

Rozdział 16

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI. POLITYKA KADROWA

16.1. Istota i treść zarządzania zasobami ludzkimi

Ludzie są szczególnym zasobem biblioteki, bowiem ich kompetencje, zwłaszcza jeśli są unikatowe i odpowiednio wykorzystywane, stają się zasobem o charakterze strategicznym, co w przypadku bibliotek przekłada się na podnoszenie jakości świadczonych usług oraz konkurencyjność i atrakcyjność oferty bibliotecznej. Bibliotekarze są podstawowym źródłem oraz nośnikiem wiedzy, ich domeną jest efektywne zarządzanie biblioteką, wpływanie na jej rozwój i kreowanie przyszłości, w rezultacie czego przyczyniają się do sukcesu bądź porażki instytucji. Tym samym istotą zmian zachodzących w bibliotekach staje się przeorientowanie funkcji personalnej i uznanie pracowników za strategiczny dla rozwoju zasób, którym zarządzanie jest równie ważne, jak formułowanie strategii instytucji, czy gospodarowanie środkami finansowymi.

Podjmując próbę zdefiniowania zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece, należy w pierwszej kolejności wyjaśnić pojęcie zasobów ludzkich. Jest to termin spotykany przede wszystkim w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. Uznaje się, że to nie ludzie są zasobem, lecz dysponują oni zasobem, czyli zestawem cech i właściwości, umożliwiających im pełnienie różnych ról w organizacji. Właścicielem zasobu ludzkiego są poszczególni pracownicy i to od ich decyzji uzależniony jest stopień zaangażowania tego zasobu w procesie pracy [44, s. 33]. Niektórzy autorzy traktują to pojęcie zamiennie z powszechnie dzisiaj stosowanym terminem „kapitał ludzki”, który określa znaczenie, rolę i wartość ludzi dla organizacji. Jest on uznawany za najważniejszy element kapitału intelektualnego biblioteki, generujący wartość dodaną oraz przyczyniający się do wzrostu instytucji i jej rozwoju [por. 1; 21, s. 13-19].

Na kapitał ludzki placówek bibliotecznych składają się: „wiedza, umiejętności, kompetencje, cechy charakteru, zdrowie, energia i siły vitalne, a także wewnętrzna motywacja, ucieleśnione w jednostce ludzkiej

(człowieku)” [57, s. 69]. Kapitał ten nie jest wartością stałą, lecz może (i powinien) być rozwijany. Na jego jakość i wartość wpływa poziom kompetencji (zawodowych, społecznych) pracowników, ich motywacja oraz sprawność intelektualna. Jest on własnością bibliotekarzy, a nie instytucji. Należy rozumieć go jako: „zbiorową zdolność biblioteki do wydobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników” [21, s. 18]. Jak pisze Sabina Adamiec: „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” [1, s. 23]. Rangę kapitału ludzkiego dla biblioteki – jako organizacji usługowej – podkreśla również Ewa Kotuła, uznając go, na równi ze zbiorami bibliotecznymi, za jeden z jej najcenniejszych zasobów. Zdaniem autorki kapitał ludzki ma ogromne znaczenie dla powodzenia (bądź jego braku) wszystkich podejmowanych przez placówkę przedsięwzięć [30].

Pojęciem bliskoznacznym jest **potencjał ludzki**, „obejmujący tę część zasobów ludzkich, która dopiero musi zostać odkryta i rozwinięta” [44, s. 272]. W użyciu potocznym terminy te są często stosowane zamiennie. Potencjał ludzki biblioteki oznacza zestaw cech i właściwości zatrudnionego personelu, decydujących o jej zdolności do realizacji różnych zadań [por. 2]. Jest to „zasób wiedzy, umiejętności i energii witalnej (...) pracowników. Potencjał [ludzki bibliotek] to również stosunki międzyludzkie i kompetencje” [30].

Zagadnienia związane z pozyskiwaniem, dysponowaniem oraz utrzymaniem kompetentnych i zmotywowanych pracowników stanowią przedmiot badań oraz rozwiązań praktycznych już od dawna. W literaturze przedmiotu i praktyce zawodowej jako uniwersalne określenie działań związanych z zarządzaniem ludźmi stosuje się najczęściej termin „zarządzanie zasobami ludzkimi”. Spotykane są jednak również inne określenia działań personalnych podejmowanych w ramach procesów zarządczych, takie jak: polityka personalna/kadrowa, zarządzanie/gospodarowanie kapitałem ludzkim, zarządzanie zasobami pracy, zarządzanie pracownikami wiedzy, zarządzanie talentami, zarządzanie potencjałem społecznym.

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, traktująca ludzi jako najbardziej wartościowe zasoby organizacji, powstała w latach 80. XX w. w Stanach Zjednoczonych. Obrazuje ona niezmiernie ważny zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania pogląd, według którego ludzie stanowią strategiczny zasób organizacji, bo to oni tworzą i powiększają inne zasoby. Według Mai Wojciechowskiej **zarządzanie zasobami ludzkimi jest to: „koncepcja zarządzania w ramach funkcji personalnej, określająca strategiczne zarządzanie personelem, w którym pracownicy postrzegani są w sposób podmiotowy, polegająca na planowaniu zatrudnienia, pozyskiwaniu**

pracowników, ocenianiu, szkoleniach, motywowaniu, nagradzaniu i selekcji” [59, s. 159]. Z idei tej wynika potrzeba traktowania ludzi podmiotowo jako najcenniejszego kapitału, najbardziej wartościowych aktywów biblioteki, które – dzięki indywidualnej oraz zespołowej aktywności – w istotnym wymiarze i w bezpośredni sposób partycypują w życiu biblioteki, a także przyczyniają się do realizacji jej celów, angażując w tym procesie pełnię swoich kompetencji.

Jednym z nowszych oraz dynamicznie rozwijających się obszarów teorii i praktyki sprawowania funkcji personalnej jest **strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi**. Stanowi ono system powiązań między wieloma procesami oraz elementami strukturalnymi biblioteki. Określa kierunki rozwoju w dłuższej perspektywie czasowej, zmierzające do optymalnego gospodarowania zasobami ludzkimi, sprzyjające realizacji celów istotnych dla biblioteki w danym okresie [por. 33, s. 123]. Jest to więc strategiczne, wewnątrznie spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem oraz rozwojem placówki. Według Sabiny Adamiec strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (autorka posługuje się terminem „strategicznego zarządzania potencjałem ludzkim”) polega na „podejmowaniu, odnoszących się do pracowników działań i decyzji, które długofalowo ukierunkują działania w sferze personalnej oraz zmierzać będą do uzyskania przewagi konkurencyjnej i powodzenia biblioteki” [2]. Aby to osiągnąć, w miejsce działań operacyjnych, o charakterze bieżącym i zrutynizowanym, należy podejmować działania kompleksowe oraz długofalowe, nakierowane na realizację celów długookresowych. Powinny one zmierzać do zrealizowania docelowej wizji zasobów ludzkich w bibliotece, czyli wynikać z jej strategii personalnej [szerzej zob. 12], traktującej całościowo wszystkie aspekty zarządzania kapitałem ludzkim oraz uwzględniającej odpowiednie kształtowanie go pod względem ilościowym i jakościowym. Strategia zasobów ludzkich, gwarantująca kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, powinna stanowić uzupełnienie oraz być ściśle skorelowana ze strategią ogólną biblioteki.

System zarządzania zasobami ludzkimi można zdefiniować jako celowo dobrany zbiór elementów, wzajemnie ze sobą powiązanych i spójnych, nastawionych na pozyskiwanie, kierowanie oraz rozwój zasobów ludzkich, przy czym każdy element systemu wiąże się ściśle z zarządzaniem biblioteką jako całością. W nowoczesnej bibliotece w obszarze zarządzania ludźmi realizowane są określone zadania. Wśród nich należy wymienić:

- analizę pracy, której celem jest projektowanie stanowisk pracy;
- planowanie zasobów ludzkich, polegające na ustalaniu przyszłych potrzeb personalnych biblioteki i sposobów ich zaspokajania;
- rekrutację (nabór), czyli pozyskanie odpowiedniej liczby kandydatów do pracy;

- selekcję kandydatów, czyli dobór nowych pracowników spośród osób zebranych w trakcie rekrutacji;
- wprowadzenie do pracy (adaptację społeczno-zawodową), którego zadaniem jest szybkie przystosowanie nowo zatrudnionych osób do realizowania zadań na określonych stanowiskach;
- ocenianie pracowników biblioteki, które polega na ustalaniu wyników osiągniętych przez poszczególne osoby i zespoły oraz określaniu możliwości ich rozwoju;
- rozwój zawodowy, w tym szkolenie pracowników, czyli zwiększanie kompetencji zatrudnionych realizowane dla poprawy ich sprawności działania;
- przemieszczenia (poziome i pionowe) bibliotekarzy, polegające na przydzielaniu im nowych stanowisk w celu optymalnego wykorzystania posiadanego potencjału pracy;
- motywowanie, w tym wynagradzanie osób zatrudnionych w bibliotece – w granicach posiadanych środków i według przyjętych kryteriów ich podziału;
- zwalnianie pracowników, realizowane w celu dostosowania ilości i jakości posiadanych zasobów ludzkich do potrzeb biblioteki.

Wymienione obszary zadaniowe systemu zarządzania zasobami ludzkimi są subfunkcjami (funkcjami operacyjnymi) funkcji personalnej [33, s. 8]. Powinny być one podporządkowane wcześniej opracowanej strategii personalnej biblioteki.

16.2. Analiza pracy

Jednym z podstawowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi jest **analiza pracy**, czyli badanie mające na celu dokładny opis konkretnej pracy, odnoszące się najczęściej do określonego stanowiska, ale także roli organizacyjnej, kompetencji czy zawodu. Polega na zbieraniu, analizie, przetwarzaniu oraz wykorzystywaniu informacji dotyczących wykonywanej lub projektowanej w bibliotece pracy, z uwzględnieniem jej kontekstu, a także zmian zachodzących w strategii, strukturze i kulturze organizacyjnej [37, s. 167]. W praktyce zarządzania, zwłaszcza w odniesieniu do zasobów ludzkich, stosowana jest przede wszystkim analiza stanowisk pracy, gdyż miejscem procesu pracy najczęściej jest konkretne stanowisko organizacyjne. Uporządkowane i usystematyzowane w ten sposób informacje stanowią podstawę do sporządzenia opisów pracy. Warto poprzedzić je odpowiedzią na pytanie, czy dana praca jest niezbędną pod kątem nadrzędnych celów biblioteki i czy w ogóle musi być wykonywana.

Opis stanowiska pracy jest instrumentem organizatorskim zawierającym wszechstronną charakterystykę pracy wykonywanej na danym stanowisku

oraz zestaw związanych z nim wymagań, które wynikają z jego celów i realizowanych na nim zadań. W praktyce jest to najczęściej dokument organizacyjny określany jako: karta pracy, karta funkcji, karta stanowiska pracy, zakres obowiązków, zakres czynności, zakres zadań [15, s. 63-64].

W literaturze bibliologicznej pojawiło się w ostatnich latach kilka przykładowych opisów różnych stanowisk pracy w bibliotekach [zob. 3; 4; 6; 7; 20]. Prezentowane schematy różnią się liczebnością, układem i szczegółowością składników. Poprawnie skonstruowany pod względem metodycznym opis powinien zawierać:

- określenie (identyfikację) stanowiska pracy, czyli jego nazwę;
- miejsce stanowiska w strukturze organizacyjnej biblioteki oraz jego powiązania hierarchiczne (stanowisko nadrzędne, stanowiska podległe), a także zastępstwa (aktywne i pasywne);
- ogólną charakterystykę wykonywanej pracy, czyli cel pracy na stanowisku w kontekście całej biblioteki;
- zakres zadań, które służą realizacji wskazanego celu oraz są wynikiem podziału pracy w bibliotece, a także informują o formie i zakresie specjalizacji określonych stanowisk czy jednostek organizacyjnych;
- określenie uprawnień (zakres samodzielności pracownika na danym stanowisku, obszary i możliwość podejmowania przez niego decyzji) oraz odpowiedzialności (w wymiarze moralnym, prawnym lub finansowym);
- realizowaną na stanowisku współpracę (regularną, sporadyczną) z podmiotami wewnętrznymi i zewnętrznymi;
- kryteria należytego wypełnienia zadań na stanowisku – określenie oczekiwanych standardów i rezultatów pracy oraz kryteriów ich oceny;
- warunki pracy i wyposażenie stanowiska (narzędzia pracy);
- wymagania kwalifikacyjne/kompetencyjne (podstawowe i oczekiwane) dla danego stanowiska [22, s. 49-50; 37, s. 168; 44, s. 114].

Tworząc opisy stanowisk pracy, należy pamiętać o zasadzie, że opisowi podlegają i wartościowane są stanowiska, a nie osoby na nich zatrudnione. Nie poddaje się ocenie sposobu, w jaki zajmujący dane stanowisko pracownik wykonuje swoją pracę, ale szczegółowo prezentuje się te elementy, które mają znaczenie dla realizacji zadań biblioteki [20, s. 18]. Wynika stąd wniosek, że opisy powinny być sporządzane nie tylko przez osobę (osoby) do tego uprawnione, ale też przygotowane merytorycznie [6]. Biblioteki powinny opisywać stanowiska pracy we własnym zakresie, po zapoznaniu się z metodologią i literaturą dotyczącą tego zagadnienia oraz ewentualnie w oparciu o doświadczenia innych tego typu instytucji. Należy natomiast unikać kopiowania gotowych opisów stanowisk, traktując ich przykłady wyłącznie jako dodatkowe źródło wiedzy z tego zakresu [22, s. 51].

