracowuje się i dopisuje nowe pomysły.

9. Metoda notatnikowa – polega na notowaniu przez członków zespołu na kartkach, przez siedem dni co najmniej jednego pomysłu dziennie. Pod koniec tygodnia organizowane jest spotkanie, podczas którego członkowie grupy wymieniają się kartkami i przez następny tydzień, zainspirowani rozwiązaniami innych osób, dopisują na nich nowe pomysły. Cykl ten powinien powtarzać się przez cztery tygodnie.

10. Burza mózgów online (nazywana także z angielskiego *brainlining*) – Jest jedną z efektywniejszych odmian burzy mózgów. Dzięki użyciu Internetu, umożliwia ona przeprowadzenie sesji twórczej wśród bibliotekarzy oddalonych od siebie i pracujących w różnych miastach, a nawet państwach. Pozwala również na kontakt ze specjalistami z innych dziedzin, których goszczenie w macierzystej bibliotece, ze względu na liczne bariery (m.in. odległość, koszty), byłoby niemożliwe.

Oprócz burzy mózgów i jej licznych odmian, biblioteczne zespoły zadaniowe mogą z powodzeniem wykorzystywać w swojej pracy również inne heurystyczne metody rozwiązywania problemów. Należy do nich m.in. metoda CERMA, składająca się z grupy 46 technik opracowanych przez francuski Ośrodek Studiów i Badań nad Metodologią Stosowaną²⁶. Metoda ta polega na zastosowaniu jednej lub dowol-

²⁶ Nazwa metody pochodzi od akronimu francuskiej nazwy Ośrodka – *Centre d'Etudes et Recherches en Methodologie Applique*.

nej kombinacji kilku technik heurystycznego rozwiązywania problemów. Należą do nich:

- Technika adwokata
- Technika adwokata diabła
- Technika antyhistoryczna
- Technika bezpieczeństwa
- Technika definiowania
- Technika dobrych przykładów
- Technika dobrowolnych ograniczeń
- Technika etymologiczna
- Technika fenomenologiczna
- Technika historyczna
- Technika karykatury
- Technika macierzy odkrycia
- Technika majoranta-mijoranta
- Technika małych zmian
- Technika modeli analogowych
- Technika modeli cybernetycznych
- Technika nowego spojrzenia
- Technika nowego tworzywa
- Technika obustronności
- Technika odpowiedniości między teoriami
- Technika płodozmianów
- Technika podziału dychotomicznego
- Technika pomiarów
- Technika prezentacji graficznej
- Technika progowa
- Technika przenoszenia podobieństw
- Technika przenoszenia pojęć
- Technika rekodyfikacji logicznej
- Technika rewizji hipotez
- Technika reprezentacji
- Technika reszty
- Technika skalowania (wymiarowania)
- Technika superpozycji teorii
- Technika środków organizacyjno-technicznych
- Technika struktur ukrytych
- Technika szczegółów (detektywa)
- Technika teratologiczna
- Technika testu krytycznego
- Technika testu niekompetencji

- Technika translacji (przekładu)
- Technika uogólniania
- Technika ustawiania na nowo
- Technika wielokrotnych sit
- Technika zastosowania teorii
- Technika ziarnka piasku
- Technika znakowania.

Są to proste techniki, opierające się na podobnych zasadach jak burza mózgów, tj. wykorzystujące wyobraźnię, intuicję i fantazję do opracowywania projektów lub rozwiązywania problemów. Np. *Technika adwokata* polega na bronienu przez jednego uczestnika sesji wybranego rozwiązania, poprzez odnajdywanie jego zalet i negowanie wad. W *Technice prezentacji graficznej* wybrane zjawiska i jego cechy prezentuje się przy pomocy barwnych rysunków, wykresów, diagramów, schematów itp., które mogą być źródłem dodatkowej inspiracji. *Technika testu krytycznego* polega na poddaniu krytyce specjalistów, rozwiązania, które planuje wprowadzić się w biblioteczność. Dzięki ich krytycznym uwagom możliwe jest wyeliminowanie licznych błędów. Wybór techniki zależy od kategorii rozpatrywanego problemu oraz potrzeb i możliwości, którymi dysponuje biblioteka. Sposób organizacji sesji twórczej jest również zbliżony do sesji burzy mózgów i nie wymaga więc skomplikowanych przygotowań. Wyszczególnione powyżej techniki, wchodzące w skład metody CERMA, zostały szczegółowo opisane w pracach Jana Antoszkiewicza²⁷ i Zbigniewa Martyniaka²⁸.

Stosowanie metod heurystycznych w pracy bibliotecznych zespołów zadaniowych posiada wiele zalet. Jedną z nich jest pomoc w przeprowadzaniu wśród bibliotekarzy treningów twórczych, ułatwiających generowanie licznych pomysłów i oryginalnych rozwiązań. W konsekwencji prowadzi to do podnoszenia jakości i skuteczności pracy całej biblioteki. Metody heurystyczne ułatwiają ponadto wzajemną współpracę bibliotekarzy i przygotowują ich do pracy w grupach oraz tzw. kołach jakości, które są integralnym elementem metody TQM oraz norm ISO związanych z zarządzaniem jakością.

²⁷ J. D. Antoszkiewicz: *Rozwiązywanie problemów firmy*. Warszawa 1998; J. Antoszkiewicz: *Metody heurystyczne*. Warszawa 1990.

²⁸ Z. Martyniak: *Elementy metodologii organizowania*. Warszawa 1976.

Aleksandra E. Adamczyk
Agnieszka Bajor

ETYCZNE ASPEKTY ZASTOSOWANIA TQM W BIBLIOTEKACH

Przedmiotem analizy przeprowadzonej w tekście są etyczne aspekty zastosowania Total Quality Management w placówkach bibliotecznych. Przeprowadzono teoretyczne rozważania na temat realizacji założeń Kompleksowego Zarządzania Jakością w odniesieniu do etycznych postaw pracowników bibliotek. Zwrócono uwagę na założenia istniejącego *Kodeksu Etyki Bibliotekarza i Pracownika Informacji* opublikowanego w 2005 r. w kontekście obsługi czytelników i współpracowników z uwzględnieniem procedur wynikających z kryteriów TQM. Podstawowa rola czynnika ludzkiego, która wyloniła się w procesie krystalizowania tej filozofii, zwiększa szanse powodzenia przy wdrażaniu metod Kompleksowego Zarządzania Jakością, gdy realizowana jest wspólnie z postawą etyczno-moralną przyjmowaną przez przedstawicieli zawodu bibliotekarskiego. Wzmocniony takim podejściem czynnik ludzki ma decydujący wpływ na implementację i bieżącą realizację TQM w bibliotekach.

Realizacji TQM (Total Quality Management – Kompleksowe Zarządzanie Jakością) w bibliotekach towarzyszy równie istotny aspekt pracy, o historycznie dłuższym rodowodzie. Aspekt etyczny – bo o nim mowa – miał bowiem i ma nadal ogromny wpływ na pracę w ogóle (pracę w dziedzinie usług), także na pracę w bibliotece. Praca jest bowiem bardzo ważnym elementem życia każdego człowieka. Jest ona określonym wysiłkiem, będącym wynikiem „podporządkowania się jakiemuś obowiązkowi, prawu [...] (pracuje się z obowiązku, z konieczności społecznej)”¹. Praca pozwala ponadto jednostkom zapewnić sobie byt oraz wytworzyć dobra materialne. Ponieważ praca ma charakter utylitarny powinna podlegać normowaniu moralnemu². Od lat pracuje się więc nad metodami, które umożliwiłyby pra-

¹ J. Didier: *Słownik filozofii*. Katowice 1992. Cyt. za: S. Pikus: *Moralne aspekty pracy*. Słupsk 1995, s. 5.

² Tamże.

cownikom realizację zadań z zaangażowaniem i odpowiednią, pozytywną motywacją – podnosząc tym samym jej jakość.

Celem tekstu jest chęć zaprezentowania etycznych zagadnień w procesie wdrażania kompleksowego zarządzania jakością oraz zwrócenie uwagi na jeden z ważniejszych czynników sukcesu podczas implementacji TQM, jakim jest czynnik ludzki.

Etyczne aspekty pracy w bibliotece

Problematyka etyki zawodowej w polskim bibliotekarstwie pojawia się na łamach czasopism, podczas konferencji i wykładów, już od kilkudziesięciu lat, niestety dosyć rzadko³. Świadczy to o niedoceniu tego elementu pracy zawodowej przez bibliotekarzy lub o trudnościach w zdefiniowaniu całokształtu zagadnień. Zdecydowanie nowszym zjawiskiem w dziedzinie jakości pracy jest TQM, wdrażany w polskich bibliotekach dopiero od lat dziewięćdziesiątych XX w.⁴.

³Por. np. E. Czyżewska: *Rozumienie etyki zawodowej w środowisku bibliotekarskim*. „Bibliotekarz” 2001, nr 5, s. 2-8; Z. Gębolyś: *Kodeksy etyki zawodowej bibliotekarzy w Europie*. „Bibliotekarz” 2003, nr 9, s. 10-16; M. Grabowska: *Dla kogo kodeks etyki zawodowej? (Korporacja versus stowarzyszenie)*. EBIB [online]. 2004, nr 8 (59) [dostęp 25 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/59/grabowska.php>; I. Kamasz: *Etyka zawodowa: co to jest i czy jest potrzebna polskiemu bibliotekarzowi*. „Poradnik Bibliotekarza” 2004, nr 12, s. 6-8; M. Karciarz: *Etyka w zarządzaniu biblioteką – podstawowe pytania* [online]. [dostęp 25 sierpnia 2006]. Dostępny w: http://www.ml.put.poznan.pl/2005/pdf/5_6.pdf; M. Kisilowska: *Czy można (przysięgo) bibliotekarza nauczyć etyki?* [online]. [dostęp 25 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user_upload/biblioteka/doc/konferencja_maj2003/Ma_gorzata_Kisilowska.pdf; M. Kisilowska: *Etyka pracowników informacji w Polsce – czy jest możliwa?* „Bibliotekarz” 1999, nr 5, s. 2-5; A. Rusek: *O etyce bibliotekarskiej raz jeszcze*. „Przegląd Biblioteczny” 1987, z. 3/4, s. 305-311; B. Sosińska-Kalata: *Dlaczego i jak powstał projekt kodeksu etyki zawodowej bibliotekarzy i pracowników informacji Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich*. „Bibliotekarz” 2004, nr 10, s. 2-4; B. Sosińska-Kalata: *Etyka w nauce o informacji*. „Bibliotekarz” 2003, nr 9, s. 3-10; Z. Żmigrodzki: *Bibliotekarz wobec czytelnika: (refleksje etyczne)*. „Poradnik Bibliotekarza” 1990, nr 4/5, s. 7-9; Z. Żmigrodzki: *Dziesięć „grzechów głównych” współczesnego bibliotekarza*. „Przegląd Biblioteczny” 1989, z. 3, s. 223-231; Z. Żmigrodzki: *Etos bibliotekarza w epoce przemian*. „Przegląd Biblioteczny” 1984, z. 2, s. 163-172; Z. Żmigrodzki: *Etyka zawodowa w praktyce współczesnego bibliotekarstwa*. „Przegląd Biblioteczny” 1987, z. 3/4, s. 293-304; Z. Żmigrodzki: *Wartości etyczne w bibliotekarstwie*. W: *Kreatywność bibliotekarzy*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji pt. „Społeczno-kulturalna i zawodowa kreatywność bibliotekarzy”, Miedzeszyn 13-14.06.1997 r. [Red. t. J. Nowicki]. Warszawa 1997, s. 47-51; Z. Żmigrodzki: *Współczesne dylematy etyki bibliotekarskiej*. [online]. [dostęp 25 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user_upload/biblioteka/doc/konferencja_maj2003/Zbigniew_migrodzki.pdf

⁴ W 1998 r. powstał projekt obejmujący fazę przygotowań wprowadzania TQM do działalności grupy bibliotek akademickich (Biblioteki Akademii Techniczno-Rolniczej im. J. i J. Śniadeckich w Bydgoszczy i Bibliotek Głównych Politechnik w Krakowie, Kielcach i Szczecinie).