Właściwie opracowany system opisów stanowisk staje się punktem wyjścia do planowania procesów pracy i zarządzania biblioteką, w tym także realizowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi, a jego wdrożenie przekłada się na liczne korzyści. Najważniejsze z nich to te, które generują czynniki mające wpływ na unowocześnienie organizacji i zarządzania biblioteką. Należą do nich:

- świadomość celowości istnienia (wartości) poszczególnych stanowisk pracy w kontekście funkcjonowania całej instytucji;
- optymalizacja struktury organizacyjnej biblioteki;
- racjonalne planowanie zatrudnienia i pozyskiwanie nowych pracowników;
- precyzowanie, a zarazem komunikowanie bibliotekarzom oczekiwań wobec nich;
- właściwa klasyfikacja i obsada stanowisk;
- przejrzysty podział pracy i poprawa jej organizacji;
- wyższa jakość wykonywanej pracy;
- ocena efektów pracy;
- optymalne wykorzystanie umiejętności i doświadczenia zawodowego pracowników w celu osiągnięcia oczekiwanych przez bibliotekę rezultatów;
- planowanie szkoleń;
- tworzenie zespołów zadaniowych;
- wartościowanie istotnych dla placówki stanowisk pracy;
- zwiększenie poczucia bezpieczeństwa bibliotekarzy;
- wzrost motywacji zatrudnionych do efektywnego działania na rzecz instytucji;
- wynagradzanie pracowników odpowiednio do zajmowanego stanowiska (z uwzględnieniem wyników pracy) [6; 20, s. 20].

Na podstawie bieżących opisów stanowisk pracy, pełnionych ról organizacyjnych oraz przyszłych potrzeb placówki sporządza się tzw. **profile wymagań** (profile wymogów, profile osobowe) wskazujące, jakie osoby są potrzebne do efektywnego funkcjonowania na poszczególnych stanowiskach w bibliotece i realizowania przypisanych im zadań w konkretnych warunkach. Trafnie określony profil zawiera wymagania stawiane kandydatom do pracy wraz z zaznaczeniem – za pomocą skal słownych lub numerycznych – stopnia natężenia (ważności) jego składników, czyli poszczególnych cech, kwalifikacji i umiejętności [zob. 15, s. 75; 22, s. 54]. Należy pamiętać, żeby ustalony profil wymagań traktować elastycznie, dostosowując go każdorazowo do zmieniających się treści i warunków pracy.

Podstawą tworzenia profili wymagań mogą być również **kompetencje zawodowe**, które dotyczą najczęściej czterech kategorii: zdolności i cech oso-

owości, kompetencji ogólnych, kompetencji szczegółowych (specyficznych) i kompetencji technicznych [22, s. 55; 58, s. 29]. Są one ujmowane w tzw. listy kompetencyjne (referencyjne) [zob. 56], mogące zawierać kompetencje uniwersalne bądź tylko takie, które odpowiadają specyfice pracy i charakterowi danej biblioteki, są zbieżne z jej strategią i kulturą organizacyjną. Wyróżnia się zatem kompetencje wspólne dla całej instytucji, takie jak rozumienie prowadzonej przez nią działalności czy umiejętność współpracy w zespole, które ułatwiają rotacje pracowników na różne stanowiska i umożliwiają porównywanie wyników pracy. Druga grupa kompetencji to umiejętności specyficzne dla określonego stanowiska, niezbędne w celu właściwego wykonywania przypisanych do niego zadań (np. znajomość języków obcych, specjalistycznego oprogramowania, obsługi baz danych, zasad katalogowania zbiorów itp.) [22, s. 56].

Profile (modele) kompetencji wykorzystywane są w bibliotece jako wielofunkcyjne narzędzia w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Odgrywają istotną rolę zarówno na etapie pozyskiwania pracowników, przy tworzeniu planów szkoleń i rozwoju, czyli poszerzaniu kompetencji w celu optymalnego realizowania zadań na każdym stanowisku pracy, jak również przy przemieszczeniach, wewnątrz biblioteki [por. 56]. Wpływa to na posługiwanie się profilami kompetencyjnymi zamiast klasycznymi opisami stanowisk pracy, zawierającymi wymogi kwalifikacyjne. Stosuje się także uzupełnianie opisów pracy profilami kompetencyjnymi [37, s. 168]. Według M. Wojciechowskiej „opisy kompetencji są powszechniej spotykanym narzędziem polityki personalnej niż opisy stanowisk pracy i karty przydziału obowiązków. Coraz częściej z tego narzędzia korzystają również biblioteki, szczególnie te, które wymagają od swoich pracowników dużej aktywności zawodowej, elastyczności i «mobilności» intelektualnej” [58, s. 28].

W niektórych bibliotekach, przy okazji wdrażania opisów stanowisk pracy, opracowuje się także dla nich **profile osobowe**, zawierające zestaw kompetencji potrzebnych do efektywnego wykonywania pracy na danym stanowisku. Przykładem może być Biblioteka Uniwersytecka w Toruniu, gdzie taki profil dotyczył bibliotekarza dziedzinowego. Stworzono go „ze względu na nowe tendencje w zarządzaniu zespołami ludzkimi i nastawienie bardziej na dynamiczny opis kompetencji pracowniczych niż statyczny opis stanowiska” [6]. Natomiast w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu stosuje się tradycyjne opisy stanowisk pracy, uzupełnione o podstawowe i oczekiwane wymagania kwalifikacyjne, które zostały stworzone z zamiarem wykorzystywania ich zarówno do pozyskiwania, jak i szeroko rozumianego rozwoju (szkolenia, awanse, przesunięcia) personelu bibliotecznego.

16.3. Planowanie zasobów ludzkich

Integralną część zarządzania zasobami ludzkimi oraz punkt wyjścia dla innych poczynań w obszarze funkcji personalnej stanowi **planowanie zasobów ludzkich**. Polega na ustaleniu, jakiego rodzaju działania należy podjąć, aby dana biblioteka posiadała w przyszłości zasoby ludzkie potrzebne do sprawnego osiągnięcia przez nią założonych celów i skutecznego realizowania przyjętej strategii. Planowanie potrzeb personalnych w bibliotece oznacza „ilościowe, rodzajowe i jakościowe bilansowanie aktualnego zatrudnienia” [22, s. 36]. Odnosi się do określenia zmian w wielkości zatrudnienia w związku z rozwojem biblioteki (tworzenie nowych stanowisk pracy, modyfikowanie istniejącej struktury i stanowisk), czy też z istniejącymi bądź spodziewanymi wakacjami (przechodzenie pracowników na emeryturę, wygaśnięcie umowy, odejście lub zwolnienie zatrudnionego). Pozwala ponadto ustalić źródła i metody pozyskania bibliotekarzy, a także opracować stosowny harmonogram działań [22, s. 36; 49, s. 12].

W planowaniu zasobów ludzkich, obok tradycyjnego podejścia ilościowego, główny akcent kładzie się przede wszystkim na pozyskanie i zatrzymanie w bibliotece niezbędnej liczby pracowników o odpowiednich, potrzebnych w niej kompetencjach. Jednakże, jak wskazuje Renata Augustyn [5], chcąc umiejętnie zaplanować zasoby ludzkie, należy – obok liczebności i kwalifikacji personelu – uwzględnić również wynagradzanie pracowników, ich rozwój zawodowy, oceny okresowe, a także równomierny podział zadań. Jest to bowiem etap, w którym przygotowuje się działania w pozostałych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, czyli wyznacza się kierunki, cele i sposoby ich osiągnięcia w fazie realizacji funkcji personalnej.

Planowanie w odniesieniu do zasobów ludzkich opiera się na dokładnej diagnozie ich obecnego stanu i prognozie potrzeb personalnych, wynikających ze strategii biblioteki. Jak pisze Joanna Kamińska: „Podstawowe znaczenie w planowaniu zasobów ludzkich mają przyjęte przez bibliotekę założenia strategiczne dotyczące jej działalności. Dostarczają one bowiem informacji na temat gospodarki zasobami ludzkimi w odniesieniu do przewidywanych zmian i zamierzonych celów, pozwalając dzięki temu określić pożądany stan kadrowy oraz prowadzić odpowiednią politykę kadrową” [22, s. 35]. Tym samym pozyskiwanie właściwych pracowników, zgodnie z bieżącymi i perspektywicznymi potrzebami personalnymi biblioteki, powinno mieć dla jej kierownictwa zasadnicze znaczenie oraz być zintegrowane z innymi obszarami zarządzania placówką.

Plany zasobów ludzkich powinny zawierać dokładne informacje, ilu oraz jakich (pod względem kompetencji) pracowników biblioteka zamierza zatrudniać w bliższej lub dalszej przyszłości, a także określać sposoby ich po-

zyskiwania, motywowania i szkolenia. Rodzaj, horyzont czasowy oraz zakres planowania uwarunkowany jest przede wszystkim stanem pożądanym, a nie obecnym. Planować należy więc na poziomie strategicznym i operacyjnym. Plan strategiczny zasobów ludzkich ustala najwyższe kierownictwo biblioteki, uwzględniając misję i strategię instytucji, w tym jej strategię personalną, a także określając podstawowe działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w długim okresie. Z kolei plan operacyjny charakteryzuje się krótszym horyzontem czasowym (najczęściej jednorocznym lub kwartalnym), jest bardziej szczegółowy oraz może być kompleksowy bądź dotyczyć wybranych elementów zarządzania zasobami ludzkimi (plany: zatrudnienia, przyjęć oraz zwolnień pracowników, szkolenia personelu, wynagradzania, redukcji zatrudnienia itd.) [37, s. 175-176].

Plan strategiczny jest nadrzędny w stosunku do planów operacyjnych, jego przedmiotem są bowiem problemy najwyższej rangi, związane z przetrwaniem i rozwojem biblioteki. Planowanie strategiczne ma przy tym charakter jakościowy. Natomiast plany operacyjne powinny zawierać ustalenia dotyczące wdrożenia planu strategicznego. Ich przedmiotem są problemy pochodne wobec strategii, a samo planowanie ma przede wszystkim charakter ilościowy, jest ustrukturyzowane i konkretyzuje określone sposoby działania [17, s. 81].

Planowanie kadr, jako zasadniczy element procesu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, jest w bibliotece nieodzowne. Poprawnie przeprowadzone, stanowi punkt wyjścia do kolejnych, bardziej złożonych działań w ramach polityki personalnej, szczególnie w dłuższej perspektywie czasowej. Przynosi też bibliotece bardzo konkretne korzyści, do których należą:

- optymalizacja zasobu posiadanych kompetencji pracowników dzięki identyfikacji potrzeb i lepszemu wykorzystaniu ich potencjału;
- określenie kompetencji bibliotekarzy, umożliwiających bieżące i przyszłe efektywne funkcjonowanie biblioteki;
- redukcja kosztów personalnych oraz społecznych poprzez optymalizację zatrudnienia i eliminację niedoboru lub nadmiaru pracowników, przeciwdziałanie nadmiernej fluktuacji kadr;
- opracowywanie i stosowanie odpowiednich kryteriów oceny oraz narzędzi pomiaru skuteczności prowadzonej przez bibliotekę polityki personalnej [17, s. 85-86].

16.4. Pozyskiwanie pracowników

Jednym z kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi jest **pozyskiwanie pracowników**. Obejmuje ono zespół celowo wyodrębnionych oraz skoordynowanych ze sobą działań w obszarze funkcji personalnej, ukierunkowanych na zapewnienie bibliotece odpowiedniej liczby kompetentnych

pracowników, których praca na poszczególnych stanowiskach powinna efektywnie przyczyniać się do realizacji jej misji i celów [por. 36, s. 197; 44, s. 132]. Proces ten jest niezwykle istotny, ponieważ dobór właściwych pracowników spaja strukturę biblioteki, zwiększa jej konkurencyjność, buduje satysfakcję personelu i umożliwia doskonalenie kultury organizacyjnej. Stąd pozyskiwanie pracowników, od którego zależy kapitał ludzki placówki, jego możliwości rozwoju oraz wykorzystania w przyszłości, należy realizować w sposób maksymalnie racjonalny i efektywny.

Niezbędne jest zatem profesjonalne podejście do zatrudniania ludzi, które – wychodząc z głównych założeń zarządzania zasobami ludzkimi i uwzględniając nadrzędne cele biblioteki – zapewnia jej kompetentnych pracowników na korzystnych warunkach finansowych. Profesjonalizacja ta oznacza, że należy stosować przemyślaną strategię pozyskiwania pracowników, która pozwala na optymalne dostosowanie ludzi i pracy, przy uwzględnieniu specyfiki danej placówki. Istotne jest zadbanie o wysoką jakość tego procesu i staranny przebieg jego poszczególnych etapów, pamiętając, że powodzenie przedsięwzięcia zależy od profesjonalizmu przeprowadzających go osób. Niewłaściwe zrealizowanie tego zadania może spowodować negatywne postrzeżenie biblioteki, co bardzo utrudni przyciągnięcie kompetentnych kandydatów, a tym samym osłabi jej pozycję jako pracodawcy.

Proces pozyskiwania pracowników składa się z dwóch etapów. Pierwszym z nich jest rekrutacja (nabór) kandydatów, która obejmuje zespół czynności, mających na celu zainteresowanie ofertą pracy właściwych osób i stworzenie puli odpowiedniej liczby kandydatów. W etapie drugim zostaje spośród nich dokonany racjonalny dobór (selekcja) pracowników na konkretne stanowiska pracy. Przeprowadzenie skutecznej rekrutacji oznacza pozyskanie kandydata, który będzie odpowiadał ustalonemu uprzednio profilowi „idealnego” pracownika. Wykorzystanie wspomnianych już profili kompetencyjnych zapewnia płynność całej procedurze, przyspiesza ją, a także pozwala dobrać efektywne metody rekrutacyjne i w ogromnym stopniu zwiększa prawdopodobieństwo wyboru odpowiedniej osoby. Niezależnie od działań przygotowawczych, rekrutacja oraz dobór personelu są zadaniami trudnymi i wymagającymi czasu.

Punktem wyjścia w tym procesie jest podjęcie decyzji co do zakresu (zasięgu) naboru. W zależności od potrzeb biblioteki stosuje się rekrutację szeroką (ogólną) bądź wąską (segmentową). **Rekrutacja szeroka** oznacza oddziaływanie na cały ogólny rynek pracy i zainteresowanie ofertą pracy szerokiego grona potencjalnych pracowników. Stosuje się ją zazwyczaj przy poszukiwaniu osób na stanowiska wykonawcze, do prac prostych, niewymagających specjalistycznych kompetencji i predyspozycji zawodowych. Natomiast **rekrutacja wąska** (tzw. dobór niszowy), ukierunkowana na dotarcie do ściśle określonej grupy kandydatów – osób o wysokich i stosunkowo rzadko występujących

kwalifikacjach zawodowych – dotyczy głównie obsadzania stanowisk specjalistycznych bądź kierowniczych. Mogą to być kandydaci na stanowiska samodzielne (np. specjalista ds. zbiorów specjalnych, bibliotekarz systemowy, broker informacji). Koszty tego typu rekrutacji są zwykle wyższe, a procedury bardziej złożone i wieloetapowe [por. 3; 36, s. 203; 44, s. 135].

Ze względu na źródła naboru wyróżnia się rekrutację wewnętrzną oraz zewnętrzną. **Rekrutacja wewnętrzna** polega na poszukiwaniu kandydatów na wakujące stanowiska pośród własnych pracowników – tych, którzy chcą awansować (w hierarchii stanowisk lub płacowej), zmienić stanowisko pracy bądź przekwalifikować się [31, s. 496]. Oznacza więc dostrzeganie i umiejętne zagospodarowywanie nadwyżek osobowych w innych elementach struktury organizacyjnej biblioteki; jest także formą promocji bibliotekarzy poprzez stworzenie im szansy rozwoju zawodowego i kariery. **Rekrutacja zewnętrzna** oznacza poszukiwanie kandydatów do pracy spoza biblioteki w celu pozyskiwania ich w charakterze pracowników. Może ona przybierać dwie formy: pasywną i aktywną. **Rekrutacja pasywna** oznacza, że biblioteka nie podejmuje żadnych działań, a kandydaci sami się do niej zgłaszają, prosząc o zatrudnienie (np. absolwenci studiów bibliotekoznawczych). Istotne znaczenie ma wówczas renoma biblioteki i jej pozytywny wizerunek jako pracodawcy. Natomiast drugi typ rekrutacji zewnętrznej – **rekrutacja aktywna** – wskazuje na aktywną rolę biblioteki w poszukiwaniu pracowników [25, s. 621]. Jest ona bardziej skomplikowana, pracochłonna i kosztowna. Wymaga zastosowania odpowiednich metod przyciągnięcia kandydatów do pracy, spośród których do wykorzystywanych przez biblioteki należą:

- własne bazy danych dotyczące potencjalnych kandydatów;
- sieć kontaktów własnych, w tym rekomendacje innych osób, nieformalne przekazy ustne o możliwościach zatrudnienia;
- umożliwianie odbywania w bibliotece praktyk studenckich, staży zawodowych, przyjmowanie wolontariuszy;
- ogłoszenia pisemne wewnątrz instytucji oraz skierowane na zewnątrz (prasa, strona internetowa biblioteki/uczelni, portale i serwisy bibliotekarskie, media społecznościowe);
- współpraca z uczelniami i organizacjami studenckimi (biura karier, oferty kierowane do studentów/absolwentów studiów bibliotekoznawczych bądź innych);
- korzystanie z usług specjalistycznych firm pośrednictwa pracy lub doradztwa personalnego, urzędów pracy, agencji rekrutacyjnych itd.;
- targi pracy, drzwi otwarte itp.

Badania przeprowadzone przez Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa Uniwersytetu Jagiellońskiego wskazują, że w procesie rekrutacyjnym biblioteki najchętniej korzystają z własnych baz danych, tworzonych

w oparciu o dokumenty aplikacyjne składane przez osoby poszukujące pracy w danej instytucji [5]. Potwierdzają to również badania Aleksandry Marciniak [zob. 38] przeprowadzone w bibliotekach łódzkich: 88% spośród badanych przez autorkę bibliotek wykorzystuje w procesie rekrutacyjnym własne bazy danych. Równie częstą metodą jest zatrudnianie osób odbywających w bibliotekach staże lub praktyki studenckie bądź zawodowe [5], a także wolontariuszy. Niewątpliwą zaletą takiego rozwiązania jest możliwość wcześniejszego poznania kandydata, zweryfikowania jego kompetencji, predyspozycji zawodowych i osobowościowych, a także rozeznania potencjału rozwojowego. Dzięki temu skróceniu ulega również okres adaptacji nowego pracownika w miejscu pracy [por. 49, s. 15].

Decydując się na wybór określonych źródeł i sposobów rekrutacji personelu, należy uwzględnić rodzaj obsadzanych stanowisk pracy, czas oraz koszty poszukiwań potrzebnych pracowników. Zastosowanie odpowiedniej metody ich naboru uzależnione jest od rodzaju biblioteki, specyfiki obsadzanego stanowiska oraz stosowanych w niej procedur. Prawidłowo przeprowadzony proces rekrutacji powinien przyciągnąć właściwych kandydatów, którzy „staną się podmiotem sprawczym, napędzającym instytucję do działań, kreujących w oczach użytkowników pozytywny wizerunek biblioteki i kadry w niej pracującej” [39, s. 61]. Równocześnie powinien on odwieść od ubiegania się o pracę kandydatów, którzy nie spełniają wymagań wejściowych, a w przyszłości mogliby wpłynąć na obniżenie poziomu świadczonych przez bibliotekę usług [39, s. 61; 44, s. 137]. Proces rekrutacyjny spełnia zatem trzy zasadnicze funkcje: informacyjną (przedstawienie oferty), motywacyjną (wzbudzenie zainteresowania wolnym stanowiskiem pracy) oraz wstępnej selekcji (odrzućenie ofert nieodpowiednich) [38; 44, s. 137].

Końcowy etap rekrutacji, odgrywający istotną rolę w procesie pozyskiwania pracowników, stanowi **selekcja** (dobór) kandydatów, którzy zgłosili się w wyniku przeprowadzonego naboru. Polega na zbieraniu informacji o tych osobach i ocenie ich kompetencji oraz wyborze najlepszych kandydatów spośród dotychczas wyłonionych, aż do ostatecznego podjęcia decyzji o zatrudnieniu konkretnej osoby. Na przyjęcie kogokolwiek do pracy nie powinny mieć wpływu żadne inne czynniki poza merytorycznymi. Należy zatem możliwie precyzyjnie i szczegółowo określić kompetencje kandydatów, zbadać ich umiejętności i doświadczenia – przy wykorzystaniu odpowiednich metod i narzędzi selekcyjnych. W literaturze przedmiotu wymienia się liczne i rozbudowane techniki służące właściwemu doborowi, spośród których najczęściej stosowane to: analiza dokumentów aplikacyjnych, sprawdzanie referencji, wywiady (rozmowy kwalifikacyjne) oraz testy selekcyjne (m.in. wiedzy, umiejętności – próbki pracy i symulacje). Poszczególne narzędzia mogą być stosowane pojedynczo, uzupełniająco lub kompleksowo.

Dobór wymaga od prowadzących go osób dużej wiedzy, odpowiedniego przygotowania oraz doświadczenia w realizacji tego typu przedsięwzięć. „Rekrutacja powinna być procesem profesjonalnie przygotowanym przez przeszkolone w tym zakresie osoby. Nie może być natomiast działaniem prowadzonym w sposób przypadkowy i zbyt pospieszny” [49, s. 12]. Warto, aby decyzja o wyborze kandydata nie była podejmowana tylko przez jedną osobę. Lepszym rozwiązaniem może być dwu- lub trzyosobowa komisja, w której powinien znajdować się bezpośredni przełożony przyszłego pracownika, a w przypadku obsady stanowiska kierowniczego – także przedstawiciele dyrekcji biblioteki.

Celem rekrutacji i selekcji jest wybór najlepszego kandydata, spełniającego wymagania stanowiska, działu oraz całej biblioteki. Powinna to być osoba najlepiej rokująca i najbardziej efektywna, która swą pracą przyczyni się do rozwoju placówki. Istotne jest unikanie negatywnego doboru do zawodu, który to problem porusza Małgorzata Kisilowska [27]. Zdaniem autorki należy zdecydowanie przeciwdziałać zatrudnianiu osób przypadkowych, nieposiadających potrzebnych kwalifikacji czy niezainteresowanych pracą w bibliotece, czego konsekwencją mogą być: konflikty, opór wobec zmian, pogorszenie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, obniżenie jakości pracy, w tym standardów obsługi użytkowników [27, s. 34-36]. Wpływa to również negatywnie na społeczny odbiór zawodu oraz wizerunek biblioteki i bibliotekarzy.

Poszukując kandydatów do pracy w bibliotece „istotne jest, aby skupić się na tym, co ktoś potrafi zrobić dobrze, co go wyróżnia spośród innych i czy jest to umiejętność, której poszukujemy wśród kandydatów” [5]. Jak pisze M. Wojciechowska: „Ponieważ trudno w tej chwili przewidzieć, jak się zmienią biblioteki i jakie wymagania będą stawiane ich pracownikom, dlatego najbardziej ceniona jest nie posiadana już wiedza (choć stanowi fundament, który każdy bibliotekarz powinien mieć), ale umiejętność uczenia się, chęć rozwoju i zdobywania nowych kompetencji” [28, s. 27]. Warto, aby osoby przeprowadzające dobór w bibliotece zwracały uwagę na takie cechy kandydatów do pracy, jak: umiejętności komunikacyjne, współpraca w zespole, elastyczność, otwartość na zmiany, kreatywność, innowacyjność itp.

Zatrudnienie właściwych osób, zwłaszcza na stanowiskach specjalistycznych, kierowniczych czy zarządczych oraz związanych z obsługą użytkowników, ma szczególne znaczenie dla kondycji i perspektyw każdej biblioteki. Ten ostatni postulat podkreślają Beata Starosta i Agnieszka Wolańska [49, s. 18], które twierdzą, że w bibliotece, będącej w dużej mierze organizacją usługową, najlepszych kandydatów powinno się zatrudniać w działach udostępniania, ponieważ postawa tych osób, ich umiejętności i cechy osobowościowe mają decydujący wpływ na jakość obsługi czytelników, a w konsekwencji – na wizerunek instytucji. Stąd niezmiernie ważne jest zadbanie o to, aby pracow-

nikami pierwszego kontaktu zostawały osoby ze wszech miar kompetentne i możliwie wszechstronne, a także – na co wskazuje Jacek Wojciechowski – o określonym typie osobowości, życzliwym nastawieniu do ludzi i pogodnym usposobieniu, ułatwiającym nawiązywanie i podtrzymywanie przyjaznych kontaktów z czytelnikami [60, s. 200].

Proces doboru kończy podjęcie decyzji personalnej o przyjęciu kandydata i nawiązaniu z nim stosunku pracy bądź rezygnacji z jego kandydatury. Umiejętnie przeprowadzony proces rekrutacyjny oraz zatrudnienie właściwej osoby znacznie ułatwia i przyspiesza jej adaptację do pracy, z korzyścią zarówno dla nowego pracownika, jak i biblioteki.

16.5. Adaptacja pracownicza

Adaptacja osób zatrudnionych do nowej roli organizacyjnej, czyli wprowadzenie do pracy, stanowi bardzo ważny etap szeroko rozumianego procesu pozyskiwania pracowników. Często jednak bywa lekceważona, na co wskazuje Joanna Kamińska: „Niedoceniany, a często nawet bagatelizowany, etap drogi zawodowej pracownika biblioteki to jej początek – wprowadzenie do pracy nowo przyjętej osoby oraz proces jej adaptacji w nowym środowisku” [22, s. 68]. Autorka podkreśla konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na to stadium kariery bibliotekarza, które pozostaje zarazem istotnym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece.

Adaptację społeczno-zawodową można zdefiniować jako „proces przystosowania nowego pracownika do stanowiska i środowiska pracy, którego celem jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania w obszarze zawodowym i społecznym” [36, s. 215]. W pierwszym z obszarów chodzi o: przystosowanie się zatrudnionego do wymagań, treści i warunków pracy na stanowisku, wraz z uświadomieniem jego miejsca w strukturze organizacyjnej, zapoznanie z podziałem oraz organizacją pracy [36, s. 215; 44, s. 152]. Renata Augustyn [5] nazywa tę część procesu **adaptacją stanowiskową** – jej celem jest przygotowanie pracownika do realizowania zadań, za które będzie odpowiedzialny. Jest ona zróżnicowana w zależności od stanowiska, przebiega w dłuższym okresie, opiera się na delegowaniu kolejnych zadań (połączonym z instruktażem dotyczącym ich wykonania), które bibliotekarz najpierw realizuje przy wsparciu, a stopniowo coraz bardziej się usamodzielnia, nabywając potrzebną wiedzę i praktyczne umiejętności związane z pracą na danym stanowisku.