Wprowadzenie zasad etyki zawodowej oraz kodeksu moralnego profesji bibliotekarskiej ma olbrzymie znaczenie dla doskonalenia pracy w bibliotekach i ośrodkach informacji naukowej. Etyka zawodowa⁵ zdaniem teoretyka etycznych aspektów polskiego bibliotekoznawstwa, Zbigniewa Żmigrodzkiego, jest zbiorem „zasad wskazujących, jak przedstawiciele zawodu – ze względów moralnych – powinni postępować w charakterystycznych dla tego zawodu sytuacjach, a także – mających w założeniu spowodować przekształcenie tzw. moralności obiegowej na pożądaną, stosownie do ideału moralnego, który te zasady wyrażają”⁶. Na etykę zawodową składają się również przekonania moralne osób wykonujących określoną profesję oraz ich rzeczywiste postępowanie, które można oceniać z punktu widzenia nauki moralno-

W latach 2003-2004 przeprowadzono badania mające na celu zaprezentowanie jak w ogóle kształtuje się zainteresowanie bibliotek polskich wdrażaniem metod zarządzania (chodziło m.in. o takie metody jak: Zarządzanie Strategiczne, Samoocena Pracowników i różne podejścia jakościowe, Benchmarking, Reengineering, Zarządzanie Wiedzą, itp.). Badania te wykazały, że biblioteki najczęściej wdrażają jedną lub dwie metody. Obecnie około 24% bibliotek polskich stosuje różne podejścia jakościowe. Kilkadziesiąt bibliotek zadeklarowało stosowanie wybranych metod zarządzania, jednocześnie sygnalizując, że ich implementacja ma charakter pilotażowy. Por. np. L. Derfert-Wolf, T. Skibicka: *Praktyczne zastosowanie TQM w zarządzaniu biblioteką*. W: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Materiały z konferencji (Kraków, 28-30 września 1998). Kraków 1998, s. 37-54; E. Glowacka: *Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych*. EBIB [online]. 2000, nr 8 (16) [dostęp 25 września 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib16/glowacka.html>; E. Glowacka: *Marketing w bibliotece a kompleksowe zarządzanie jakością usług bibliotecznych (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych*. „Przegląd Biblioteczny” 2001, z. 4, s. 347-355; E. Glowacka: *Wprowadzenie do QA i TQM w odniesieniu do instytucji biblioteczno-informacyjnych*. [online]. [dostęp 15 września 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wbp.bialystok.pl:81/4/04%20e%20glowacka%20-qa%20i%20qm.htm>; L. Kurowska-Trudzik: *Zarządzanie rozwojem Dolnośląskiej Biblioteki Pedagogicznej we Wrocławiu* [online]. [dostęp 20 października 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.bib.edu.pl/konferencja/plyta/trudzik.html>; E. Sobecka: *Wprowadzenie w TQM jako przygotowanie do mierzenia i podnoszenia jakości pracy biblioteki pedagogicznej* [online]. [dostęp 25 września 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.pbp.poznan.pl/wnp/es.htm>; M. Wojciechowska: *Wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania w pracy bibliotek* [online]. [dostęp 20 września 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user_upload/biblioteka/doc/Konferencja_2005/Wykorzystanie_nowoczesnych_metod_zarz_dzania.htm

⁵ Kształtowanie się nowoczesnych źródeł etyki zawodowej bibliotekarzy można dostrzec już w końcu wieku XVII i na początku XVIII dzięki wystąpieniu wybitnych bibliotekarzy tych czasów – Gabriela Naudé i Gottfrieda Wilhelma Leibniza. Pierwsze kodyfikacje norm moralnych bibliotekarzy powstały jednak dopiero na początku ubiegłego stulecia. W 1909 r. główny reprezentant amerykańskiej myśli etycznej w bibliotekarstwie, Charles Knowles Bolton z Bostonu, przedstawił tekst *Kodeks etyki bibliotekarza*, zawierający siedemnaście zaleceń właściwego postępowania bibliotekarzy. Por. Z. Żmigrodzki: *Problemy bibliotekarskiej etyki zawodowej*. Katowice 1991, s. 32. Obecnie znawca problematyki kodeksów etycznych w bibliotekarstwie, Zdzisław Gębołyś, wymienia 49 tego typu dokumentów. Por. Tenże: *Kodeksy etyki zawodowej bibliotekarzy: (propozycje rozwiązań a ogólnowiatowa praktyka)*. „Poradnik Bibliotekarza” 2005, nr 9, s. 4.

⁶ Z. Żmigrodzki: *Problemy bibliotekarskiej etyki...*, s. 19.

ści. Etyka zawodowa wskazuje więc jak można, a jak nie powinno się postępować, a zatem w wymierny sposób wpływa na jakość pracy zawodowej. Pozwala ponadto na rozwijanie właściwych relacji między przedstawicielami grup zawodowych a odbiorcami ich działań, produktów i usług z uwzględnieniem takich czynników jak solidarność zawodowa czy pomoc w pracy⁷. Dobra atmosfera w miejscu pracy wpływa bezpośrednio na jakość bibliotekarskich zadań, a nawet „motywuje do wykonywania obowiązków, nastawia pozytywnie wobec klientów. Wzajemne zrozumienie współpracowników powoduje, że mają oni więcej chęci i „odporności» w obsłudze użytkownika”⁸. Istotne jest wypracowanie wewnątrzbibliotecznych zasad komunikowania się – zarówno między pracownikami (komunikacja pozioma), jak i między pracownikami a kierownictwem (komunikacja pionowa). Zwiększają one poziom obustronnego szacunku i tolerancji.

Etyka wymaga także od pracujących poszanowania przedmiotów pracy, czyli w przypadku pracy w bibliotece, jej zbiorów, sprzętu, oprogramowania, budynków itp. Każdy pracownik jest zobowiązany do przestrzegania norm i standardów pracy, a swoje zadania powinien pełnić w sposób jak najbardziej ekonomiczny.

Etyczne postępowanie bibliotekarzy ma więc olbrzymie znaczenie dla sprawnej organizacji działalności informacyjnej bibliotek. W aktualnym *Kodeksie Etyki Bibliotekarza i Pracownika Informacji*, wydanym staraniem Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich w 2005 r., stwierdzono ponadto, że bibliotekarze są zobligowani do dbania o odpowiedni wizerunek zawodu, szanowania osiągnięć współpracowników i dążenia do doskonalenia jakości usług własnych instytucji. Przełożeni powinni pamiętać o przestrzeganiu zasad profesjonalnego i etycznego postępowania, przez co dają wzór zawodowej postawy bibliotekarza⁹. Podwładnych obowiązuje natomiast poczucie lojalności wobec kierownictwa, współpracowników, jak i całego środowiska bibliotekarskiego. Ich celem jest dążenie do rozumienia i właściwego wykonywania zadań macierzystej instytucji oraz do rozwoju „jej warsztatu, zasobów informacyjnych, metod i narzędzi pracy”¹⁰.

Tego rodzaju kodyfikacje zawodowe pomagają pracodawcom w zarządzaniu pracą swoich podwładnych, poszczególnymi etapami

⁷ Tamże, s. 21-22.

⁸ M. Kisilowska: *Już nie wiem, jak mam do ciebie mówić... czyli komunikacja w bibliotece*. Warszawa 2001, s. 82.

⁹ *Kodeks Etyki Bibliotekarza i Pracownika Informacji*. Warszawa 2005, s. 15.

¹⁰ Tamże, s. 16.

wykonywanych przez bibliotekarzy zadań, a więc wpływają na proces wdrażania w bibliotekach nowoczesnych technologii informacyjnych czy metod zarządzania.

Humanistyczny wymiar TQM

Jednym z czynników zapewniających jakość pracy w bibliotekach jest TQM. Strategia zarządzania, z uwzględnieniem jakości produktów i zadowolenia klientów, zaczęła kształtować się w latach pięćdziesiątych XX w.¹¹. Na lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte ubiegłego stulecia przypada okres upowszechnienia zasadniczych metod i systemów, mających na celu polepszenie konkurencyjności. Od tego momentu zaczyna się mówić o Kompleksowym Zarządzaniu Jakością.

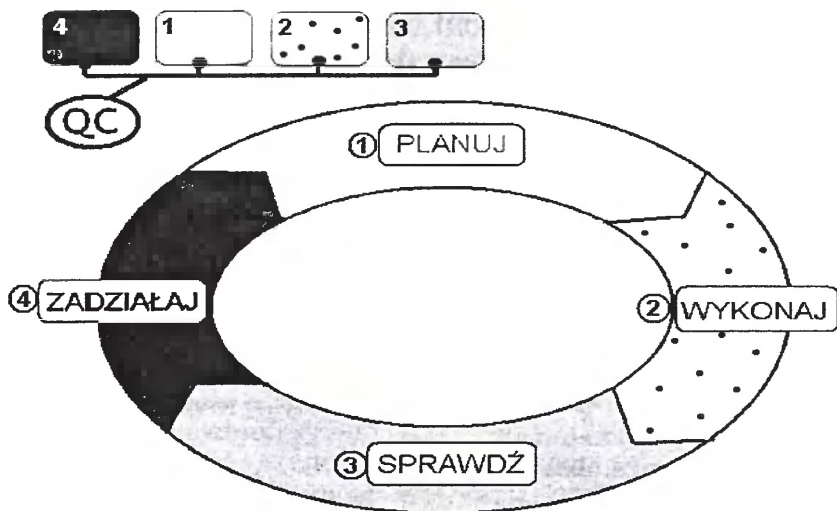
Koncepcja TQM rozwija się stale, a jej definicja ulegała przeobrażeniom w miarę upływu czasu. Trwające bezustannie badania, których podstawowym czynnikiem była i jest międzynarodowa konkurencja, doprowadziły do wykrystalizowania się fundamentalnych założeń dzisiejszego systemu TQM. Kryteria kompleksowego zarządzania jakością sformułowali wybitni specjaliści w dziedzinie zarządzania, tacy jak Edward W. Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip B. Crosby i William E. Conway¹². Niemal w każdym podręczniku dla scharakteryzowania filozofii TQM powraca się do zaproponowanego przez E. W. Deminga cyklu przedstawiającego koncepcję QC (Quality Control), która dała początek TQM [Rys. 1]. Składa się on z czterech faz wpisanych w koło, będące zobrazowaniem

¹¹ Istnieje także pogląd, że początki szczególnego podejścia do jakości i zarządzania sięgają lat dwudziestych XX w., a na miejsce jego narodzin wskazuje się Laboratorium Bella. 16 maja 1924 r. Walter Shewart napisał notatkę do swoich przełożonych w Laboratorium Bella dotyczącą sposobu wykorzystania metod statystycznych w celu podniesienia jakości w produkcji telefonów w firmie (karty kontrolne). W. Shewart zwrócił uwagę na zasadę, iż zarządzać można tylko tym, co jest mierzalne. Wtedy więc, z powodu wzrostu produkcji i braku możliwości przeprowadzenia kontroli każdego produktu, a także potrzeby oszacowania wielkości zjawisk dotychczas niemierzalnych, pojawiła się konieczność użycia metod statystycznych. Ze źródeł wynika, iż wzorce koncepcji zarządzania jakością pochodzą z Japonii. Zastosowanie w praktyce strategii zmierzającej do polepszenia jakości i zwiększenia zadowolenia klientów miało miejsce w tym kraju po II wojnie światowej. Gdy przeanalizujemy dalekowschodnią genezę TQM, widzimy wyraźnie, że sukces japońskiej gospodarki wyniknął z zaangażowania pracowników w realizację transformacji zachowań. Por. np.: J. Kowalczyk: *Shef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*. Warszawa 2005, s. 13-14

¹² Poglądy autorytetów w dziedzinie TQM szczegółowo omówiła w swojej książce Ewa Głowacka: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń 2000, s. 36-42.

metody pracy nad doskonaleniem jakości. Etapy uporządkowano chronologicznie i są to kolejno:

1. *planowanie* (plan) – określenie zakresu proponowanych zmian wpływających na podniesienie jakości,
2. *wykonanie* (do) – przeprowadzenie próbnego wdrożenia zmian na małym obszarze działań,
3. *sprawdzenie* (check) – przeanalizowanie rezultatów przeprowadzonego eksperymentu (próby),
4. *zadziałanie* (act) – jeżeli nowy pomysł przyniósł zamierzone rezultaty, należy uznać go za normę i wprowadzić jako standard pracy.