Natomiast wymiar społeczny procesu, tzw. **adaptacja ogólna**, obejmuje: zaznajomienie pracownika z biblioteką i specyfiką jej funkcjonowania, przekazanie informacji o środowisku pracy, zapoznanie ze współpracownikami, w tym integrację nowej osoby z zespołem [5]. Polega na poznaniu oraz zaakceptowaniu przez nią obowiązujących norm, wartości, zasad czy panujących

zwyczajów, zarówno w zespole pracowniczym, jak i w całej bibliotece. Wiąże się z wykształceniem w pracowniku właściwego podejścia do pracy i wykonywanych zadań, przywiązania oraz przyjaznej postawy wobec instytucji.

Adaptacja w wymiarze zawodowym i społecznym odbywa się więc na poziomie bezpośrednio wykonywanej pracy (stanowiska) oraz na poziomie całej biblioteki, a jej długość i przebieg mają istotne znaczenie zarówno dla bibliotekarza, jak i instytucji. Z punktu widzenia biblioteki wskazane jest, aby proces adaptacji przebiegał sprawnie i trwał względnie krótko. Aby zapobiec możliwości wystąpienia ewentualnych problemów (np. błędy, konflikty, niezadowolenie), ważne jest świadome zarządzanie tym procesem przez kierownictwo, czyli podejmowanie planowych działań, mających na celu zmniejszenie ryzyka niezaakceptowania pracownika w bibliotece. Nosi ono nazwę **adaptacji kierowanej** (zorganizowanej) – w odróżnieniu od **adaptacji spontanicznej**, odbywającej się samoistnie, podczas której biblioteka nie wspiera pracownika działaniami adaptacyjnymi, pozostawiając go samemu sobie. Główne zalety adaptacji kierowanej to przede wszystkim: mniejsze ryzyko rezygnacji nowo zatrudnionego z pracy, większe poczucie bezpieczeństwa, co buduje jego zaangażowanie i więź z biblioteką, szybsze uczenie się nowych zadań oraz krótszy czas trwania procesu adaptacyjnego [36, s. 216-217].

Jednym z podmiotów realizujących adaptację do pracy nowo zatrudnionego jest jego bezpośredni przełożony, który odgrywa w całym procesie zasadniczą rolę. Powinien on być postrzegany jako osoba kompetentna i rzeczowa, a przy tym przyjazna oraz komunikatywna. Ważne jest, aby deklarował chęć pomocy i faktycznie udzielał potrzebnego wsparcia. W pierwszej kolejności kierownik wprowadza nową osobę do biblioteki, zapoznając ją w szczególności z: misją, celami, specyfiką działalności oraz otoczeniem zewnętrznym placówki, a także z jej sytuacją wewnętrzną, regulaminem pracy, obowiązującymi procedurami, zarządzeniami, zasadami wynagradzania itd. Przełożony wprowadza również bibliotekarza na stanowisko, zapoznając go szczegółowo z wszystkimi elementami jego opisu, informuje o specyfice pracy oraz występujących typowych problemach, a także o najważniejszych zadaniach realizowanych w danym dziale, stylu i zasadach pracy w zespole oraz współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi [22, s. 68-69; 36, s. 217]. Niedozowne jest jednoznaczne zdefiniowanie oczekiwań wobec bibliotekarza, a także podkreślenie standardów pracy i pożądanych wzorców zachowań, na podstawie których będzie on później rozliczany z realizacji zadań. Ważną kwestią jest także zapoznanie nowego pracownika z innymi bibliotekarzami, wyjaśnienie ich ról i zakresu współpracy. Kierownik przybliży ponadto zatrudnionemu: bliższe i dalsze otoczenie stanowiska pracy, wspomniane już istotne elementy kultury instytucji oraz uwarunkowania społeczne, wyrażające się jakością relacji z przełożonymi, współpracownikami czy użytkownikami.

Niektóre biblioteki, w ramach adaptacji pracowniczej, stosują **mentoring**, który opisywany jest w literaturze jako metoda „rozwijania kompetencji zawodowych pracownika dzięki współpracy z tzw. mentorem, czyli doświadczonym specjalistą z danego zakresu, posiadającym doświadczenie zawodowe oraz dużą wiedzę i umiejętność jej przekazywania” [24, s. 135]. Jest to „partnerska, przebiegająca często poza zależnościami służbowymi, relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Jej celem jest pomoc w dokonaniu postępów nie tylko w nauce, ale także myśleniu, działaniu i wynikach osiągniętych w pracy” [24, s. 295]. Mentoring jest „formą sterowanego przekazywania doświadczenia, sposobem kształtowania przede wszystkim pożądaných zachowań zawodowych, mniej – zdobywania konkretnej wiedzy praktycznej” [27, s. 39]. Jest to więc proces, który z jednej strony, polega na przekazywaniu i uzupełnianiu wiedzy niezbędnej na stanowisku pracy, z drugiej – na inspirowaniu oraz stymulowaniu bibliotekarza do rozwijania kariery zawodowej.

W odniesieniu do procesu adaptacyjnego mentor (rodzaj opiekuna czy doradcy) stanowi dla pracownika oparcie, zapewnia mu poczucie bezpieczeństwa, a zarazem jest współodpowiedzialny za jego pomyślny przebieg. Dzięki mentoringowi nowo zatrudniony ma szansę szybciej poznać bibliotekę, co przyspiesza jego odnalezienie się w nowym otoczeniu. Możliwy jest również wzrost identyfikacji z realizowanymi zadaniami oraz z instytucją. Celem mentoringu jest więc zapewnienie szybkiego wdrożenia pracownika do pracy i jego rozwoju w bibliotece, a także doskonalenie jego wybranych kompetencji przy zapewnieniu stałego kontaktu, wsparcia oraz wszelkiej pomocy ze strony mentora. W ten sposób osiąga się również oddziaływanie motywacyjne.

Formą adaptacji pracowniczej w wielu bibliotekach jest odbywanie przez nowo zatrudnionych specjalnych kursów połączonych z praktykami. Jak pisze Bogumiła Warząchowska: „W wielu bibliotekach stało się tradycją, że nowo przyjęci pracownicy odbywają praktykę zawodową na poszczególnych stanowiskach pracy we wszystkich oddziałach biblioteki. Taka praca daje możliwość skonfrontowania wiedzy teoretycznej z praktycznymi zadaniami bibliotecznymi oraz daje szansę zapoznania się z działalnością i funkcjonowaniem całej biblioteki” [52]. Niekiedy tego rodzaju praktyka poprzedzona jest teoretycznym wprowadzeniem do pracy w postaci np. cyklu wykładów prowadzonych przez kierowników poszczególnych działów bibliotecznych, co ma miejsce m.in. w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu.

Podstawą uznania procesu adaptacji za zakończony jest osiągnięcie założonych standardów realizacji zadań (wykonywania pracy) oraz integracja w zespole pracowniczym. Ostatni jego etap stanowi – pod koniec okresu próbnego – podjęcie przez kierownictwo decyzji o przedłużeniu (bądź nie) umowy o pracę z nowo przyjętym. Poprzedza go dokonanie przez bezpośredniego

przełożonego oceny bibliotekarza, której głównym celem jest określenie jego przydatności na zajmowanym stanowisku pracy. Może się zdarzyć, że wskutek popełnionego błędu w procesie rekrutacyjnym, zatrudniono niewłaściwą osobę, która – mimo udzielenia jej wszelkiej pomocy – nie radzi sobie z wykonywaniem zadań i nie rokuje nadziei na poprawę w przyszłości. Najlepiej wówczas „wziąć odpowiedzialność za nieudaną rekrutację, wykorzystać możliwości, jakie daje okres próbny, i rozstać się z potencjalnym pracownikiem” [5]. Lepszym rozwiązaniem wydaje się bowiem rozpoczęcie od nowa całej procedury rekrutacyjnej, nawet kosztem dodatkowego wysiłku, oraz znalezienie odpowiedniego pracownika aniżeli marnotrawienie czasu i energii na inwestowanie w kogoś, kto i tak nie zdoła sprostać oczekiwaniom, a w przyszłości będzie dla biblioteki ciężarem.

16.6. Ocenianie pracowników

Integralnym elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest ocenianie pracowników, które w nowoczesnie zarządzanych bibliotekach stanowi jedną z podstawowych funkcji i zadań w tym obszarze. Okresowe oceny pracownicze ujęte są w odpowiednio skonstruowane systemy, stanowiące ważny i potencjalnie efektywny instrument wykorzystywany w procesie zarządzania ludźmi. Są to złożone narzędzia, oddziałujące na wiele obszarów funkcjonowania instytucji i powiązane z wieloma podsystemami działania. Stosuje się je coraz powszechniej w praktyce funkcjonowania różnych typów bibliotek, najczęściej jednak tworzone są w bibliotekach dużych, w których istnieje obiektywna konieczność wykorzystywania racjonalnych zasad i metod, a także uniwersalnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi.

System ocen okresowych pracowników (SOOP) jest odpowiedzią na potrzebę racjonalnego, opartego na rzetelnych przesłankach oceniania pracowników, w celu właściwego planowania rozwoju biblioteki zgodnie z jej misją i celami oraz strategią, a także planowania rozwoju poszczególnych bibliotekarzy [46, s. 141]. Stanowi on zbiór odpowiednio dobranych, zorganizowanych oraz wzajemnie powiązanych i spójnych elementów, do których należą:

- cele i funkcje oceniania, warunkujące dobór pozostałych komponentów systemu;
- zasady przeprowadzania ocen, czyli założenia, reguły i wytyczne dotyczące budowy oraz funkcjonowania SOOP, np.: celowość, użyteczność, powszechność, kompleksowość, ciągłość, poufność czy prawo odwołania się [por. 34, s. 83-84];
- kryteria oceny pracy bibliotekarzy, czyli oczekiwania wobec nich wynikające z obowiązujących norm i istotnych wartości, odpowiadające specyfice pracy, misji oraz celom biblioteki; dzielą się na: kwalifikacyjne,

efektywnościowe (dotyczące wyników pracy), behawioralne (dotyczące zachowań), osobowościowe (psychologiczne) oraz kompetencyjne (oparte na kompetencjach);

- procedura oceniania, porządkująca funkcjonowanie SOOP i przebieg procesu oceny, obejmująca: wskazanie osób oceniających i ocenianych, określenie częstotliwości oraz terminów przeprowadzania ocen, a także opracowanie trybu odwoławczego;
- metody (relatywne i absolutne) oceniania, czyli sposoby dokonywania ocen, w tym zbierania informacji o pracownikach, ich przedstawiania, porównywania oraz interpretowania;
- narzędzia, czyli arkusze oceny, służące zbieraniu informacji o kompetencjach, zachowaniach i wynikach pracy ocenianych osób;
- rozmowa oceniająca przełożonego z bibliotekarzem, stanowiąca faktyczne dokonanie i przekazanie oceny, uznawana za kluczowy moment całego procesu;
- wykorzystanie wyników oceniania, czyli przełożenie uzyskanych rezultatów ocen na konkretne, wynikające z celów decyzje.

System ocen pracowniczych stanowi otwarty układ, w którym wszystkie elementy są (powinny być) wpisane w szerszy kontekst zarządzania instytucją biblioteczną, co oznacza ich zgodność ze strukturą, układem i hierarchią stanowisk pracy, specyfiką działania, kulturą organizacyjną oraz ogólnym planem strategicznym, w tym szczególnie strategią personalną biblioteki. Warto podkreślić, że ocena nie może być celem samym w sobie, lecz musi stanowić spójny element szerszego zestawu praktyk – polityki personalnej biblioteki. Podstawowym celem systemu ocen jest wspieranie realizacji zadań strategicznych biblioteki poprzez odpowiednie kształtowanie i rozwijanie pożądanых postaw oraz umiejętności pracowników. Inaczej mówiąc, SOOP służy kompleksowej ocenie wyników pracy osób zatrudnionych w bibliotece pod kątem realizacji jej celów. Z punktu widzenia pracodawcy najważniejsze jest w nim przewidywanie wykorzystania istniejącego potencjału dla osiągnięcia celów organizacyjnych biblioteki, z punktu widzenia pracownika – ocena jego wyników pracy, kompetencji i możliwości [por. 47, s. 15]. W takim rozumieniu system ocen służy zebraniu pewnych nieodzownych informacji o pracownikach, co ma na celu z jednej strony, aktualną ocenę dokonań bibliotekarzy, z drugiej – określenie ich potencjalnych możliwości przydatnych bibliotece w przyszłości, głównie pod kątem dalszej pracy i szans rozwoju.

Ocenianie może realizować wiele celów szczegółowych, które powinny być formułowane w zależności od potrzeb i możliwości oraz specyfiki konkretnej biblioteki. Umiejętnie oraz z przekonaniem zastosowany system ocen okresowych pozwala osiągnąć wiele celów ważnych zarówno dla poszczególnych pracowników, jak też dla przełożonych i biblioteki. Wskazuje także bezpo-

średnio na obszary wykorzystania wyników ocen, decydując o efektywności i skuteczności całego procesu. Do najważniejszych korzyści, które instytucja może odnieść z właściwego stosowania SOOP, należą:

- zwiększenie efektywności zarządzania placówką biblioteczną;
- wzrost jakości i wydajności pracy poszczególnych bibliotekarzy oraz zespołów;
- dobra znajomość potencjału zatrudnionych oraz jego optymalne wykorzystanie;
- dokonanie racjonalnej alokacji (dobór, awanse, przesunięcia, degradacje, zwolnienia) pracowników, zgodnie z potrzebami biblioteki;
- wyszukiwanie liderów i tworzenie zespołów pracowniczych w sposób metodyczny i racjonalny;
- wytypowanie kandydatów do rezerwy kadrowej (bieżącej, rozwojowej, perspektywicznej) na stanowiska kierownicze i wysoko specjalistyczne;
- identyfikacja potrzeb szkoleniowych oraz zarządzanie szkoleniami (właściwe ich planowanie i ocena efektywności);
- planowanie kierunków rozwoju zawodowego bibliotekarzy;
- wyłonienie najlepszych pracowników i zaplanowanie dla nich indywidualnych ścieżek kariery zawodowej;
- zwiększenie motywacji i zaangażowania bibliotekarzy;
- racjonalizacja polityki płacowej – ściślejsze powiązanie wynagrodzeń (płac, podwyżek, premii, nagród) pracowników z ich kompetencjami, zaangażowaniem i wynikami pracy;
- wyzwalanie inicjatyw i wprowadzanie innowacji;
- zastąpienie subiektywnych, często przypadkowych, opinii obiektywnymi kryteriami oceny wyników pracy;
- zaspokojenie odczuwanej przez pracowników potrzeby oceny własnej pracy (potrzeby wiedzy, uznania, osiągnięć), wzrost ich poczucia bezpieczeństwa;
- kształtowanie właściwych postaw pracowniczych;
- wzrost stopnia utożsamiania się i wzmocnienie więzi pracowników z biblioteką;
- kształtowanie relacji między bibliotekarzami, poprawa stosunków międzyludzkich;
- doskonalenie komunikacji oraz poprawa stosunków pomiędzy kierownictwem i podwładnymi;
- rozwój przywództwa;
- modelowanie kultury organizacyjnej;
- wzmacnianie systemu wartości promowanego w bibliotece;
- utworzenie systemu informacji personalnej, spełniającego funkcję bazy

danych ułatwiających zarządzanie zasobami ludzkimi w wymiarze operacyjnym i strategicznym;

- kontrola i ocena całej funkcji personalnej;
- doskonalenie sprawności organizacyjnej, identyfikowanie obszarów wymagających zmian proceduralnych (np. w zakresie systemu motywacyjnego, struktury organizacyjnej, współpracy między działami bibliotecznymi);
- planowanie rozwoju biblioteki w długiej perspektywie czasowej;
- kreowanie pozytywnego wizerunku biblioteki jako pracodawcy.

Przedstawione cele oceniania pokazują, w których obszarach zadaniowych funkcji personalnej biblioteki, mogą być wykorzystywane wyniki ocen. Rzetelnie przygotowana i przeprowadzona ocena pracownicza generuje wiarygodne informacje niezbędne do podejmowania decyzji personalnych, doprowadzając do integracji wszystkich elementów zarządzania kapitałem ludzkim na poziomie biblioteki jako całości. Oceny okresowe mogą być zatem racjonalną podstawą podejmowania w placówce wszelkich decyzji z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, ale nie ograniczają się wyłącznie do tej sfery, wykraczając daleko poza wyznaczony przez nią zakres. Jeżeli decyzje te zapadają z uwzględnieniem efektywności, zaangażowania oraz potencjału bibliotekarzy, a ocena oparta jest na znanych wszystkim i obiektywnych kryteriach, można uznać, że spełnia ona swoją funkcję. Jeżeli dodatkowo system ocen okresowych pracowników jest częścią całościowej, spójnej, dobrze realizowanej strategii personalnej, może z jednej strony przyczyniać się do zwiększenia jakości i wydajności pracy, z drugiej – stanowić narzędzie kształtowania postaw oraz zachowań bibliotekarzy, zgodnego z założonymi parametrami kultury organizacyjnej biblioteki.

Ocena pracownicza stanowi więc także ważną składową kultury organizacyjnej. Stosowanie ocen modyfikuje kulturę, która z kolei modeluje szeroko rozumiane stosunki interpersonalne w bibliotece, wpływa na komunikowanie się i współpracę. Może nie tylko przyczyniać się do zmniejszenia izolacji i obojętności pracowników na wszystko, co ich bezpośrednio nie dotyczy, ale także zwiększać zaangażowanie, zmieniać nastawienie bibliotekarzy do pracy zespołowej oraz zachęcać do myślenia systemowego o instytucji. Skuteczność wykorzystania systemu ocen w polityce personalnej biblioteki wpływa na kreowanie w niej kultury sprzyjającej realizacji przez kierownictwo celów strategicznych, a także adaptowaniu się placówki i jej pracowników do zmieniającej się rzeczywistości. SOOP jest instrumentem kształtowania zdolności kadry bibliotecznej do realizacji celów instytucji, przyczynia się do wzrostu efektywności i stwarza warunki do prawidłowego jej rozwoju. Stąd okresowa ocena pracowników ma istotne znaczenie organizacyjne. Właściwie zaprojektowana może stanowić złożony, uniwersalny instrument, wpływający na wie-

le procesów i stwarzający duże możliwości do realizacji wielu celów, w tym efektywnie wspomagający zarządzanie placówką.

Największe korzyści oceny przynoszą wówczas, gdy zostaną umieszczone w kontekście długookresowym, na poziomie strategicznym zarządzania instytucją, a także gdy są powiązane z działaniami na poziomie operacyjnym. Tym samym SOOP jest ważnym elementem procesu kierowania ludźmi, ułatwiając przełożonym wszelkie bieżące procesy zarządzania w okresach między ocenami. Oparty na modelu rozwojowym, wspomaga codzienne zarządzanie personelem, może bowiem stanowić narzędzie systematycznej pracy z kadrą biblioteczną, na bieżąco komunikując jej aktualne cele biblioteki i uświadamiając wynikające z nich oczekiwania. Pozostaje więc w ścisłej relacji z oddziaływaniem na pracowników, wspomagając realizację funkcji kierowniczych. Oznacza to, że ocenianie i ocena są jednym z integralnych elementów warsztatu pracy menedżera, choć należy mieć nadzieję, że nie jedynym.

Podjęcie przez kierownictwo biblioteki decyzji o wprowadzeniu formalnego systemu ocen ma daleko idące konsekwencje dla pracowników i całej organizacji. Profesjonalna, zobiektywizowana ocena wyników pracy jest procesem skomplikowanym, czasem generującym konflikty. Ważne jest rozważenie kwestii, jak dokonywać oceny, aby stała się ona trwałym elementem kultury organizacyjnej, uznanym oraz akceptowanym przez bibliotekarzy, jako istotna pomoc w ich rozwoju zawodowym oraz mechanizm wspomagający efektywność i jakość wykonywanej pracy. SOOP stawia duże wymagania szczególnie przed najwyższą kadrą zarządzającą, od której odpowiedzialności zależy jego kształt i sposoby wykorzystania uzyskanych efektów oceny. Warto przy tym pamiętać, że znacznie ważniejsze od rozbudowanych procedur i narzędzi jest samo podejście dyrekcji oraz kadry kierowniczej biblioteki do kwestii oceniania pracowników, w tym sprawność stosowania ocen w praktyce, a także spożytkowanie ich wyników dla dobra całej instytucji.

Należy mieć świadomość, że ocenianie okresowe tworzy nową rzeczywistość w bibliotece, która musi dojrzeć do skutecznego i systemowego wykorzystania możliwości SOOP. Rozwój bibliotekarzy, wzrost motywacji do twórczego pełnienia roli organizacyjnej wymaga zmian w samej placówce, aby powstawała przestrzeń, w której pracownicy mogą poszukiwać nowych wyzwań. Ocena i informowanie zatrudnionych o tym, jak postrzegana jest ich praca, stanowi istotny warunek rozwoju ludzi, który z kolei wymaga rozwoju samej biblioteki.

16.7. Rozwój zawodowy pracowników

Do najważniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi bibliotekami należy rozwój jakościowy kapitału ludzkiego, dbałość o jego wysoką wartość i unikalność. Rozwój bibliotekarzy jest jednym z zasadniczych narzędzi poprawy funkcjonowania placówki, a zarazem warunkiem koniecznym i integralną częścią jej rozwoju. „Uczenie się postrzegane jest dziś jako jedna z najważniejszych form aktywności zawodowej pracowników bibliotek” [16, s. 121]. Ustawiczne kształcenie i doskonalenie kompetencji jest nieodzowne oraz – jak ujmuje to Urszula Knop – „wynika także z presji, jaką na bibliotekę wywiera zmieniające się otoczenie, co w konsekwencji powoduje, że wiedza zdobyta wcześniej okazuje się niewystarczająca do realizacji nowych, wytyczonych przez bibliotekę zadań” [28]. Konieczne jest więc jej nieustanne wzbogacanie i aktualizowanie, a jedną z najbardziej cenionych zdolności u bibliotekarzy stała się obecnie elastyczność implikująca umiejętność przystosowania się do zmian [8].

W literaturze fachowej można spotkać różne klasyfikacje możliwych form (przedsięwzięć, instrumentów) rozwoju zasobów ludzkich. Najczęściej realizuje się on poprzez planowanie i zarządzanie szkoleniami oraz rozwojem (uczeniem się, doskonaleniem) pracowników, a także ich karierami zawodowymi. We współczesnej bibliotece wskazane jest łączenie różnych metod rozwoju zawodowego bibliotekarzy w jednolity program kształcenia opracowany dla całej instytucji, uwzględniający zarówno jej potrzeby, jak i oczekiwania zatrudnionych [28].

Podstawową, najczęściej stosowaną w praktyce, metodą doskonalenia pracowników są **szkolenia**, które definiuje się jako „zaplanowany proces uczenia się w celu rozwijania kompetencji niezbędnych do wykonywania zadań bieżących oraz wynikających z przyjętych planów” [48, s. 252]. Jak wskazuje Bożena Bednarek-Michalska [8], bibliotekarze uważają szkolenia za ważne, ale bibliotekom brakuje systemowego do nich podejścia: określenia polityki personalnej, tworzenia strategii i konkretnych planów szkoleniowych, planowania w dłuższej niż roczna perspektywie, pozyskiwania kadry szkoleniowej, w tym kształcenia własnych trenerów („bibliotekarzy-szkoleniowców”), stosowania nowych metod kształcenia, a wreszcie oceny efektywności szkoleń.

Tymczasem kluczowe jest systemowe, zintegrowane podejście do szkoleń, które powinny stanowić cykl ustawicznych działań wpisanych w strategię personalną biblioteki. Ważne jest, aby były odpowiednio zaplanowane, przygotowane, realizowane w dłuższej perspektywie czasowej i monitorowane, czyli należy umiejętnie nimi zarządzać. Celem zarządzania szkoleniami jest stworzenie spójnego oraz adekwatnego do potrzeb biblioteki systemu uzupełniania i rozwijania kompetencji niezbędnych do wykonywania zadań na

poszczególnych stanowiskach pracy. Punkt wyjścia dla procesu szkolenia stanowią: właściwie opracowana polityka szkoleniowa oraz analiza potrzeb rozwojowych, od której trafności zależy, czy pracownicy będą w stanie rozwinąć kompetencje priorytetowe dla biblioteki – aktualnie i w przyszłości.

Wydaje się, że w większości bibliotek nie przeprowadza się właściwej diagnozy potrzeb rozwojowych, a sam dobór szkoleń bywa dość często przypadkowy [por. 28]. Decydujące w wielu przypadkach są subiektywne odczucia kadry kierowniczej oraz bieżąca oferta firm szkoleniowych, a także panująca w tej dziedzinie „moda”. Niezwykle rzadkie bywają sytuacje wyboru przez biblioteki szkolenia w oparciu o przeprowadzoną analizę efektywności procesów bibliotecznych i kontroli zadań wykonywanych na stanowiskach pracy połączonej np. z wywiadami z pracownikami [55, s. 323]. Często też wybór osób kierowanych na szkolenie wynika z chęci ich wyróżnienia czy nagrodzenia, a nie z zaplanowanego działania zmierzającego do systematycznego podnoszenia kompetencji zespołu bibliotecznego [25, s. 628].

W bibliotekach – obok różnych szkoleń wewnętrznych, najczęściej o charakterze czysto praktycznym, przeprowadzanych przez samych bibliotekarzy – odbywają się również szkolenia zewnętrzne, których prowadzenie powierzane jest firmom szkoleniowym czy profesjonalnym trenerom. Program takiego zamkniętego szkolenia powinien być „szyty na miarę”, czyli dostosowany do potrzeb oraz specyfiki danej biblioteki, uwzględniający wymagania stanowisk pracy, a także indywidualne cechy i potrzeby osób szkolonych [44, s. 289]. Planując szkolenie, należy ponadto dobrać optymalną jego formę, adekwatną do potrzeb i możliwości uczestników, a także określić budżet. Urszula Knop podkreśla, że nakłady finansowe na szkolenia powinny „być traktowane przez menedżerów z taką samą powagą, jak nakłady na zakup książek, podręczników, czasopism czy elektronicznych baz danych” [28].

Ważnym etapem procesu zarządzania szkoleniami jest kontrola i ocena efektywności, czyli: zbadanie stopnia realizacji założonych celów, uzyskanie informacji o efektach szkolenia i jego wartości dla biblioteki, a także – pośrednio – weryfikacja poprawności przeprowadzonej analizy potrzeb rozwojowych. Pozwala to zoptymalizować proces szkoleniowy w celu poprawy jego skuteczności w przyszłości. Niestety, na podstawie badań i obserwacji należy stwierdzić, że w bibliotekach brak jest na ogół kompleksowych systemów zarządzania szkoleniami, w tym oceny ich efektów oraz weryfikacji stopnia użyteczności dla biblioteki i pracowników, a także badań stosunku nakładów na szkolenia do uzyskanych korzyści [25, s. 628; 55, s. 323].