Rys.1 Cykl Deminga – PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Figure 1: Plan-do-check-act cycle [online]. [dostęp 27 listopada 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle.html> (Excerpted from Nancy R. Tague's *The Quality Toolbox*, Second Edition, ASQ [American Society for Quality] Quality Press, 2004, s. 390-392).

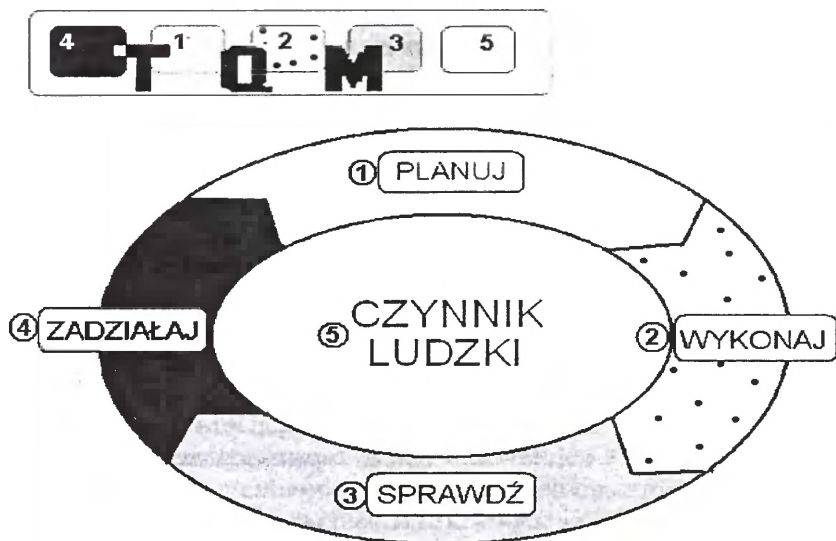
Pojęcie ciągłego doskonalenia, zapożyczone z pętli Deming'a, stało się nie tylko podwaliną teorii kompleksowego zarządzania jakością, ale też stanowi współcześnie jedną z ośmiu zasad zarządzania jakością w normie PN-EN ISO 9004:2001 *Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania* (8 zasad tej normy to: orien-

tacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie pracowników, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wzajemnie korzystne relacje z dostawcami).

Prekursorem obecnych norm ISO serii 9000 był przemysł wojskowy. Normy były nowelizowane, a ich ewolucja biegła ku zdecydowanie bardziej „humanistycznemu” spojrzeniu na jakość produktu, co ma istotne znaczenie w usługach niematerialnych. Nie wchodząc w szczegóły zasadniczych wymagań norm ISO należy stwierdzić, że wprowadzenie aktualnie obowiązujących ustaleń normalizacyjnych i ich realizacja zmieniły sposób patrzenia na zarządzanie organizacją, które jest rozumiane jako synergiczna całość. Jednym z wymagań normy PN:EN ISO 9001:2001 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania* jest zaangażowanie ludzi. Są oni ważnym czynnikiem w zarządzaniu jakością, ponieważ przy ich całkowitym zaangażowaniu i wykorzystaniu zdolności organizacja uzyskuje maksymalne korzyści.

Także wcześniej wymieniani prekursorzy koncepcji TQM, poprzez sformułowanie zbliżonych postulatów, zaliczyli czynnik ludzki do kluczowych zagadnień problemu zarządzania [Rys. 2]. Przy uwzględnieniu tego czynnika postulatami tymi były:

- utrzymanie wysokiego poziomu szkoleń,
- aktywowanie świadomości konieczności ciągłego poszukiwania usprawnień i potraktowanie tego jako proces trwały,
- stworzenie środowiska sprzyjającego wykrywaniu błędów i rozwiązywaniu problemów,
- prewencję zamiast kontroli,
- zachowanie czujności i zwrócenie uwagi na szczegóły w trakcie realizowanych zadań,
- wykorzystanie metod pomiaru, które definiują sami pracownicy,
- nagradzanie pracowników,
- otwarty system informacji i komunikacji o rezultatach prowadzonych działań.



Rys. 2 Transformacja QC do TQM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Figure 1: Plan-do-check-act cycle [online]. [dostęp 27 listopada 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle.html> (Excerpted from Nancy R. Tague's *The Quality Toolbox*, Second Edition, ASQ [American Society for Quality] Quality Press, 2004, s. 390-392).

Wyniki działalności biblioteki, ale też każdej innej organizacji, zależą zatem od wiedzy, umiejętności i zaangażowania pracowników i dlatego kierownictwo powinno zapewnić swoim podwładnym odpowiednie warunki pracy, pozwalające właściwie spożytkować ich potencjał.

Misja bibliotekarzy we wdrażaniu TQM

Praktyka dowodzi, iż dynamiczny rozwój potrzeb i oczekiwań użytkowników bibliotek często ulega radykalnym zmianom i przewyższa możliwości tradycyjnie zarządzanych bibliotek. Taka sytuacja wymusza zmiany organizacyjne i świadomościowe w obsłudze użytkowników, a maksymalizacja ich zadowolenia jest możliwa tylko poprzez zastosowanie kompleksowego zarządzania jakością w co-

dziennej praktyce. Według D. Walkera poznanie, zrozumienie i wdrożenie w organizacji orientacji na klienta stanowi pierwszy krok na drodze do realizacji TQM¹³. Nie trzeba dodawać, że transparentność TQM wywala moralne postawy pracowników i klientów organizacji.

Kompleksowe zarządzanie jakością ma charakter wielowymiarowy. Niezależnie od tego, czy zarządzenia formułowane są dla celów przedsiębiorstwa komercyjnego, czy dla instytucji non profit, jaką jest również biblioteka, sposoby wprowadzania TQM, pomimo pewnych różnic, zawierają jednakowo elementy strategiczne, marketingowe, technologiczne, ekonomiczne, organizacyjne, społeczne oraz systemowe.

TQM bardzo precyzyjnie określa zadania i kompetencje kierownictwa w zakresie doskonalenia jakości pracy. Dyrektor biblioteki, a także kierownicy działów czy sekcji, zajmujący się wdrażaniem i obsługą systemu zarządzania jakością, powinni spełniać określone wymagania, do których zobowiązuje ich filozofia TQM. Kolejno wymienić można:

- głębokie zaangażowanie w działalność projakościową i spełnianie wymagań, potrzeb i oczekiwań klientów zewnętrznych i wewnętrznych,
- przywództwo (dyrektor jest liderem, a nie nadzorcą); pracownicy biblioteki powinni odczuwać jego autorytet poparty wiedzą i umiejętnościami menedżerskimi,
- inicjowanie działań zespołowych uważanych za najskuteczniejszy sposób realizacji celów biblioteki,
- koncentrowanie się na rozwiązywaniu problemów, a nie na poszukiwaniu winnych.

Wprowadzenie programu TQM do bibliotek nakłada zatem na zarządzających określone obowiązki, polegające na:

- skoncentrowaniu się na opracowaniu strategicznych celów organizacji,
- wzięciu odpowiedzialności za jakość działania, obsługę czytelników i ich zadowolenie,
- świadomym kształtowaniu aktywności bibliotekarzy w zakresie podnoszenia jakości usług,
- integrowaniu celów TQM z innymi celami zarządzania oraz systemem wynagrodzeń i finansami,

¹³ D. Walker: *Customer First: a Strategy for Quality Service*. Aldershot 1990. Cyt. za: K. Szczepańska: *Kompleksowe zarządzanie jakością*. Warszawa 1998, s. 63.

- określaniu celów TQM na własnych odcinkach pracy oraz decydowaniu o strategiach działania w ramach podnoszenia jakości usług,
- udziale w szkoleniach w zakresie aplikacji zasad, metod i narzędzi TQM,
- ustalaniu systemu wynagrodzeń osób osiągających najlepsze efekty¹⁴.

Do realizacji TQM w bibliotekach powinny zostać powołane zespoły pracowników, których rolą jest kontrolowanie wybranych sfer działalności. Właściwe zaplanowanie spotkań, odpowiedni dobór osób i zastosowanie się do wiedzy specjalistów, którzy swoje spostrzeżenia sformułowali na podstawie wieloletnich badań, mogą w istotny sposób wpłynąć na realizację założeń jakościowych. Nie należy zapominać o tym, że w organizacji jaką jest biblioteka, funkcjonowały, funkcjonują i będą funkcjonować zespoły realizujące pewne cele, często już zbieżne z podstawowymi założeniami TQM. Grupy te nie mogą działać w odizolowaniu od zespołów ds. implementacji TQM. Taka sytuacja byłaby bardzo niebezpieczna i utrudniałaby lub nawet paraliżowała realizację TQM. Właściwy przepływ informacji dotyczących zmian, jawność projektów i założeń sprzyja zaangażowaniu wszystkich pracowników, niedoinformowanie natomiast i hermetyczność zespołów ds. implementacji może powodować niechęć, a nawet opinię, że mamy do czynienia z „chwilową modą” na wdrażanie TQM w bibliotekach.

System zarządzania przez jakość powinien więc skłaniać każdego bibliotekarza do osobistego zaangażowania się w rozwiązywanie problemów i do tworzenia korzystnego wizerunku organizacji. By móc wprowadzić zmiany w bibliotece muszą się zmienić ludzie i wzorce zachowań. Podstawą do wdrożenia filozofii TQM są zatem – oprócz metod i systemów – zaufanie i motywacja, co wynika bezpośrednio z zasad etycznych. Aby biblioteka mogła tworzyć wartość dla swoich użytkowników, musi ją stworzyć dla swoich pracowników. To właśnie oni nadzorują wszystkie procesy, usługi i zadania, poprzez twórcze podejście ofiarowują bibliotece swoje zaangażowanie. Potrafią także korzystać z technologii, która jest częścią struktury biblioteki; są wreszcie źródłem wiedzy, która pomaga zacieśnić więź z użytkownikiem. Istnieją usługi, które mimo perfekcyjnego zaprojektowania i idealnego funkcjonowania, oprócz zadowolenia czytelnika z ich niezawodności, nie gwarantują bibliotece nawiązania przyjaznych relacji z odbiorcą tych usług bibliotecznych. Poszukiwanych przez użytkownika warto-

¹⁴ E. Głowacka: *Studium zastosowania kompleksowego...*, s. 79.

ści abstrakcyjnych mogą dostarczyć jedynie zatrudnieni w bibliotece ludzie zdolni do empatii i poświęcenia. W związku z istotną rolą pracowników organizacji, w tym organizacji non-profit, jaką pełnią oni przy realizacji założeń TQM pojawił się nowy model podejścia do osób tworzących organizację. Zdaniem Iana H. Gordona polityka organizacji wobec najlepszych pracowników powinna być dokładnie taka, jak wobec najlepszych klientów¹⁵.