Tradycyjnie rozumiane szkolenia nie wyczerpują szerokiego zakresu możliwości w zakresie form rozwoju zawodowego. Uczenie się w bibliotece obejmuje wszystkie podejmowane w niej działania, których celem jest inspirowanie, wspieranie i realizacja procesu podnoszenia kompetencji kadr w ramach

procesu długoterminowego, przy czym najlepsze warunki do rozwoju mają pracownicy bibliotek będących (w pełnym tego słowa znaczeniu) organizacjami uczącymi się [28]. Metody szkolenia zawodowego dzielą się na indywidualne i grupowe bądź też stosowane w odniesieniu do konkretnych kategorii pracowników, np. kadry zarządzającej, pracowników działu obsługi użytkowników itp. Najbardziej popularny jest ich podział ze względu na miejsce realizowania szkolenia: na stanowisku pracy oraz poza stanowiskiem pracy, czyli w bibliotece lub na zewnątrz (poza biblioteką). Do pierwszej grupy można zaliczyć szkolenia indywidualne, jak np.: przyuczenie na stanowisku pracy, specjalistyczne kursy instruktażowe związane z wprowadzaniem w nowe zadania czy trening poprzez pracę. Bardzo często stosowaną formą rozwoju jest odbywanie wewnętrznej praktyki bibliotecznej, polegającej na zapoznaniu się z pracą większości albo wszystkich komórek organizacyjnych biblioteki [zob. np. 14, s. 68]. Wewnętrzne formy kształcenia bibliotekarzy to także: wykłady (w tym: z pokazem, informacyjne) i inne metody werbalne (opisy, objaśnienia), pokazy, prezentacje oraz ćwiczenia [16, s. 117]. Do technik uczenia się na stanowisku pracy można ponadto zaliczyć: powierzanie zadań specjalnych, wychodzących poza zakres codziennych obowiązków bibliotekarza; powierzanie zastępstw na określonych stanowiskach pracy oraz świadome zlecenie na pewien czas innych zadań; czasową rotację stanowisk; okresowe oddelegowanie pracownika do instytucji współpracującej (np. do biblioteki wydziałowej czy filii); uczenie się przez działanie, czyli grupowe rozwiązywanie problemów, różne zespołowe projekty itp. [por. 44, s. 296-297]. Źródłem uczenia się mogą być także przynależność oraz kontakty w ramach organizacji i stowarzyszeń bibliotekarskich (np. Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, International Federation of Association and Institutions – IFLA oraz innych) [szerzej zob. 29] czy udział w różnych grupach formalnych i nieformalnych.

Coraz bardziej popularnymi metodami rozwoju kadr są wspomniane już mentoring oraz coaching. Pierwsza z technik rozumiana jest jako pomoc w planowaniu kariery zawodowej, udzielana zwykle przez osobę bardziej doświadczoną, pełniącą rolę opiekuna i doradcy. Natomiast **coaching** „jest psychologiczną metodą kształcenia i doskonalenia kadr polegającą na poszerzaniu wiedzy, rozwijaniu umiejętności i kształtowaniu postaw pracowników dzięki pracy z trenerem, tzw. coachem” [54, s. 133]. Celem coachingu jest umożliwianie, stymulowanie i wspieranie uczenia się poprzez odkrycie potencjału pracownika, wskazanie mu jego możliwości, podnoszenie kompetencji, modelowanie zachowań czy rozwiązywanie konkretnego problemu w określonej (niezbyt długiej) perspektywie czasowej. Nie opiera się on – jak mentoring – na doradztwie, lecz na udzielaniu osobie szkolonej pomocy w odnalezieniu własnych rozwiązań. Pracownik jest więc aktywną stroną w procesie, a dzięki otrzymywanemu wsparciu sam wybiera metody i zakres podejmo-

wanych działań, kształtując w ten sposób swój rozwój. Rolą coacha jest poszerzanie jego perspektywy, inspirowanie, motywowanie oraz zachęcanie go do działania w klimacie wzajemnego zaufania, szacunku i partnerskich relacji [24, s. 298; 54, s. 133-134].

Coaching może mieć postać nieformalną lub sformalizowaną, czyli świadomie inspirowaną i organizowaną przez kierownictwo biblioteki. Skutecznie prowadzony coaching wpływa na poprawę wyników pracy poszczególnych zatrudnionych, zespołów oraz całej biblioteki. Jest to proces ciągły i może być wykorzystywany na każdym poziomie hierarchii organizacyjnej. Zazwyczaj jednak stosowany bywa jako tzw. coaching menedżerski, w relacjach przełożony – podwładny, w których kierownicy pełnią funkcję trenera wobec podległych pracowników. Coraz częściej też znajomość oraz stosowanie tej metody uchodzi za istotną kompetencję i podstawowe narzędzie pracy kierowników [24, s. 299].

Ostatnią, choć niemniej ważną, metodą uczenia się w miejscu pracy jest samodzielne doksztalcanie (samodoskonalenie). Coraz częściej wykorzystywany jest do tego celu Internet lub biblioteczne intranety oraz dostępne w nich zasoby, materiały i treści. E-learning staje się metodą wspierania zajęć tradycyjnych, formą uzupełniania procesów kształcenia czy też realizacji kursów online dla bibliotekarzy [szerzej zob. 45]. Jest to dynamicznie rozwijający się obszar działań, któremu biblioteki poświęcają coraz więcej uwagi i chętnie z niego korzystają. Bardzo ważną, a zarazem najłatwiej dostępną formą samokształcenia jest także stały kontakt z bieżącą literaturą z dziedziny bibliologii. Pracownik może również z własnej inicjatywy podjąć decyzję o udziale w szkoleniu otwartym, a biblioteka – partycypować w związanych z tym kosztach. Dalej wymienić można: przygotowanie (i wygłaszanie) referatów, prezentacji, wykładów, prelekcji, udział w projektach badawczych czy zdobywanie kwalifikacji wymaganych na stanowisko bibliotekarza dyplomowanego. Warto ponadto wskazać na naukę języków obcych, zwłaszcza języka angielskiego [por. 10, s. 45], którego znajomość bywa kluczowa w odniesieniu do obsługi czytelników czy współpracy zagranicznej.

Drugą grupę metod rozwoju stanowią indywidualne i grupowe techniki kształcenia poza stanowiskiem pracy/biblioteką. Spośród nich do najważniejszych należy podejmowanie studiów (wszystkich stopni, także podyplomowych) – zarówno bibliotekoznawczych, jak i w wybranych dziedzinach. Formy kształcenia bibliotekarzy to także odbywające się poza biblioteką: wykłady, kursy, warsztaty, programy treningowe. Szczególną rolę odgrywają ponadto: konferencje, zjazdy, seminaria, sympozja, fora naukowe, inne spotkania zawodowe (np. targi książki) [por. 52]. Często praktykowaną formą rozwoju zawodowego jest również odbywanie praktyk specjalistycznych w innych bibliotekach krajowych oraz zagranicznych, wyjazdy studyjne, staże zawodowe

w ramach programu Erasmus [szerzej zob. 13; 35] i wiele innych. Wszystkie te sposoby doskonalenia poszerzają horyzonty pracowników, sprzyjają wymianie doświadczeń, umożliwiają nawiązywanie kontaktów, dostarczają inspiracji.

Odrębna grupa działań rozwojowych bibliotekarzy koncentruje się wokół ich kariery. **Kariera zawodowa** to sekwencja, „ciąg stanowisk, wykonywanych zadań czy pełnionych przez pracownika funkcji” [25, s. 627]. W odniesieniu do tego zagadnienia mówi się o dwóch procesach: planowaniu karier oraz zarządzaniu karierami. **Planowanie karier** ma wymiar jednostkowy, indywidualny; polega na identyfikacji i podjęciu przez konkretnych pracowników działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów (etapów) kariery. **Zarządzanie karierami** natomiast ma wymiar organizacyjny; jest procesem, w którym kierownictwo placówki – wykorzystując narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi – podejmuje działania związane z planowaniem, wdrażaniem oraz monitorowaniem etapów kariery z uwzględnieniem aspiracji i możliwości pracowników, a także potrzeb biblioteki [por. 48, s. 271].

W rozwój potencjału bibliotekarzy powinni być zaangażowani wszyscy kierownicy średniego szczebla, dla których tworzenie warunków umożliwiających promowanie kariery zdolnych pracowników jest jednym z podstawowych zadań. Jak pisze Urszula Knop: „Menedżer powinien być świadomy konieczności rozwoju własnego oraz całej organizacji. Wymaga się, aby menedżerowie posiadali umiejętność wprowadzania zmian – byli kreatywni i jednocześnie świadomi, że to bibliotekarze stanowią najbardziej kreatywny zasób biblioteki” [28]. W procesie zarządzania karierami rola przełożonych polega na: doradztwie, udzielaniu wszechstronnej pomocy w rozpoznaniu szans rozwoju w instytucji, informowaniu o dostępnych stanowiskach pracy, możliwościach awansu i koniecznych do spełnienia warunkach oraz zachęcaniu bibliotekarzy do działań rozwojowych [por. 53].

Bardzo istotną kwestią w kierowaniu karierami, a zarazem głównym narzędziem tworzenia planu rozwoju pracownika, jest jego plan ścieżki kariery zawodowej. Jest to „logiczna i spójna sekwencja kolejnych stanowisk, które pracownicy obejmują w danej bibliotece, a której celem jest awans zawodowy pracowników, a co za tym idzie, osiągnięcie osobistych celów, spełnienie własnych ambicji, podnoszenie kwalifikacji, nabycie nowego doświadczenia, a także spełnienie oczekiwań biblioteki” [53]. Kształtowanie ścieżek karier poszczególnych bibliotekarzy powinno odbywać się z uwzględnieniem ich celów i motywacji, które z kolei należy w najlepszy sposób łączyć z długookresowymi celami rozwojowymi całej biblioteki.

Elementem realizacji planów karier pracowniczych są **przemieszczenia organizacyjne** (zmiany stanowisk pracy). Należą do nich przede wszystkim **awanse**, czyli „przemieszczenia pracownika w ramach biblioteki w układzie

pionowym lub poziomym” [25, s. 627]. Przez **awans pionowy** (stanowiskowy) rozumie się zmianę pozycji danej osoby w hierarchicznej strukturze organizacyjnej, czyli zmianę stanowiska pracy na bardziej eksponowane. Natomiast **awans poziomy** (kompetencyjny) to pozyskiwanie specjalistycznej wiedzy i stopniowe gromadzenie doświadczenia z różnych obszarów funkcjonowania biblioteki [41, s. 82]. Może on dotyczyć: zwiększenia samodzielności (autonomii), prestiżu, wynagrodzenia na zajmowanym stanowisku, uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności; dostosowania zakresu zadań oraz sposobu organizacji pracy do preferencji pracownika; zwiększenia zasobu dostępnych informacji, czy dopuszczenia bibliotekarza do szerszych gremiów decyzyjnych [53]. Artur Jazdon [19, s. 111 i n.] dodaje tu jeszcze awans związany ze zmianą poziomu uciążliwości pracy i poziomu jej bezpieczeństwa. Wymienia przy tym cztery rodzaje awansów dostępne w bibliotekach:

- awans kierowniczy – obejmowanie coraz wyższych stanowisk w hierarchii organizacyjnej biblioteki;
- awans kwalifikacyjny – zdobywanie kolejnych bibliotekarskich stopni zawodowych (młodszy bibliotekarz, bibliotekarz, starszy bibliotekarz itd.);
- awans płacowy – przyznanie wyższego wynagrodzenia;
- awans do „lepszego miejsca” – dostosowanie zakresu zadań do aspiracji pracownika (praca bardziej interesująca, odpowiedzialna, samodzielna, mniej uciążliwa) bez zmiany stanowiska organizacyjnego.

W ramach przemieszczeń występują również takie zmiany stanowisk, które nie wiążą się z żadnym atrybutem awansu. Mamy wówczas do czynienia z **przesunięciem organizacyjnym** [por. 53].

Wszystkie przemieszczenia mogą dokonywać się z inicjatywy kierownictwa lub pracowników. Powinny być podyktowane chęcią zwiększenia sprawności funkcjonowania biblioteki poprzez optymalizację struktury zatrudnienia i lepsze wykorzystanie posiadanych kompetencji, a także dążeniem do osiągnięcia efektu synergii. Dzięki temu mogą skutkować większym zadowoleniem bibliotekarzy, a w konsekwencji – wzrostem zaangażowania w podejmowane działania i podniesieniem efektywności biblioteki [por. 27, s. 36-37; 48, s. 251].

Kształtowanie karier zawodowych wiąże się integralnie ze sposobem inwestowania w rozwój zasobów ludzkich oraz z rozwojem instytucji. Proces ten rozpoczyna się w momencie zatrudnienia pracownika, a kończy wraz z jego odejściem, czyli może trwać nawet kilkadziesiąt lat, co w przypadku placówek bibliotecznych jest zjawiskiem nader częstym. Biblioteki powinny starać się świadomie zarządzać rezultatami rozwoju bibliotekarzy i wiązać jego przebieg z celami strategicznymi.