Nie można pominąć faktu, iż filozofia TQM wskazuje także na kilka ważnych przeszkód na drodze do sprawnego wprowadzania zasad jakości pracy. Ich wyeliminowanie ułatwia osiągnięcie zamierzonych celów w bibliotece. Wspomniano już, że nieświadomość pracowników prowadzić może do tworzenia problemów jakościowych. Można ich uniknąć poprzez edukację. Szkolenia dostarczają lub uzupełniają wiedzę pracowników, co wpływa na polepszenie jakości zadań odcinkowych, a w konsekwencji odbija się na osiągnięciu priorytetu jakości w skali całej biblioteki. Przy właściwie dobranej strukturze szkoleń mogą one stanowić element motywacyjny. Ważnym aspektem takich warsztatów jest zbudowanie przekonania wśród bibliotekarzy, że jakość i procesy organizacyjne dotyczą ich wszystkich, co w konsekwencji prowadzi do zmiany mentalności społeczności pracowniczej i usunięcia wszelkich barier.

Wnioski

Celem niniejszych rozważań nie było zindeksowanie i omówienie całej palety zadań, jakie stoją przed bibliotekami, które postanowiły zaimplementować kompleksowe zarządzanie jakością, ale uchwycenie czynnika ludzkiego w kontekście etyki, czynnika warunkującego właściwe i najefektywniejsze wdrożenie TQM. Ludzie dostarczają organizacji, w tym i bibliotekom, swoją pracę, kwalifikacje, doświadczenie i umiejętności. To człowiek wpływa na osiąganie celów organizacyjnych, i bez niego jakakolwiek strategia czy plany nie mają szans realizacji. W każdej bibliotece, w której większość zadań realizowana jest w postaci usług, ich wykonanie i odbiór leżą w rękach ludzi¹⁶.

Obok zadań podstawowych, polegających na gromadzeniu, opracowaniu i udostępnianiu dokumentów i informacji, celem, a poniekąd narzędziem zawodowej działalności bibliotekarzy, jest uprzystępnia-

¹⁵ I. H. Gordon: *Relacje z klientem : marketing partnerski*. Warszawa 2001, s. 345-347.

¹⁶ K. Szczepańska: *Kompleksowe zarządzanie jakością...*, s. 161-164.

nie, ale i wykorzystywanie wartości duchowych, takich jak wartości poznawcze, estetyczne, moralne i prawne¹⁷. Zawód bibliotekarski należy rozumieć jako misję szerzenia wiedzy, nauki, edukacji, kultury czy nawet rozrywki wśród społeczeństwa. Stąd też tak bardzo istotne jest zauważalne w ostatnich latach przeorientowanie wizji i celu zawodu z technologii informacyjno-komunikacyjnych, bez których trudno dziś sobie wyobrazić funkcjonowanie nowoczesnej biblioteki, na czytelnika, jako odbiorcę wymienionych dóbr intelektualnych. Zawód bibliotekarski można także traktować jako „służbę społeczną, z którą wiążą się powinności moralne bibliotekarza: odpowiedzialność za właściwe przygotowanie do użytkowania i dogodne udostępnianie zbiorów w bliskim kontakcie z czytelnikiem”¹⁸.

Kontakty i komunikacja, na których opiera się podstawowa działalność bibliotek, wymuszają stosowanie kompleksowego zarządzania jakością, ze szczególnym uwzględnieniem ludzkiego aspektu tego ekonomicznego procesu i stąd człowiek traktowany jest jako podmiot w procesie doskonalenia jakości. W toku wdrażania kompleksowego zarządzania jakością, wyraźnie wyłania się aktywność twórcza człowieka, ponieważ to on – umyślnie twórczy – podejmuje nowy rodzaj zadań. Ten akt działania wpisuje się w realizację idei *calos cagatos* – pełnego, harmonijnego rozwoju człowieka¹⁹. Gdy zatem człowiek, świadomy swoich możliwości, swej odpowiedzialności za wspólne dzieło, postanowi uczestniczyć w procesie implementacji i późniejszej realizacji TQM – a organizacja-biblioteka umyślnie mobilizuje go pobudzając tę aktywność – uruchomione zostają w ten sposób gotowość do wspólnego działania, kreatywność, zaangażowanie w pracę i potrzebna w realizacji usług wrażliwość w kontakcie z użytkownikiem/klientem. Typowo ekonomiczne wskaźniki ulegają zatem w filozofii TQM przewartościowaniu. Oczywiście nie zanikają one całkowicie, bo są niezbędne do realizacji szeregu ważnych zadań związanych z osiągnięciem zamierzonej jakości, jednak na pierwszy plan wysuwa się człowiek – ten, który realizuje zadania i usługi, i ten, który jest ich odbiorcą.

Kluczowym elementem filozofii TQM jest stała pamięć o ludzkiej godności, zadowoleniu z pracy oraz o wzajemnej lojalności między

¹⁷ Sfera wartości w ujęciu wybitnego przedstawiciela fenomenologii Maxa Schelera na podstawie artykułu: T. Ślipko: *Bibliotekarz wobec wartości, ale jakich*. „Bibliotekarz” 2003, nr 9, s. 17.

¹⁸ Z. Żmigrodzki: *Rola bibliotekarskiej etyki zawodowej w kształtowaniu postaw bibliotekarzy i doskonaleniu pracy bibliotek*. „Przegląd Biblioteczny” 1988, z. 3/4, s. 523.

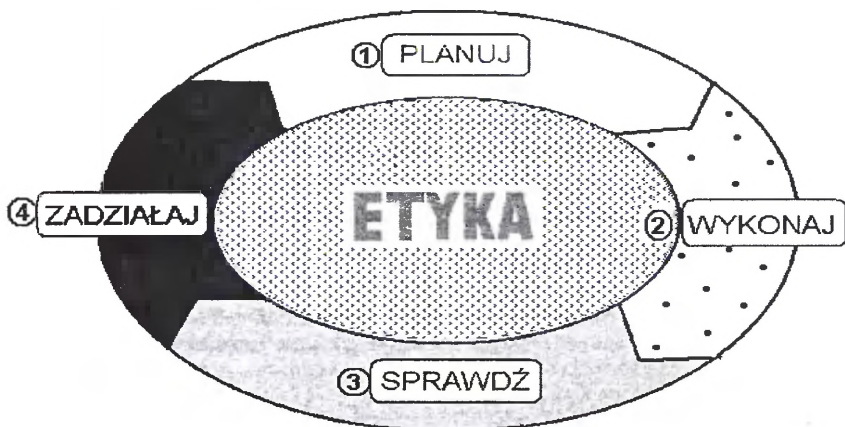
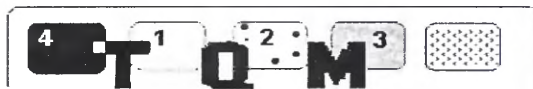
¹⁹ M. K. Stasiak: *Twórczy i harmonijny rozwój człowieka*. Łódź 2000, s. 77-90.

instytucją a pracownikami²⁰. We wszystkich działaniach niezbędne jest zachowanie podstawowych wartości etycznych i uznanie zobowiązań wobec wszystkich zainteresowanych działalnością organizacji. Szczególny nacisk powinno się położyć na kształtowanie właściwej postawy etyczno-moralnej i świadomości pracowników biblioteki, na wszystkich poziomach zarządzania organizacją. Obok szkoleń i systemów motywacyjnych w komunikacji wewnętrznej przy budowaniu kultury organizacji, celowi temu może służyć kodeks etyki zawodowej, regulujący relacje między organizacją a klientem oraz relacje między pracodawcą a pracownikami. Wizerunek organizacji-biblioteki i jej reputacja oraz zaufanie do niej należą do największych wartości²¹.

Miarą jakości usług w bibliotece jest zadowolenie użytkowników, a będzie ono tym wyższe, im bardziej kompetentni i usatysfakcjonowani bibliotekarze będą pracować w bibliotekach. Stać się to może zarówno dzięki skodyfikowaniu zawodu (kodeks bibliotekarza), jak i dzięki stosowaniu nowoczesnych metod zarządzania jakością TQM i wynikających z nich metod zarządzania zasobami ludzkimi. W świetle poczynionych wywodów koncepcja sprzężenia pozornie dwóch odrębnie funkcjonujących obszarów – TQM i etyki – wydaje się więc być zasadna. Etyka wpisuje się w schemat zadań TQM [Rys. 3], a z przeprowadzonej analizy wynika, iż zadania te „obracają się” wokół niej. Jest ona niezbędna w procesie wdrażania założeń kompleksowego zarządzania jakością, a także wzmacnia ich realizację oraz podkreśla wyraźnie rolę czynnika ludzkiego.

²⁰ Prof. B. Oppenheim z Loyola Marymony University w Los Angeles wymienia jeszcze trzy inne kluczowe elementy: 1 – permanentne dążenie do doskonałości; 2 – adaptacja najefektywniejszych rozwiązań; 3 – dążenie do stałego zadowolenia klienta. Cztery elementy filozofii B. Oppenheima – jeden wymieniony w tekście – zamieścił w swoim artykule Paweł Prokop: *Kilka uwag na temat zarządzania jakością w administracji*. „Biuletyn Jakości” 2003, nr 3, s. 7.

²¹ J. Kowalczyk: *Szef firmy w systemie...*, s. 109.



Rys. 3 Etyczny aspekt realizacji implementacji TQM w bibliotece

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Figure 1: Plan-do-check-act cycle [online]. [dostęp 27 listopada 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle.html> (Excerpted from Nancy R. Tague's *The Quality Toolbox*, Second Edition, ASQ [American Society for Quality] Quality Press, 2004, s. 390-392).

ROLA INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ W DZIAŁALNOŚCI INFORMACYJNO-BIBLIOTECZNEJ

Potencjał współczesnych organizacji wiedzy – również i bibliotek – tkwi przede wszystkim w kapitale intelektualnym ich kadry zarządzającej oraz pracowników. Artykuł ma na celu ukazanie równie ważnej roli kompetencji emocjonalnych w osiągnięciu sukcesu przez placówkę. Inteligencja emocjonalna tj. samoświadomość i samokontrola własnych uczuć, empatia i umiejętność kształtowania uczuć i postaw innych to cechy niezmiernie ważne zarówno w procesach zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece jak i w codziennej działalności informacyjnej i kontaktach z użytkownikami. Biblioteki XXI w. obok dążenia do miana organizacji uczących się i opartych na wiedzy powinny zmierzać także do cech organizacji inteligentnych emocjonalnie, efektywnie wykorzystujących zarówno zdolności umysłu jak i zdolności serca swoich pracowników.

Dotychczasowe spojrzenie na procesy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach w coraz mniejszym stopniu odpowiada wyzwaniom rzeczywistości. Biblioteka zorientowana na użytkownika, biblioteka jako organizacja ucząca się i oparta na wiedzy, stoi również przed potrzebą implementacji wzorów zarządzania bardziej pasujących do współczesnego i zmiennego otoczenia oraz potrzeb użytkowników. Technologia przede wszystkim, ale również czynnik ludzki staje się dziś coraz ważniejszym elementem wpływającym na skuteczną działalność informacyjno-biblioteczną i budującym satysfakcję użytkowników. I tego dotyczy problematyka niniejszego tekstu. Na podstawie zagadnień z zakresu socjologii zachowań, psychologii, a nawet i neurologii, zostanie podjęta próba ukazania roli, jaką obok zdolności intelektualnych i wiedzy, odgrywać może umiejętność odczuwania, intuicji oraz świadomość emocjonalna bibliotekarzy i pracowników informacji. Dzięki tym cechom można bowiem budować możliwie najdoskonalszą przyszłość zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym.

Inteligencja umysłu kontra inteligencja serca

Zainteresowanie zjawiskiem zwanym inteligencją emocjonalną pojawiło się pod koniec lat osiemdziesiątych XX w. i związane było z próbą znalezienia odpowiedzi na pytania: Jak to się dzieje, że ludzie zdolni, pracowici i posiadający wysoki iloraz inteligencji i wiedzy książkowej, nie zawsze osiągają sukces w życiu zawodowym i prywatnym? A ludzie – wydawać by się mogło – przeciętni, uzyskujący niskie oceny w szkole, podchodzący kilka razy do egzaminów na studiach, okazują się być świetnymi menedżerami, doskonale zarządzającymi zasobami ludzkimi oraz są dobrymi partnerami i rodzicami?

Odpowiedź na te pytania tkwi w odkryciu, że inteligencja tzw. umysłu jest zależna i ściśle związana z innym procesem zachodzącym w mózgu tj. inteligencją emocjonalną.

I podczas gdy inteligencja racjonalna, intelektualna (dotycząca umysłu i racjonalnego postrzegania zjawisk) pomaga poznać i zrozumieć świat, to inteligencja emocjonalna (której rdzeniem jest serce i uczuciowe podejście do otoczenia) pomaga rozumieć siebie i innych ludzi oraz umożliwia procesy komunikowania się, stanowiące esencję świadomego życia i działania ludzi.

Oba wspomniane typy inteligencji warunkowane są aktywnościami różnych części mózgu. Sprawne działanie umysłu zależy od procesów zachodzących w korze mózgowej, w stosunkowo niedawno powstałych górnych warstwach komórek mózgowych. Emocje zaś czerpane są z dużo starszych i głębiej położonych obszarów podkorowych i te ośrodki emocji (m.in. ciało migdałowate) wywierają ogromny wpływ na wszystkie funkcje mózgu. I choć zapewne jest wielu sceptyków wobec teorii głoszącej, że emocje sprawują większą kontrolę nad myśleniem niż myślenie nad emocjami, w niniejszym tekście zostaną przedstawione argumenty za tym, iż inteligencja emocjonalna, zarówno kadry zarządzającej biblioteką, jak i jej pracowników, może być jednym z ważniejszych czynników sprzyjających osiągnięciu sukcesów przez placówkę.

Nie należy całkowicie przeciwstawiać sobie dwóch wspomnianych typów inteligencji. Pomimo wielu różnic dzielących te zjawiska, sukces w pracy zawodowej zapewni ich symbioza i umiejętne wykorzystywanie inteligencji intelektualnej dzięki zdolnościom emocjonalnym. Należy podkreślić, że na określony iloraz inteligencji umysłu (IQ) ludzie są skazani oraz z góry predestynowani do posiadania

umiejętności i zdolności np. matematycznych czy lingwistycznych – ten potencjał jest stały, określony i wrodzony. Iloraz inteligencji emocjonalnej (EQ) można zaś zmieniać i podwyższać. Dorastanie emocjonalne to bowiem proces trwający całe życie i piękny przykład na potęgę ludzkich możliwości. Zawsze można nauczyć się jak uświadamiać sobie własne uczucia, jak je akceptować i korzystać z nich, zawsze można próbować odnaleźć w sobie motywację wewnętrzną, a także rozwinąć zdolność do współodczuwania i współprzeżywania uczuć innych¹. To kolejny argument za tym, że warto inteligencją emocjonalną się bliżej zainteresować, również w odniesieniu do działalności informacyjno-bibliotecznej.

Inteligencja emocjonalna – jak definiuje D. Goleman – odnosi się do zdolności rozpoznawania własnych uczuć i uczuć innych oraz do zdolności motywowania i kierowania emocjami zarówno własnymi, jak i tych osób, z którymi pozostaje się w jakis wiązaniach i kontaktach². Wymienione elementy inteligencji emocjonalnej zostaną dokładniej scharakteryzowane w odniesieniu do ich wykorzystywania w pracy zawodowej bibliotekarza w dalszej części artykułu.

Dzięki inteligencji emocjonalnej ludzie posiadają zmysł krytyczny w pracy, życiu rodzinnym, społecznym, miłosnym, a nawet duchowym. Umieją słuchać własnych uczuć, przeczuć i intuicji, potrafią dokonywać dobrych wyborów i podejmować właściwe decyzje. Dobrze rozumieją innych i ich różne punkty widzenia, a także potrafią znaleźć zdrową równowagę pomiędzy własnymi potrzebami, a potrzebami innych. Jednostki o wysokiej inteligencji emocjonalnej znajdują w sobie motywację wewnętrzną będącą motorem wszelkich działań i potrafią czerpać z nich radość. Są mistrzami w zakresie komunikacji i umieją posługiwać się nie tylko werbalnym językiem w tych procesach. Potrafią wpływać na zachowania i postawy innych oraz „zarażać” ich swymi pozytywnymi uczuciami i emocjami.

Posiadając tylko inteligencję intelektualną można idealnie spełniać ustalone i panujące normy. Dzięki inteligencji emocjonalnej można dodatkowo tworzyć i ustalać własne normy i rozumieć swój świat wewnętrzny³.

¹ J. Regal: *Jak pogłębić inteligencję emocjonalną*. Warszawa, 1997, s. 24-25.

² D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań, 1997, s. 439.

³ J. Regal: *Jak pogłębić inteligencję ...*, s. 20.

Kompetencje emocjonalne w bibliotece akademickiej

Przytoczona już wcześniej definicja inteligencji emocjonalnej D. Golemana za podstawowe jej składniki uważa: świadomość własnych uczuć i uczuć innych oraz zdolność do motywowania oraz kierowania emocjami własnymi i innych ludzi. Nie trzeba wiele, aby wskazać jak bardzo te kompetencje emocjonalne są cenne i znaczące w procesach zarządzania biblioteką akademicką, a także w kontaktach z użytkownikami.

Świadomość własnych uczuć, będąca trzonem inteligencji emocjonalnej, stanowi podstawę emocjonalnego podejścia do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Bez zrozumienia siebie i własnych uczuć, trudno dążyć do poznania emocji innych. Umiejętność odczytywania i rozumienia własnych uczuć płynących z magazynu pamięci emocjonalnej (a więc np.: strachu, gniewu, radości, dumy, smutku czy miłości oraz słuchanie głosu przeczucia i intuicji), które składają się na tzw. świadomość emocjonalną, jest kompetencją, której można się nauczyć i którą można rozwijać. Dzięki jej posiadaniu jednostka wie, jakie odczuwa emocje i dlaczego je odczuwa oraz potrafi sprawować nad nimi kontrolę. Zdaje sobie sprawę ze związków pomiędzy swoimi uczuciami, a tym, co inni myślą, robią, mówią oraz wie, jak jej uczucia mogą wpływać na zachowania innych. Świadoma swych uczuć i emocji jednostka zna swe bogactwo intelektualne oraz swoje wartości i cele, a także ograniczenia, braki i słabości, które należy eliminować⁴. Potrafi ona łączyć to, co emocjonalne, ze skonkretyzowanymi celami własnego rozwoju. Samoświadomość jest jak wewnętrzny kompas czy barometr, na którym można polegać w planowaniu własnej kariery i ścieżki zawodowej oraz cieszyć się z realizacji tych zamierzeń. W budowaniu świadomości emocjonalnej podkreśla się rolę słuchania własnego ciała i organizmu, dzięki czemu lepiej można odczytywać uczucia i czerpać z nich informacje. Niedostrzeżenie dziwnych sygnałów o niezidentyfikowanych źródłach i przyczynach, które wysyła ciało (np. chroniczne bóle krzyża, głowy, brzucha) może być przykładem „tępoty emocjonalnej”. Jednostki upośledzone emocjonalnie („emocjonalni analfabeci”) lepiej rozumieją wyraźniejszy i racjonalny świat zewnętrzny niż świat swej psychiki, a zakres uczuć, których doświadczają (szczególnie tych pozytywnych) jest ograniczony i uniemożliwia wykorzystywanie emocji,

⁴ D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna w...*, s. 86.

przeczuć i intuicji w myśleniu i codziennym działaniu. Można wymienić wiele argumentów i przykładów obrazujących rolę emocjonalnej świadomości własnych uczuć, zarówno u osób zarządzających biblioteką, jak i wśród „szeregowych” bibliotekarzy i pracowników informacji.

Świadomy własnych emocji pracownik potrafi odpowiednio nimi zarządzać i je ukierunkowywać. Uświadomienie sobie uczuć: tych zarówno pozytywnych jak i negatywnych, pozwala na lepsze zrozumienie siebie oraz na lepsze radzenie sobie z emocjami i stresem oraz na sprawowanie nad nimi kontroli. Na podstawie kompetencji emocjonalnych wymienionych przez D. Golemana, można wskazać na następujące cechy szczególnie ważne w działalności informacyjno-bibliotecznej i w zarządzaniu placówką:

- samokontrola – a więc panowanie nad gwałtownymi emocjami i impulsami (ci, którzy zajmują się obsługą użytkowników zapewne wiedzą jak trudno czasem tłumić swe emocje w kontaktach z niezbyt uprzejmym, a wybitnie wymagającym użytkownikiem; samokontrola to również cecha niezwykle ważna i pożądana u menedżera biblioteki oraz kierowników średniego szczebla);
- spolegliwość i sumienność – a więc odpowiedzialność i skrupulatność w wykonywaniu codziennych obowiązków; w praktyce bibliotecznej, która w większości opiera się na wypracowanych procedurach, normach i standardach, taka dokładność jest szczególnie ważna; sumienność odnieść również można do zindywidualizowanego podejścia do użytkownika i poważnego traktowania każdego pytania kierowanego do służb informacyjnych oraz do dbałości o jakość informacji;
- przystosowalność – a więc elastyczność w dostosowywaniu się do zmian i podejmowanie wyzwań; konieczność elastycznego dostosowywania się bibliotek do zmiennego otoczenia akademickiego, do rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych i do dynamicznych potrzeb użytkownika jest bezdyskusyjna i to zmiany stają się synonimem współczesnego bibliotekarstwa akademickiego;
- innowacyjność – a więc otwartość na nowatorskie pomysły, poszukiwanie oryginalnych rozwiązań, kreatywnego i twórczego myślenia, które wciąż nie jest w pełnym stopniu wykorzystywane w zarządzaniu bibliotekami.

Dzięki kierowaniu własnymi uczuciami łatwiej można pokonywać stres, radzić sobie z niepowodzeniami i porażkami i wychodzić z emocjonalnego załamania i przygnębienia. Odpowiednie podejście do stresu pozwolić może na wykorzystanie go jako bodźca do dalszego, bardziej efektywnego działania, sprzyjającego podejmowaniu wy-

zwań i mobilizacji, a nie traktowanie go jak zagrożenia oraz siły przytłaczającej i obezwładniającej.

Świadomość uczuć innych to empatia, ludzki „radar społeczny”. Dzięki empatii ludzie rozumieją uczucia innych, potrafią przyjąć ich punkt widzenia oraz identyfikować się z ich uczuciami i emocjami, szanują różnorodność i inność w podejściu do rzeczywistości, słuchają, współprzeżywają (ale nie współczują!). Empatia, wymagająca specyficznej wrażliwości, jest niezwykle ważnym elementem wszelkich procesów komunikacji: zarówno w rodzinie i kręgu przyjaciół, jak i w sferze zawodowej i organizacyjnej. Jak dowodzą badania, ludzie o wysokiej empatii są bardziej tolerancyjni, taktowni, życzliwi, szczerzy, są również bardziej chętni do współpracy i potrafią globalnie oceniać swoje związki z innymi, a także łagodzić spory i przewidywać konflikty⁵. Empatia to niezwykle cenna cecha osobowości szczególnie w miejscu pracy. Za D. Golemanem przytoczyć można kilka podstawowych kompetencji emocjonalnych związanych z empatią⁶, które mają znaczenie również w działalności informacyjno-bibliotecznej i w zarządzaniu placówką. A są to:

- Rozumienie innych – czyli inaczej wyczuwanie uczuć i punktów widzenia innych osób oraz aktywne zainteresowanie ich troskami, niepokojami i zmartwieniami. W działalności informacyjno-bibliotecznej umiejętność rozumienia innych jest szczególnie ważna i cenna. I to zarówno w ujęciu „globalnym” tj. w odniesieniu do znajomości potrzeb informacyjnych czytelników i budowania strategii rozwoju biblioteki w oparciu o te czynniki (prowadzenie badań i stałego monitoringu faktycznych i rzeczywistych potrzeb użytkowników). Jak i w o wiele węższym zakresie dotyczącym codziennej obsługi użytkownika: tylko dobrze zrozumiane oczekiwania i potrzeby informacyjne mogą być bowiem efektywnie zaspokojone. Tylko odpowiednie podejście do np. zestresowanego sesją lub brakiem przygotowania na zajęcia i ciągle spieszącego się studenta zapewnić może sprawną komunikację i sprzężenia zwrotne. Dzięki rozumieniu użytkowników można lepiej służyć im pomocą w wyszukaniu potrzebnych źródeł, a także – a przecież często tak bywa – stać się również emocjonalnym wsparciem dla studentów, a biblioteka miejscem schronienia od ciągłego biegu, stresu i codziennych zmagani z rzeczywistością.