16.8. Motywowanie i wynagradzanie pracowników

W ramach polityki personalnej, poza właściwym doborem, usytuowaniem i doskonaleniem personelu bibliotecznego, nieodzowne jest także ciągle pobudzanie jego motywacji. **Motywowanie** to „proces świadomego i celowego oddziaływania na zachowania ludzi w procesie pracy przez kreowanie warunków umożliwiających im zaspokajanie potrzeb jako efekt ich wkładu w realizację określonych celów organizacji” [44, s. 207]. Innymi słowy, jest to zespół celowych i różnorodnych oddziaływań na motywację bibliotekarzy, regulujących ich postawy oraz stymulujących efektywne wykonywanie powierzonych zadań.

System motywacyjny w bibliotece musi być dostosowany do całokształtu panujących w niej warunków, charakteru działalności, otoczenia, sytuacji finansowej, wielkości oraz potencjału kadrowego, a także uwzględniać specyfikę i potrzeby bibliotekarzy. Powinien on służyć realizacji misji i strategii placówki, realizować założenia jej polityki personalnej oraz przyjętego modelu kultury organizacyjnej. Ważną przesłanką odnoszącą się do budowy tego systemu jest utworzenie takiego zbioru elementów, których stosowanie zapewni szybsze i efektywniejsze osiąganie celów instytucji. Czynniki (instrumenty, środki, bodźce) motywujące określane są jako **motywatory** (stymulatory). Dobry system motywacyjny składa się z szeregu różnych motywatorów, które powinny być starannie dobrane pod kątem ustalonych celów oraz stanowić spójną i wzajemnie uzupełniającą się całość. W literaturze przedmiotu występują różne klasyfikacje narzędzi motywowania. Najczęściej spotykany jest podział na **bodźce materialne** (dochodowe) oraz **niematerialne** (moralne i ideowe). Materialne środki motywujące – zarówno płacowe (finansowe), jak i pozapłacowe (niefinansowe, ale dochodowe) – wchodzi w skład wynagrodzenia pracowników.

System wynagradzania jest częścią systemu motywacyjnego, czyli wpisuje się w przyjętą koncepcję motywowania osób zatrudnionych w bibliotece, integrując wzmocnienia finansowe z innymi motywatorami materialnymi. Powinien zostać opracowany tak, aby komponować się z misją biblioteki, zachęcać do osiągania wysokiej efektywności pracy i rozwijania pożądaných kompetencji, a także kreować kulturę organizacyjną opartą na cenionych wartościach [42, s. 260-261]. Konstruując efektywny system wynagradzania, należy stosować następujące zasady:

- budować pozycję biblioteki w otoczeniu poprzez pozyskiwanie i utrzymywanie kompetentnych pracowników, przy jednoczesnej racjonalizacji jej kosztów osobowych;
- obiektywnie kształtować zasady podziału i konstruować strukturę wynagrodzeń zgodnie z zasadami sprawiedliwości wewnętrznej;

- kierować uwagę i wysiłek bibliotekarzy na działania pożądane z punktu widzenia instytucji, osiągając jej kluczowe cele poprzez powiązanie wynagrodzenia z treścią pracy, efektami zespołów pracowniczych oraz osiągnięciami indywidualnymi;
- zwiększać efektywność wykorzystania potencjału ludzkiego poprzez osiągnięcie: większej sprawności, lepszej jakości, wyższej elastyczności, pełniejszej satysfakcji;
- zarządzać zgodnie z przekonaniem, że zadowoleni pracownicy są najlepszą drogą do satysfakcji użytkowników biblioteki [26, s. 191; 32, s. 356-357].

Powyższe zasady są podstawą tworzenia nowoczesnych, elastycznych rozwiązań płacowych, które powinny wpływać uzupełniająco na osiąganie celów wewnątrz oraz na zewnątrz biblioteki. Niestety, nie jest to rozwiązanie popularne w polskich księżnicach. Niezwykle rzadko występuje w nich motywacyjny system wynagrodzeń oparty na kryteriach oceny pracy wykonywanej na poszczególnych stanowiskach, uwzględniający efektywność i jakość pracy bibliotekarzy, adekwatny do ich osiągnięć oraz zaangażowania w wykonywanie codziennych zadań. Biblioteki na ogół nie posiadają takiego systemu, choć – jak na podstawie badań stwierdza Bożena Jaskowska [18] – zdecydowana większość bibliotekarzy deklaruje chęć pracy w instytucji, w której obowiązuje system wynagradzania uzależniony od osiągnięć i zaangażowania pracownika, czyli oczekuje sprawiedliwej (a nie równej) gratyfikacji za wykonywaną pracę. Podobne oczekiwania środowiska potwierdzają także badania przeprowadzone przez Tomasza Piestrzyńskiego [43], w ramach których bibliotekarze akademicy z Łodzi uznali, że czynnikiem decydującym o wysokości wynagrodzenia powinna być wydajność pracy. W dalszej kolejności wskazano na wykształcenie i staż pracy, a następnie na zajmowane stanowisko. Powiązania sposobu wynagradzania bibliotekarzy z efektywnością pracy chcieliby również badani przez Iwonę Dalati pracownicy bibliotek koszalińskich [11].

Podstawowym elementem systemu motywacyjnego jest wynagrodzenie według stawki zaszerogowania osobistego (**płaca zasadnicza** lub podstawowa), odnoszące się bezpośrednio do pracy wykonywanej na danym stanowisku (i wyrażane w postaci kwoty miesięcznej). Jak już wspomniano, w realiach polskich bibliotek system płacowy, regulowany przepisami prawnymi, pozostawia niewiele miejsca na dostosowywanie wysokości płacy zasadniczej do osiąganych rezultatów pracy. Jest ona stałym składnikiem wynagrodzenia o wielkości zależnej głównie od cech stanowiska pracy, tym samym jej wartość motywacyjna jest ograniczona; posiada jednak ogromne znaczenie dla każdego zatrudnionego i jego poczucia bezpieczeństwa. Płaca musi pozwalać na zaspokojenie elementarnych potrzeb bytowych pracowników (i ich rodzin), czyli być godziwa oraz uwarunkowana ekonomicznie. Jest to warunek

konieczny skuteczności całego systemu motywacyjnego, a zarazem wstęp do dalszego efektywnego stosowania pozostałych bodźców.

Składniki dodatkowe wynagrodzenia obejmują różnorodną gamę możliwych rozwiązań. Dzielą się na finansowe i niefinansowe. Do pierwszej grupy należą te, które mają formę pieniężną i są wypłacane pracownikowi razem z wynagrodzeniem bądź oddzielnie. Najczęściej powiązane są jasno określonymi kryteriami przydziału, określonymi w regulaminie wynagradzania.

Podstawowym składnikiem dodatkowym wynagrodzenia jest **premia**. Jej znaczenie motywacyjne wynika przede wszystkim z tego, że ma ona silniejszy związek z bieżącą efektywnością pracy niż płaca zasadnicza. Warunki przyznawania i wysokość tzw. premii regulaminowych określają odpowiednie wytyczne (regulamin premiowania), natomiast premie uznaniowe, przyznawane poszczególnym pracownikom przez kierowników (bądź na ich wniosek przez dyrekcję biblioteki), zwykle zależą od uzyskiwanych wyników i jakości pracy. Narzędziem, które umożliwia racjonalny podział premii, jest system ocen okresowych. Kształtowanie systemu premiowania powinno łączyć się z określeniem sposobu ustalania wysokości premii i warunków jej uzyskania oraz przyjęciem odpowiednich rozwiązań organizacyjnych.

Dodatkowe składniki wynagrodzenia stanowią także różnego rodzaju **dotatki**, czyli „świadczona o stałym lub przejściowym charakterze, spełniająca rolę ekwiwalentu za określone czynności bądź warunki pracy” [44, s. 349]. Należy do nich często stosowany dodatek stażowy, którego rzeczywista funkcja polega na względnie trwałym związaniu pracownika z instytucją, a wysokość uzależniona jest zwykle od okresu zatrudnienia i ciągłości pracy w konkretnej bibliotece. Dodatek funkcyjny przyznawany jest za pełnienie funkcji kierowniczej, a jego wysokość zależy najczęściej od szczebla stanowiska w strukturze organizacyjnej, znaczenia i stopnia trudności realizowanych zadań, rozpiętości kierowania itp. [31, s. 512]. Z innych elementów płac, pełniących funkcje motywacyjne, można wymienić składniki gwarantowane kodeksem pracy, czyli dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych i za pracę w nocy oraz wynagrodzenia za czas dyżurów [42, s. 236].

Do bardzo ważnych motywatorów finansowych należą **nagrody**, będące rodzajem uznaniowego świadczenia pracodawcy na rzecz pracowników. Są one przyznawane przez kierownictwo biblioteki, najczęściej na wniosek bezpośredniego przełożonego danego pracownika. Niezwykle istotne jest wiązanie nagród z efektywnością i realizacją celów biblioteki, a nie ze stażem pracy czy innymi względami. W społecznym oraz indywidualnym odbiorze nagrody powinny: być sensowne, sprawiedliwe i adekwatne do włożonej pracy, pojawiać się w miarę często, a także zachęcać do dodatkowego wysiłku w przyszłości (mało ważne nagrody nie wpływają na motywację pracowników). Tak rozumiana dodatkowa gratyfikacja ma być ponadto zachętą dla innych pracow-

ników. Jak wskazuje Edyta Szelejewska, przy nagrodach nie należy pomijać osób, które podnoszą swoje kwalifikacje zawodowe i w związku z tym w sposób szczególny zasługują na docenienie podjętego trudu [51]. Trzeba również unikać rotacyjnego przyznawania nagród, o którym wspomina Artur Jazdon w odniesieniu do dorocznych nagród w bibliotekach uczelnianych [19, s. 117]. Autor opowiada się również za ich różnicowaniem, stwierdzając, że jednakowość dla wszystkich wysokość nagrody osłabia jej działanie motywacyjne.

Rodzajem świadczenia o charakterze wyrównawczym są **dopłaty**, np.: do zakupu okularów korygujących wzrok do pracy przy monitorze ekranowym, do opieki nad dziećmi w żłobkach i w przedszkolach, jako uzupełnienie kosztów wypoczynku indywidualnego, jako dofinansowanie zajęć sportowych itp. Wśród składników finansowych występują ponadto gratyfikacje, rozumiane jako **świadczenia okolicznościowe**, np.: wypłaty nagród jubileuszowych, upominki świąteczne, premie na koniec roku zwane „trzynastkami”. Wymienić można również odprawy emerytalne, czyli świadczenia wypłacane w związku z zakończeniem pracy w bibliotece z powodu przejścia na emeryturę.

Drugą grupę składników dodatkowych wynagrodzeń, a zarazem materialnych środków motywujących, stanowią te o charakterze niefinansowym (poprzęcowym). Są to wszystkie elementy, które pracownik otrzymuje w formie niepieniężnej, ale które możliwe są do przeliczenia na pieniądze. Ich oferta w bibliotekach jest zróżnicowana, a do najczęściej występujących należą:

- zniżki na przejazdy kolejowe;
- zwroty kosztów przejazdu samochodem prywatnym w celach służbowych;
- dodatkowe (poza obowiązującymi) ubezpieczenia;
- ponoszenie przez bibliotekę kosztów kształcenia i rozwoju pracownika (studia, kursy językowe, szkolenia, konferencje itp.);
- podróże i wyjazdy (o charakterze naukowo-badawczym, szkoleniowym, integracyjnym);
- bezpłatne miejsce na parkingu;
- bezpłatne lub dotowane posiłki w stołówce bibliotecznej (uczelnianej);
- udzielane na korzystnych warunkach pożyczki na różne potrzeby: bieżące, remontowe, mieszkaniowe;
- dofinansowanie wynajmu mieszkania w hotelu pracowniczym;
- możliwość korzystania z zakładowych ośrodków wypoczynkowych;
- karnety do ośrodków sportowych, na basen, itp.

Pakiet możliwych świadczeń niefinansowych jest szeroki, a efekty motywacyjne ich stosowania – mocno zróżnicowane. Dobór tego rodzaju środków powinien wynikać z kultury organizacyjnej biblioteki, jej strategii personalnej, warunków określających funkcjonowanie czy wreszcie oczekiwań pracowników [por. 31, s. 513; 32, s. 361].

Motywowanie materialne w bibliotekach, jako organizacjach non profit, w większości finansowanych ze środków publicznych, jest dość mocno ograniczone. Sprowadza się właściwie do zapewnienia stałego etatu i bezpieczeństwa zatrudnienia, co skądinąd jest bardzo ważnym elementem stymulującym. Z kolei jednak niskie na ogół uposażenie bibliotekarzy może już być czynnikiem zdecydowanie demotywującym [18]. Wyniki większości badań [zob. 11, s. 133-136; 18; 43; 50] przeprowadzonych w tym zakresie wśród bibliotekarzy pokazują, że przeważająca ich część za najbardziej pożądane uważa bodźce finansowe. Może to wynikać z faktu istnienia problemu niskiej płacy w tym zawodzie w odniesieniu do rosnących ustawicznie kosztów życia. Potwierdzają to wyniki przytoczonych badań, w których większość respondentów zadeklarowała, że najbardziej motywują ich do pracy regularne podwyżki płacy zasadniczej, a dla części badanych głównym motywatorem są premie uznaniowe. Co więcej, finansowe narzędzia motywowania uznano za efektywniejsze w działaniu niż środki niefinansowe. Henryk Suchojad i Karolina Gabryś piszą o bibliotekarzach: „Podniesienie satysfakcji finansowej pracowników uznajemy za warunek niezbędny do skutecznych działań prowadzących do podnoszenia motywacji tej grupy zawodowej” [50, s. 165].