⁵ K. Modrzejewska: *Rozwijanie inteligencji emocjonalnej – krok na ścieżce kariery*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 2, s. 61.

⁶ D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna w...*, s. 196-225.

Empatia w miejscu pracy bibliotekarza jest ważna nie tylko na płaszczyźnie kontaktów z użytkownikami. Ma ona fundamentalną rolę w organizowaniu procesów pracy, we współdziałaniu oraz zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dzięki rozumieniu innych lepiej organizować można działalność zespołową, a wysoki emocjonalny EQ w sposób pośredni przekłada się na równie wysoki zbiorowy iloraz inteligencji umysłu i efektywne procesy dzielenia się wiedzą. Rozumienie innych oraz umiejętność słuchania i utożsamiania się z rozmówcą z pewnością ułatwia obustronną komunikację, sprawny przepływ informacji i łagodzenie ewentualnych sporów i konfliktów.

Nie sposób przecenić roli empatii w procesach zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece: umiejętność zwracania uwagi i krytyki innym oraz samemu jej przyjmowania, sprawowanie kontroli i oceny bez urażenia pracownika, przewidywanie i łagodzenie sporów, znajomość trosk, niepokoju i zmartwień podwładnego oraz wyrozumiałość wobec ewentualnych skutków tych czynników np. czasowej niedyspozycji lub gorszej formy bibliotekarza. Te i zapewne wiele innych postaw i zachowań nie będą mogły zaistnieć bez empatii kadry zarządzającej.

- Kształtowanie innych – czyli wyczuwanie u innych potrzeby rozwoju i rozwijanie ich zdolności. Ta kompetencja emocjonalna szczególnie jest cenna u kadry zarządzającej (badania dowodzą, że kształtowanie innych jest najczęściej występującą kompetencją emocjonalną u osób, które osiągnęły wybitne sukcesy w biznesie⁷). Dzięki umiejętności kształtowania innych kadra zarządzająca biblioteką potrafi doceniać i nagradzać (nie zawsze materialnie) zdolności i osiągnięcia swoich pracowników, wie jak zachęcać do podejmowania wyzwań, „dotlenia” kreatywność, służy radami, wskazówkami i wsparciem, a także pomaga w odkrywaniu i rozwijaniu motywacji wewnętrznej.
- Nastawienie usługowe – czyli uprzedzanie, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów. Ta kompetencja szczególnie ważna w zawodzie bibliotekarskim, który z założenia jest misją i służbą wobec użytkowników i środowiska akademickiego, powinna charakteryzować zarówno pracowników placówki, jak i jej kadre zarządzającą. Dzięki nastawieniu usługowemu, wokół którego budowana jest cała filozofia działania biblioteki, pracownicy stale szukają sposobów polepszenia jakości usług informacyjno-biblio-

⁷ Tamże, s. 209.

tecznych i zwiększenia satysfakcji swoich użytkowników, chętnie proponują swoją wszechstronną pomoc i stają się niejako zaufanymi doradcami i nawigatorami w świecie informacji, wiedzy i nauki. Działają tak, aby użytkownik wyszedł z biblioteki w o wiele lepszym nastroju i samopoczuciu, niż jakie miał w momencie przybycia do placówki.

- Wspieranie różnorodności i postrzeganie jej jako szansy – czyli tworzenie i rozwijanie możliwości osiągnięcia sukcesu dzięki wykorzystywaniu różnych typów ludzi. Ta kompetencja emocjonalna ważna jest przede wszystkim w organizowaniu wewnętrznych procesów pracy i w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bibliotece. Kadra zarządzająca placówką szanować powinna i rozumieć odmienne światopoglądy swych podwładnych oraz umieć dostrzegać ich różnorodne (często unikalne) talenty i odpowiednio je wykorzystywać. Podkreśla się, że jedną z podstawowych cech zadaniowych zespołów w bibliotece jest właśnie różnorodność i odmiennność jego członków⁸. Różne osobowości, płeć, wiek, różny poziom i charakter posiadanej wiedzy i wykształcenia – dzięki tym czynnikom twórcza praca zespołowa może być jeszcze efektywniejsza. Wspieranie różnorodności dotyczy również, a może i przede wszystkim, kontaktów z użytkownikami: szacunek dla ludzi z różnych środowisk i o różnych światopoglądach, występowanie przeciw uprzedzeniom i nietolerancji, a także krytyczny stosunek do stereotypów – dzięki takim postawom można jeszcze lepiej realizować misję zawodu bibliotekarza i pracownika informacji⁹.

Empatia, często zresztą utożsamiana z inteligencją emocjonalną, jest niewątpliwie jednym z jej najważniejszych elementów, ale niesie również z sobą pewne pułapki. Zbyt intensywne współodczuwanie zmartwień lub kłopotów innych może powodować uczucie smutku i przygnębienia, skupianie się na problemach innych skutkować może brakiem zainteresowania swoimi potrzebami i celami, bycie zbyt „miękkim” utrudniać może efektywne zarządzanie ludźmi, zachwiana może zostać również równowaga pomiędzy dawaniem a braniem itp. Od siły, intensywności i umiejętności wykorzystania pozostałych opisanych w niniejszym artykule kompetencji emocjonalnych zależy sukces współodczuwania bez totalnego zatracania się w tych uczuciach.

⁸ Ch. Olson, P. Singer: *Winning with the library leadership. Enhancing services through connection, contribution and collaboration*. Chicago 2004, 28-46.

⁹ L. Nishii, J. Raver, A. Dominguez: *Results of the University of Maryland Librarians' organizational culture and diversity assessment*. [online]. University of Maryland, 2000 [dostęp 1 kwietnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.lib.umd.edu/PUB/diversity.html>

Dzięki empatii jednostka potrafi rozumieć i poznawać uczucia innych. Dzięki ostatniej wymienionej przez D. Golemana kompetencji emocjonalnej, jaką jest kształtowanie uczuć innych, jednostka może odpowiednio nimi „zarządzać” i w efekcie wykorzystywać np. w celu realizacji misji biblioteki. Kierowanie uczuciami innych sprawia się do umiejętności skutecznego przekonywania innych, motywowania, przewodzenia poprzez inspirowanie i wspieranie, łagodzenia sporów, a także do „zarażania emocjami” (np. optymizmem, śmiechem), dodawania energii i „uskrzydlenia” współpracowników lub podwładnych.

Motywowanie, a w szczególności rozwijanie u innych motywacji wewnętrznej, to niezwykle ważna cecha w odniesieniu do środowiska bibliotekarskiego, w którym nie można za bardzo liczyć na motywatory materialne i zewnętrzne. Motyw i emocja wywodzą się z tego samego słowa łacińskiego: *motere* – poruszać, pobudzać i pozostają wobec siebie w ścisłych zależnościach. Emocje pobudzają do dążenia ku celom i są źródłem motywacji, motywy zaś kierują postrzeganiem i kształtują działania jednostki¹⁰. Dzięki silnej motywacji wewnętrznej podejmowane czynności, wykonywane są w specyficznym stanie umysłu tzw. „uskrzydlenia”. Uskrzydlenie pobudza do wykorzystywania wszystkich posiadanych zdolności i umiejętności oraz do poszukiwania nowych wyzwań, sprawia, iż można zatracić się w wykonywanym działaniu, a aktywność ta daje niezwykle przyjemność i nie potrzebuje żadnych motywatorów zewnętrznych. Kadra zarządzająca biblioteką dzięki wysokiemu poziomowi EQ potrafi wprowadzić swych pracowników w stan uskrzydlenia, nauczyć ich dążenia do osiągnięcia i podejmowania wyzwań, wyzwolić zaangażowanie i utożsamianie celów indywidualnych z celami całej organizacji, a także wykazywanie się inicjatywą i optymizmem. Według D. Golemana kierowanie uczuciami innych leży u podłoża kilku ważnych postaw i zachowań:

- wpływania na innych tj. opanowania metod skutecznego przekonywania,
- porozumienia – wysyłania jasnych i przekonujących przekazów, budowania atmosfery wzajemnego zaufania,
- łagodzenia konfliktów, czyli pośredniczenia w sporach i ich rozwiązywaniu,
- przewodzenia, a więc inspirowania i kierowania,
- ułatwiania zmian, tj. inicjowania, propagowania albo kierowania zmianami¹¹.

¹⁰ D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna w...* s. 156.

¹¹ Tamże, s. 236.

Nie sposób nie docenić korzyści jakie niesie ze sobą wysoki iloraz inteligencji emocjonalnej przejawiający się m.in. w wymienionych i opisanych kompetencjach emocjonalnych. Jest on ważny nie tylko w odniesieniu do kadry zarządzającej biblioteką, ale także (a może przede wszystkim?) w przypadku „szeregowych” pracowników placówki. Z pewnością wszyscy oni powinni rozwijać i pogłębiać swoje kompetencje emocjonalne i dążyć do podwyższania ilorazu inteligencji serca. Dzięki niej bowiem jeszcze efektywniej i twórczo będzie można wykorzystywać możliwości intelektualne zarówno swoje, jak i współpracowników czy podwładnych w realizacji celów i misji biblioteki.

Współczesna biblioteka dążąca do miana organizacji opartej na wiedzy, nie może oczywiście istnieć bez intelektualnych umiejętności swych pracowników oraz ich bogatej i wszechstronnej wiedzy. Jednak brak emocjonalnych zdolności i kompetencji może znacząco ograniczać ten kapitał intelektualny bibliotekarzy i uniemożliwiać jego rozwój.

Pracownicy i kadra zarządzająca, którzy w codziennej pracy wykorzystują elementy swej inteligencji emocjonalnej, współtworzą organizację inteligentną emocjonalnie. W bibliotece aspirującej do tego miana, każdy przyjmuje odpowiedzialność za rozwijanie własnej inteligencji emocjonalnej, za wykorzystywanie jej w stosunkach ze współpracownikami oraz w kontaktach z użytkownikami oraz za stosowanie kompetencji emocjonalnych wobec organizacji jako całości¹². W bibliotece takiej powszechnie wykorzystywana jest praca zespołowa, budowane i umacniane są relacje i więzi emocjonalne pomiędzy pracownikami, promowana jest potrzeba osiągnięć i dawania z siebie wszystkiego (ale bez pracoholizmu, który niszczyć może życie osobiste i ostatecznie destrukcyjnie wpływać na efektywność pracy zawodowej). Wszyscy pracownicy świadomie budują dobrą atmosferę pracy oraz tworzą klimat wzajemnego zaufania. Obok wiedzy i umiejętności intelektualnych równie ważne są cechy osobowościowe, takie jak np. umiejętność pracy w zespole, wiara w siebie, zdolność do współodczuwania, słuchania i otwartej komunikacji, zdolność panowania nad emocjami, zaangażowanie, energia i zapał, motywacja wewnętrzna – słowem cechy, które bezpośrednio lub pośrednio mają swoje źródło w inteligencji emocjonalnej jednostki.

Nie wydaje się, aby w najbliższej przyszłości działalność informacyjno-biblioteczna przeniosła się całkowicie i definitywnie do prze-

¹² G. Broniewska: *Inteligencja umysłu i inteligencja serca w pracy kierownika*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2005, nr 6 s. 100.

strzeni wirtualnej. Wręcz przeciwnie – biblioteki będą istnieć nadal stanowiąc równocześnie: centrum gromadzenia tradycyjnych dokumentów drukowanych, bramę do cyfrowej informacji, centrum wiedzy i umiejętności oraz centrum nowoczesnego środowiska studiowania, wyposażonego w sprzęt i urządzenia wykorzystujące nowe technologie¹³, a także miejsce interakcji społecznych: spotkań, wystaw i różnych imprez kulturalnych itp. Tak kompleksowe funkcje i zadania będą mogły być realizowane tylko i wyłącznie w oparciu o ludzi tj. bibliotekarzy i pracowników informacji oraz ich kapitał intelektualny. I bez implementacji do zarządzania placówką oraz do codziennej działalności informacyjno-bibliotecznej kompetencji emocjonalnych pracowników, ten potencjał będzie znacznie zubożony i nie w pełni wykorzystany. Inteligencja intelektualna bez emocji jest bowiem jak książka bez fabuły. Poeta powiedziałby, że emocje „uskrzydlaają” zdolności umysłu i wynoszą je na znacznie szersze przestrzenie poznania. Sukces komercyjnych organizacji inteligentnych emocjonalnie nakazuje wierzyć, iż – obok wielu innych czynników – w samoświadomości i samoregulacji uczuciami, w empatii i kształtowaniu uczuć i postaw innych, w motywacji i „dotlenianiu” wszelkich działań, tkwi klucz do osiągania celów i realizacji misji również naszych bibliotek.

¹³ A. C. Klugkist: *Virtual and non-virtual realities: the changing roles of libraries and librarian* „Learned Publishing” (2001) Vol. 14, No. 3, s. 198.

BIBLIOGRAFIA

1. Antoszkiewicz J. D.: *Rozwiązywanie problemów firmy*. Warszawa 1998.
2. Antoszkiewicz J.: *Metody heurystyczne*. Warszawa 1990.
3. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkim*. Kraków 2003.
4. Aronson E.: *Człowiek – istota społeczna*. Warszawa 2005.
5. Atamańczuk K.: *Ocena pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*. Olsztyn 2001
6. Bednarek-Michalska B.: *Permanentne kształcenie bibliotekarzy*. [online] EBIB 2002 nr 8. [dostęp 17 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/37/michalska.php>
7. Bednarek-Michalska B.: *Proklienckie szkolenia bibliotekarzy BG UMK – projekt menedżerski*. [online] EBIB 2001 nr 3. [dostęp 17 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/2001/21/menedzer.html>
8. Bittner B., Stępień J.: *Wprowadzenie do etyki zawodowej : podręcznik*. Poznań 2000.
9. Błaszczyk B., Lipińska D., Marcinek M.: *Użytkownicy bibliotek: wybór literatury polskiej i zagranicznej*. [online] EBIB 2003 nr 11. [dostęp 8 września 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://ebib.oss.wroc.pl/2003/51/bla_lip_mar.php
10. Bratnicki M.: *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. Katowice 2001.
11. Broniewska G.: *Inteligencja umysłu i inteligencja serca w pracy kierownika*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2005, nr 6, s. 96-101.
12. Buzdygan D., Szczygieł M.: *Inny użytkownik, inna biblioteka – próba wychycenia zmian mentalności użytkowników biblioteki akademickiej, na podstawie badań prowadzonych z wykorzystaniem profesjonalnego oprogramowania Priority Search w Bibliotece Głównej Politechniki Krakowskiej* [online] EBIB 2003. Materiały konferencyjne nr 7. [dostęp 17. sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/buzdygan.php>

13. Cameron Kim S., Quinn Robert E.: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków 2003.
14. Chrościcki Z.: *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*. Warszawa 2001.
15. Chrościcki Z.: *Zespoły zadaniowe. Zastosowanie i doświadczenia*. Warszawa 1989.
16. Cooper R. K, Sawaf A.: *EQ : inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa 2000.
17. Cybulski R.: *Marketing wewnętrzny*. „Bibliotekarz” 1995, nr 6, s. 15-19.
18. Czermiński A. [et al.]: *Zarządzanie organizacjami*. Toruń 2001.
19. Czubasiewicz H.: *Okresowe ocenianie pracowników : konfiguracja i projektowanie systemu*. Gdańsk 2005.
20. Czyżewska E.: *Rozumienie etyki zawodowej w środowisku bibliotekarskim*. „Bibliotekarz” 2001, nr 5, s. 2-8.
21. Delfert-Wolf L., Skibicka T.: *Praktyczne zastosowanie TQM w zarządzaniu biblioteką. W: Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Materiały z konferencji (Kraków, 28-30 września 1998), Kraków 1998, s. 37-54.
22. Dobija D.: *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa 2003.
23. Domański S. R.: *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. Warszawa 1990.
24. Edvinsson L., Malone M.: *Kapitał intelektualny*. Warszawa 2001.
25. Firlej-Buzon A.: *Bibliotekarz – stereotypy, uprzedzenia oraz perspektywy promocji wizerunku*. W: *Public relations. Biblioteki, wydawnictwa, informacja naukowa, uczelnie*. Red. M. Kocójowa. Kraków 2004, s. 163-168.
26. Firlej-Buzon A.: *Jak wygląda bibliotekarka?* „Poradnik Bibliotekarza” 2003, nr 9, s. 3-6.
27. Fryzeł B.: *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Toruń 2004.
28. Gableta M.: *Człowiek i praca w zmieniającym się otoczeniu*. Wrocław 2003.
29. Garrod P., Kinnell M.: *Benchmarking development needs in the LIS sector*. „Journal of Information Science” 1997, nr 2, s. 111-118.
30. Gębołyś Z.: *Kodeksy etyki zawodowej bibliotekarzy : (proponowane rozwiązania a ogólnoswiatowa praktyka)*. „Poradnik Bibliotekarza” 2005, nr 9, s. 4-9.
31. Gębołyś Z.: *Kodeksy etyki zawodowej bibliotekarzy w Europie*. „Bibliotekarz” 2003, nr 9, s. 10-16.
32. Głowacka E.: *Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych* [online] EBIB. 2000 nr 8 (16) [dostęp 25 września 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib16/glowacka.html>
33. Głowacka E.: *Marketing w bibliotece a kompleksowe zarządzanie jakością usług bibliotecznych (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych*. „Przegląd Biblioteczny” 2001, z. 4, s. 347-355.

34. Głowacka E.: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Toruń 2000.
35. Głowacka E.: *Wprowadzenie do QA i TQM w odniesieniu do instytucji biblioteczno-informacyjnych*. W: „Bibliotekarz Podlaski” [online]. 2002 nr 4 [dostęp 15 września 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wbp.bialystok.pl:81/4/04%20e%20glowacka%20-qa%20i%20tqm.htm>
36. Goleman D.: *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań 1999.
37. Gordon I. H.: *Relacje z klientem : marketing partnerski*. Warszawa 2001.
38. Grabowska M.: *Dla kogo kodeks etyki zawodowej? (Korporacja versus stowarzyszenie)* [online] EBIB 2004, nr 8 (59). [dostęp 25 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/59/grabowska.php>
39. Gradzik K.: *Zarządzanie personelem: wstęp do rozważań*. [online] EBIB 2003, nr 5 (45) [dostęp 9 maja 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://ebib.oss.wroc.pl/2003/45/gradzik_2.php
40. Gros U.: *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa 2003.
41. Guryn H.: *Dialog z załogą czyli badanie nastrojów i oczekiwań pracowników w firmie Siemens – studium przypadku*. „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 7, s. 14-18.
42. Guzik M., Kamiński R.: *Pytania z odpowiedzią czyli o celowości i efektach przeprowadzania badań opinii pracowników i kultury organizacji*. „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 7, s. 52-56.
43. Hamel G., Prahalad C. K.: *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa 1999.
44. Henschke A.: *Byśmy byli jak zgrana orkiestra*. „Va Bank” 2003, nr 10, s. 2.
45. Hill N., Alexander J.: *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*. Kraków 2003.
46. Hoffman E.: *Ocena psychologiczna pracowników*. Gdańsk 2004.
47. Hudson M.: *Doskonała ocena pracowników*. Poznań 2003
48. Irons K.: *The World of Superservice. Creating profit through a passion for customer service*. Addison-Wesley 1997.
49. Jabłoński M.: *Możliwości dynamicznego kształtowania kapitału intelektualnego małych i średnich firm*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 5, s. 37-47.
50. Jazdon A.: *Zawód bibliotekarza okiem socjologa. Czy badania środowisk bibliotekarskich mogą przydać się praktykom – reformatorom?* W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro*. Materiały z konferencji Łódź, 15-16.10.1996. Warszawa 1997, s. 91-99.
51. Jędrzejczak J.: *Nie bójmy się oceniać : jak zmniejszyć obawy kierowników przed ocenianiem pracowników*. „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 13/14, s. 26-27.
52. Jędrzejczak J.: *Oceny okresowe: zarządzanie przez ocenianie*. Gdańsk 2000.

53. Jordan P., Lloyd C.: *Staff management in library and information work*. Aldershot 2002.
54. Kaczyńska-Maciejowska R.: *Pytanie o zdanie czyli jak przeprowadzić badania satysfakcji pracowników w firmie*. „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 11, s. 18-21.
55. Kamasz I.: *Etyka zawodowa : co to jest i czy jest potrzebna polskiemu bibliotekarzowi*. „Poradnik Bibliotekarza” 2004, nr 12, s. 6-8.
56. Kamińska J., Zołędowska B.: *Zarządzanie pracownikami wiedzy w bibliotece*. [online] EBIB 2006 nr 10. [dostęp 18 grudnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://www.ebib.info/2006/80/a.php?kaminska_zoledowska
57. Karciarz M.: *Etyka w zarządzaniu biblioteką – podstawowe pytania* [online]. [dostęp 25 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://www.ml.put.poznan.pl/2005/pdf/5_6.pdf
58. Kisilowska M.: *Bibliotekarstwo szkolne zawodem stresującym i toksycznym*. W: *Książka i biblioteka w środowisku edukacyjnym*. Red. E. B. Zybent. Warszawa 2002, s. 19-41.
59. Kisilowska M.: *Czy można (przyszłego) bibliotekarza nauczyć etyki?* [online]. [dostęp 25 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user_upload/biblioteka/doc/konferencja_maj2003/Ma_gorzata_Kisilowska.pdf
60. Kisilowska M.: *Etyka pracowników informacji w Polsce – czy jest możliwa?* „Bibliotekarz” 1999, nr 5, s. 2-5.
61. Kisilowska M.: *Już nie wiem, jak mam do Ciebie mówić... czyli komunikacja w bibliotece*. Warszawa 2001.
62. Kisilowska M.: *Re: Szkolenia etc.* Do: Maria Przystek-Samokowa. 17 Aug. 2006, 21.00 [cytowany 17 sierpnia 2006]. Korespondencja osobista.
63. Klugkist A. C.: *Virtual and non-virtual realities: the changing roles of libraries and librarian* „Learned Publishing” (2001) Vol. 14, no. 3, p. 197-204.
64. *Kodeks Etyki Bibliotekarza i Pracownika Informacji*. Warszawa 2005.
65. Kopański W.: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa 1990
66. Kostera M.: *Zarządzanie personelem*. Warszawa 1997.
67. Kowalczyk J.: *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*. Warszawa 2005.
68. Koźmiński A. K.: *Odrabianie zaległości*. Warszawa 1998.
69. Kozusznik B.: *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa 2002.
70. *Kształtowanie kapitału ludzkiego*. Red. B. Kozuch. Białystok 2000.
71. Kurowska-Trudzik L.: *Zarządzanie rozwojem Dolnośląskiej Biblioteki Pedagogicznej we Wrocławiu*. „Nowy wizerunek biblioteki pedagogicznej: komputeryzacja – komunikacja – współpraca”. Warszawa, 21-22 października 2004 roku [online]. [dostęp 20 września 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.bib.edu.pl/konferencja/plyta/trudzik.html>

72. Leytner-Zemánek B.: *Struktura organizacyjna biblioteki głównej w szkole wyższej jako instrument zarządzania*. „Przegląd Biblioteczny” 1998, z. 2/3, s. 149-168.
73. Lindberg-Sand A.: *Rozumienie znaczenia usług bibliotecznych dla rozwoju wiedzy na nowoczesnym uniwersytecie – pytanie o rolę sieci biblioteki uniwersyteckiej*. [online] EBIB 2002 nr 1. [dostęp 17 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/30/asa.php>
74. Line M. B.: *Zarządzanie bibliotekami akademickimi i naukowymi wobec przemian społecznych*. „Rocznik Biblioteki Narodowej” 1993, t. 26, s. 149-157.
75. Lisiecki M.: *Metody i techniki organizatorskie i kierownicze*. Warszawa 1997.
76. Łuczak Jacek: *Burza mózgów – efektywne narzędzie w zarządzaniu jakością*. „Przegląd Organizacji” 1995, nr 3, s. 33-35.
77. Martyniak Z.: *Elementy metodologii organizowania*. Warszawa 1976.
78. *Metody i techniki organizatorskie*. Red. J. Skalik, Wyd. 2 poprawione. Wrocław 2001.
79. Mikołajczyk Z.: *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*. Katowice 2003.
80. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Warszawa 2002.
81. Mikuła B.: *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków 2006
82. Miller R. C.: *Ludzie i zarządzanie bibliotekami*. „Bibliotekarz” 1992, nr 9, s. 11-14.
83. Modrzejewska K.: *Rozwijanie inteligencji emocjonalnej – krok na ścieżce kariery*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 2, s. 57-65.
84. Nishii L., J. Raver, A. Dominguez: *Results of the University of Maryland Librarians’ organizational culture and diversity assessment*. [online]. University of Maryland, 2000 [dostęp 1 kwietnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.lib.umd.edu/PUB/diversity.html>
85. Oleksyn T.: *Zarządzanie kompetencjami*. Kraków 2006.
86. Olson Ch., Singer P.: *Winning with the library leadership. Enhancing services through connection, contribution and collaboration*. Chicago 2004.
87. Penc J.: *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*. Warszawa 2001.
88. Penc J.: *Leksykon biznesu*. Warszawa 1997.
89. Pikus S.: *Moralne aspekty pracy*. Słupsk 1995.
90. Pilaszkiwicz J. O.: *Rzecz o organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*. Ostrołęka 2005.
91. Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi : strategie, procesy, metody*. Warszawa 2007.
92. *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Red. P. Wachowiak. Warszawa 2005.
93. *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*. Red. M. Gableta. Wrocław 2006.

94. Prokop P.: *Kilka uwag na temat zarządzania jakością w administracji*. „Biuletyn Jakości” 2003, nr 3, s. 7-9.
95. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Red. M. Bratnicki, J. Strużyna. Katowice 2001.
96. Radosławska J.: *Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3-4, s. 78-90.
97. Regal J.: *Jak pogłębić inteligencję emocjonalną*. Warszawa 1997.
98. Rehlich B., Pawtel J.: *Rekrutacja i selekcja w Elektrobudowie SA*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006, nr 3-4, s. 48-60.
99. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 20 maja 2005 r. w sprawie kwalifikacji zawodowych, jakie powinna posiadać osoba zatrudniona w uczelni na stanowisku kustosa bibliotecznego, starszego bibliotekarza i starszego dokumentalisty [Dz. U. 2005 nr 101 poz. 844].
100. *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*. Red. A. Szalkowski. Kraków 2005.
101. Rusek A.: *Miła praca blisko domu. Osoby bez przygotowania zawodowego zatrudnione w bibliotekach o pracy i zawodzie bibliotekarza*. Warszawa 1995.
102. Rusek A.: *O etyce bibliotekarskiej raz jeszcze*. „Przegląd Biblioteczny” 1987, nr 3/4, s. 305-311.
103. Rusek A.: *Sól zawodu. Wykształcenie, praca i bibliotekarstwo w oczach pracowników bibliotek publicznych*. Warszawa 1993.
104. Rydz M.: *Nowe formy planowania i organizacji pracy, czyli próby stosowania marketingu w zarządzaniu*. „Bibliotekarz” 1999, nr 2, s. 15-19.
105. Sidor-Rządkowska M.: *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Kraków 2000.
106. Sikorski C.: *Kultura organizacyjna*. Warszawa 2002.
107. *Słownik zarządzania kadrami*. Red. T. Listwan. Warszawa 2005.
108. Smith A.: *Bogactwo narodów*. T. 1. Warszawa 1954.
109. Sobecka E.: *Wprowadzenie w TQM jako przygotowanie do mierzenia i podnoszenia jakości pracy biblioteki pedagogicznej* [online]. [dostęp 25 września 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.pbp.poznan.pl/wnp/es.htm>
110. Sokołowska A.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. Warszawa 2005.
111. Sosińska-Kalata B.: *Dlaczego i jak powstał projekt kodeksu etyki zawodowej bibliotekarzy i pracowników informacji Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich*. „Bibliotekarz” 2004, nr 10, s. 2-4.
112. Sosińska-Kalata B.: *Etyka w nauce o informacji*. „Bibliotekarz” 2003, nr 9, s. 3-10.
113. Stasiak M. K.: *Twórczy i harmonijny rozwój człowieka*. Łódź 2000.
114. Stewart A. M.: *Praktyka kierowania : jak kierować sobą, innymi i firmą*. Warszawa 1997.
115. Szczepańska K.: *Kompleksowe zarządzanie jakością*. Warszawa 1998.

116. Ślipko T.: *Bibliotekarz wobec wartości, ale jakich*. „Bibliotekarz” 2003, nr 9, s. 16-19.
117. Tetela G.: *Współcześnie funkcjonujące modele sieci biblioteczno-informacyjnych w uniwersytetach*. EBIB [online]. 2003, nr 8 (48) [dostęp 15 lutego 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/2003/48/tetela.php>
118. The Coaching & Mentoring Network [online]. [dostęp 24 maja 2006]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.coachingnetwork.org.uk>
119. Thierry D., Sauret C.: *Zatrudnienie i kompetencje*. Warszawa 1994.
120. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym [Dz. U. 2005 nr 164 poz. 1365].
121. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych [Dz. U. 1997 nr 133 poz. 883].
122. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych [Dz. U. 2004 nr 19 poz. 177].
123. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych [Dz. U. 1994 nr 24 poz. 83].
124. Witkowska M.: *Bibliotekarstwo zawodem stresującym? Syndrom wypalenia się w pracy bibliotekarza*. „Bibliotekarz” 1997, nr 10, s. 6-9.
125. Wojciechowska M.: *Wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania w pracy bibliotek* [online]. [dostęp 20 września 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user_upload/biblioteka/doc/Konferencja_2005/Wykorzystanie_nowoczesnych_metod_zarzadzania.htm
126. Wojciechowski J.: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa 1997.
127. Woźniak-Sobczak B.: *Czy wiedza jest elementem kapitału przedsiębiorstwa i wyznacznikiem jego wartości? W: Zarządzanie wiedzą w organizacjach wobec wymogów nowoczesnej gospodarki*. Red. A. Chodyński. Sosnowiec 2006, s. 39-46.
128. *Zarządzanie kulturą*. Wybrane materiały seminarium dla menedżerów kultury Kraków, marzec-kwiecień 1993. Kraków 1995.
129. *Zarządzanie potencjałem pracy*. Red. A. Sajkiewicz. Warszawa 1998.
130. *Zarządzanie pracownikami*. Red. L. Zbiegień-Maciąg. Kraków 2002.
131. *Zarządzanie przez jakość w bibliotece akademickiej, Bydgoszcz-Gniew, 10-13 września 2000 r.* Red. Lidia Derfert-Wolf i Bożena Bednarek-Michalska. EBIB [online]. [dostęp 23 maja 2003]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/atr/indexpl.html>
132. *Zarządzanie relacjami w usługach*. Red. K. Rogoziński. Warszawa 2006.
133. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Red. K. Perechuda. Warszawa 2005.

134. *Zarządzanie zasobami ludzkimi : tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Red. H. Król, A. Ludwiczynski. Warszawa 2006.
135. Zarządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 października 1991 r. w sprawie określenia kwalifikacji zawodowych, jakie powinna posiadać osoba zatrudniana w uczelni na stanowisku kustosa bibliotecznego, starszego bibliotekarza i starszego dokumentalisty. [M.P. 1991 nr 36 poz. 266].
136. *Zasoby ludzkie w firmie*. Red. A. Sajkiewicz. Warszawa 1999.
137. Zybert E. B.: *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa 2004.
138. Zybert E.B.: *Szczęśliwy klient → szczęśliwy pracownik... czyli o satysfakcji bibliotekarzy*. W: *Zawód bibliotekarza dziś i jutro*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji Nałęczów 18-20 września 2003. Warszawa 2003, s. 49-61.
139. Zmigrodzki Z.: *Bibliotekarz wobec czytelnika: (refleksje etyczne)*. „Poradnik Bibliotekarza” 1990, nr 4/5, s. 7-9.
140. Zmigrodzki Z.: *Dziesięć „grzechów głównych” współczesnego bibliotekarza*. „Przegląd Biblioteczny” 1989, z. 3, s. 223-231.
141. Zmigrodzki Z.: *Etos bibliotekarza w epoce przemian*. „Przegląd Biblioteczny” 1984, z. 2, s. 163-172.
142. Zmigrodzki Z.: *Etyka zawodowa w praktyce współczesnego bibliotekarstwa*. „Przegląd Biblioteczny” 1987, z. 3/4, s. 293-304.
143. Zmigrodzki Z.: *Problemy bibliotekarskiej etyki zawodowej*. Katowice 1991.
144. Zmigrodzki Z.: *Rola bibliotekarskiej etyki zawodowej w kształtowaniu postaw bibliotekarzy i doskonaleniu pracy bibliotek*. „Przegląd Biblioteczny” 1988, z. 3/4, s. 523-524.
145. Zmigrodzki Z.: *Wartości etyczne w bibliotekarstwie*. W: *Kreatywność bibliotekarzy : materiały z ogólnopolskiej konferencji pt. „Społeczno-kulturalna i zawodowa kreatywność bibliotekarzy”*, Miedzeszyn 13-14.06.1997 r. [Red. t. J. Nowicki]. Warszawa 1997, s. 47-51.
146. Zmigrodzki Z.: *Współczesne dylematy etyki bibliotekarskiej* [online]. [dostęp 25 sierpnia 2006]. Dostępny w World Wide Web: http://www.biblioteka.dswe.pl/fileadmin/user_upload/biblioteka/doc/konferencja_maj2003/Zbigniew__migrodzki.pdf
147. Zołędowska B.: *Znaczenie satysfakcji pracowników w zarządzaniu bibliotekami*. „Zeszyty Naukowe WSZiM w Sosnowcu. Zarządzanie i Marketing” 2005, z. 1, s. 131-137.
148. Zukowski M.: *Dokąd zmierzamy?* „Va Bank” 2003, nr 10, s. 1.



ISBN 978-83-89316-97-4

**Seria wydawana przez Wydawnictwo
STOWARZYSZENIA BIBLIOTEKARZY POLSKICH
we współpracy
Z INSTYTUTEM INFORMACJI NAUKOWEJ
I STUDIÓW BIBLIOLOGICZNYCH UNIWERSYTETU
WARSZAWSKIEGO**