W sytuacji, gdy możliwości motywowania materialnego w bibliotekach na ogół nie są zadowalające, na ocenę otrzymywanego wynagrodzenia płacowego, w ogromnym stopniu może wpływać stosowanie niematerialnych środków motywujących. Odwołują się one do wewnętrznych potrzeb bibliotekarzy, a ich funkcja motywacyjna polega na wzmacnianiu siły oddziaływania bodźców finansowych, mogą bowiem być uważane częściowo za substytuty dochodów pieniężnych. Ranga poszczególnych czynników motywujących zmienia się w zależności od sytuacji budżetowej biblioteki, jej kultury organizacyjnej, a także preferencji i oczekiwań pracowników. Zasadniczo jednak przynoszą one korzyści zarówno pracownikom, jak i instytucji. Do wykorzystywanych w bibliotekach środków motywowania niematerialnego należą:

- podkreślanie społecznej misji pracy bibliotekarzy;
- renoma biblioteki;
- dostęp do książek;
- jasność celów oraz ich zgodność z wartościami i oczekiwaniami pracowników;
- stwarzanie warunków do rozwoju zawodowego i osobistego;
- własna satysfakcja z pracy, duma z wykonanych zadań;
- zadowolenie użytkowników biblioteki;
- posiadanie autonomii i samodzielności w działaniu;
- wykonywanie odpowiedzialnych, ambitnych zadań, realizacja niestandardowych projektów;
- możliwość pracy w elitarnym zespole lub grupie roboczej;

- partycypacja w zarządzaniu;
- wyrażanie uznania (m.in. okazywanie szacunku i zaufania) ze strony przełożonych;
- przyjazna atmosfera pracy;
- partnerskie relacje z przełożonym;
- sprawna komunikacja wewnętrzna;
- konstruktywne sposoby rozwiązywania konfliktów;
- sprawiedliwy system ocen;
- oczekiwane warunki pracy;
- bezpieczeństwo zatrudnienia [por. np. 9, s. 154; 14, s. 73-74; 18; 19, s. 118-123; 23].

Przywoływane już badania [zob. 9, s. 154; 11, s. 132-133; 18; 43; 50, s. 169-177] pokazują, że najczęściej wskazywanym motywatorem – poza oczywiście ogromną, na ogół niekwestionowaną, rolą bodźców finansowych – jest dobra atmosfera w pracy, którą można uznać za najważniejszy, zdaniem pracowników, czynnik motywacji do pracy w bibliotece.

Środki motywujące, zarówno materialne, jak i niematerialne, można podzielić na dwie podstawowe grupy: pozytywne i negatywne. Różni je nie tylko cel, któremu służą (nagradzanie lub karanie), ale także sposób ich stosowania. Warto zwrócić uwagę na specyfikę motywacyjnego oddziaływania obu rodzajów wzmocnień i pamiętać, aby opierać się głównie na motywatorach pozytywnych, które powinny być stosowane zdecydowanie częściej niż negatywne. Według Iwony Dalati: „na dłuższą metę stosowanie bodźców negatywnych przynosi efekt odwrotny od zamierzonego. (...) [Powoduje] prawdziwe spuśczenie w osobowości pracownika, jest silnym czynnikiem stresogennym, obniża jego poczucie wartości, zmusza do przyjęcia postawy defensywnej, grozi utratą ambicji” [11, s. 135]. Korzystanie z kar najlepiej więc ograniczyć do sytuacji wyjątkowych, przypadków rażącego i ewidentnego naruszenia przez pracownika panujących w bibliotece zasad.

Aby stosowanie różnego rodzaju motywatorów było efektywne, konieczne jest opracowanie oraz wdrożenie kompleksowego, elastycznego i spójnego systemu motywacyjnego, obejmującego zarówno sferę motywacji materialnej (efektywny system wynagradzania), jak i niematerialnej bibliotekarzy. W praktyce o przyjętym w konkretnej bibliotece modelu motywowania decyduje kadra kierownicza, która odgrywa zasadniczą rolę w procesie tworzenia i doskonalenia systemu, a zwłaszcza w jego praktycznym wykorzystaniu. Do dyrekcji i kierownictwa biblioteki należy dokładne poznanie oraz analiza uwarunkowań kulturowych w instytucji, a także dobór motywatorów najbardziej do nich adekwatnych [por. 18]. Aktywność przełożonych, ich umiejętności, zaangażowanie i dobra wola, są jednym z podstawowych warunków skutecznego motywowania bibliotekarzy. „Dobry kierownik powinien poznać potrzeby

swoich pracowników i poprzez odpowiednie podejście motywujące dążyć do stworzenia takich warunków pracy, aby wykonujący je podwładni osiągnęli dobre wyniki przy jednoczesnym realizowaniu swoich potrzeb” [40, s. 82-83]. W tym ujęciu motywowanie jest podstawą szerszego procesu – zarządzania ludźmi – i stanowi jedną z uniwersalnych funkcji kierowniczych.

Równie istotne, jak motywowanie podległych pracowników, jest utrzymanie przez zwierzchników własnej motywacji na wysokim poziomie. Ważna jest umiejętność automotywacji, czyli wewnętrznego „napędzania się” do pracy. Ma ona ogromne znaczenie szczególnie dla dyrektora (kierownika) biblioteki, który swoją pasją i zaangażowaniem powinien zarażać innych oraz dawać im dobry przykład. „Szef, który sam nie jest odpowiednio zmotywowany do pracy, niestety, nie wyzwoli ducha zaangażowania oraz woli działania u swoich podwładnych” [18].

16.9. Odejścia pracowników

Odejścia pracowników z biblioteki mogą odbywać się naturalnie bądź w wyniku zwolnienia. Najczęściej bibliotekarze rozstają się z instytucją wskutek przejścia na emeryturę. Jest pewną specyfiką zawodu, że zatrudnieni w bibliotekach często pracują w nich nawet po kilkadziesiąt lat i wiążą z nimi swoje kariery aż do momentu rozstania się z pracą zawodową. Odejścia tzw. naturalne mogą również wiązać się np. z chorobą (uzyskaniem renty) czy macierzyństwem.

Odejścia na zasadzie zwolnienia można podzielić na trzy rodzaje:

- zwolnienia z inicjatywy pracownika (odejścia dobrowolne);
- zwolnienia za porozumieniem stron;
- zwolnienia z inicjatywy pracodawcy (odejścia przymusowe).

Odejście dobrowolne jest inicjatywą pracownika, dążącego do wykonywania pracy bardziej odpowiadającej jego oczekiwaniom – pod względem atrakcyjności, wynagrodzenia, możliwości rozwoju, kariery, awansu, warunków pracy, stosunków społecznych itp. Decyzja ta może wynikać z systemu wartości zatrudnionego, jego motywacji wewnętrznej, a także poziomu zadowolenia z dotychczasowej pracy [36, s. 223]. W takiej sytuacji każdy przypadek zmiany miejsca pracy należy traktować indywidualnie i w miarę możliwości poznać jego przyczyny. Jeżeli leżą one po stronie biblioteki, należy starać się je rozpoznać i podjąć stosowne działania korekcyjne, aby zapobiegać negatywnym zjawiskom w przyszłości [22, s. 80]. Ważnym zagadnieniem jest odpowiednio wczesne podejmowanie przez placówkę działań mających na celu zatrzymanie w niej dobrych pracowników, przy zachowaniu zasady indywidualnego podejścia do każdego z nich. Jednocześnie, jeżeli decyzja o odejściu zatrudnionego została przesądzona, należy zdawać sobie sprawę,

że moment rozstania z nim jest również elementem kształtowania pozytywnego wizerunku biblioteki w otoczeniu, w tym na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy [por. 44, s. 167]. Warto więc zadbać o to, aby wykazać zrozumienie dla decyzji pracownika i aby rozstanie z nim było kulturalne oraz przebiegło w spokojnej atmosferze.

Zwolnienie – będące wynikiem wspólnej decyzji pracownika i pracodawcy – jest najczęściej skutkiem konsensusu, którego obie strony poszukują, np. w związku z istotną zmianą sytuacji zatrudnionego oraz warunków jego pracy, zaistniałym konfliktem czy syndromem wypalenia zawodowego. Dotyczy ono zwykle kadry kierowniczej biblioteki, bądź kluczowych specjalistów (np. informatyków). W tych okolicznościach kierownictwo placówki oraz zainteresowany pracownik mogą podjąć obopólną decyzję o przyjaznym rozstaniu się i zakończeniu wzajemnej współpracy [36, s. 223].

Trzeci rodzaj zwolnień stanowią te, które odbywają się z inicjatywy pracodawcy i są dla pracownika przymusowe. Należą do nich zwolnienia w wyniku negatywnej oceny pracy bibliotekarza. Właściwie skonstruowany system ocen okresowych – w tym: przejrzyste kryteria oceny, jednoznaczne wskazówki na temat oczekiwanych rezultatów, wyczerpująca informacja zwrotna na temat osiągniętych wyników oraz stworzenie realnych możliwości ich poprawy i korygowania wszelkich problemów – zdecydowanie zapobiega podejmowaniu pochopnych decyzji w tym zakresie. Samo zwolnienie pracownika powinno zawsze stanowić ostateczność i mieć miejsce jedynie wówczas, gdy: niewłaściwie wykonuje on swoje obowiązki, nie przynosząc bibliotece oczekiwanych korzyści lub powodując zbyt duże szkody, nie widać żadnych szans poprawy, zatrudniony wykazuje złą wolę, a przeprowadzone rozmowy ostrzegawcze nie przynoszą skutku. W przypadku podjęcia decyzji o rozstaniu z pracownikiem należy przeprowadzić z nim rozmowę wyjaśniającą, podając przyczynę zwolnienia – rozmowa taka powinna mieć miejsce podczas odbywającego się, zgodnie z prawem pracy, wręczania dokumentów.

Zwolnienie pracownika może też być spowodowane przyczynami organizacyjnymi, np. ograniczeniami budżetowymi oraz restrukturyzacją (w tym redukcją personelu) bądź reorganizacją (wprowadzaniem w bibliotece zmian i usprawnień organizacyjnych). Niezależnie od przyczyn dokonywania zwolnień, w ich obliczu biblioteka zmuszona jest zrezygnować z najśłabszych lub najmniej potrzebnych pracowników. W tej sytuacji najtrudniejszy może okazać się wybór tych osób. Jak pisze Renata Augustyn [5], jest to też jedno z najbardziej nielubianych zadań. Proces zwolnień, z uwagi na to, że dotyczy ludzi, powinien odbywać się w sposób ograniczający do minimum przypadkowość podejmowanych decyzji. W odniesieniu do kryteriów, które można brać pod uwagę przy zwolnieniach, autorka wskazuje na:

- jakość pracy (sposób wypełniania przez bibliotekarzy zadań);

- staż pracy;
- potencjalne szanse na znalezienie nowego zatrudnienia;
- sytuację rodzinną (matki samotnie wychowujące dzieci, jedyny żywiciel rodziny itp.).

Zdaniem autorki o pozostaniu w bibliotece powinna zdecydować wartość pracownika, wyznaczana poprzez kwalifikacje, potencjał rozwojowy i cechy osobowości, oraz wkład, który wnosi on do instytucji. W grupie zwalnianych nie powinny więc znaleźć się osoby efektywne i przydatne bibliotece, bez względu na pozostałe przesłanki. Staż pracy i kryteria społeczne należy uwzględniać wyłącznie jako czynniki uzupełniające, w żadnym razie nie decydujące o zwolnieniu.

Zwolnienia wymuszone względami ekonomicznymi, mające na celu redukcję zatrudnienia, mogą być indywidualne lub grupowe. Te ostatnie wymagają podjęcia specjalnego programu działania, którego rolą jest ograniczanie u zwalnianych pracowników negatywnych skutków utraty pracy i ułatwienie im przyszłej aktywizacji zawodowej. Działania takie można również podjąć w przypadku indywidualnych zwolnień spowodowanych takimi zmianami, jak np. likwidacja czy połączenie stanowisk pracy [36, s. 223-225]. Umożliwia to program zwany (z języka angielskiego) **outplacementem** lub zwolnieniami monitorowanymi. W odniesieniu do bibliotek wspomina o nim Joanna Kamińska [22, s. 80-81], która postuluje, aby placówki biblioteczne udzielały wsparcia zwalnianym pracownikom, informując ich o możliwościach uzyskania porad zawodowych z zakresu poszukiwania pracy. W ramach outplacementu kierownictwo biblioteki może także udzielić osobie zwolnionej pomocy w znalezieniu nowego miejsca zatrudnienia poprzez wykorzystanie własnych kontaktów i zarekomendowanie jej innej bibliotece (np. wydziałowej). Stosowanie przez instytucję takich form wsparcia dla zwalnianych bibliotekarzy korzystnie wpływa na jej zewnętrzny i wewnętrzny wizerunek jako pracodawcy.

Istotna dla wizerunku biblioteki, a także dla morale jej zespołu pracowniczego, jest również sama procedura rozstania z zatrudnionym, które powinno mieć określoną oprawę, świadczącą o poważnym podejściu do spraw personalnych. Każdy pracownik zwolniony z pracy, niezależnie od przyczyn takiego stanu rzeczy, przeżywa negatywne emocje, które kieruje pod adresem pracodawcy. Rozmowa komunikująca zwolnienie z natury rzeczy jest stresująca i bywa nieprzyjemna dla obu stron, dlatego należy zadbać o jej odpowiedni przebieg. Ważne jest, aby dyrektorzy bibliotek wiedzieli, jak radzić sobie w takich sytuacjach i właściwie przeprowadzali całą procedurę zwolnienia [22, s. 80].

Odejścia pracowników, zwłaszcza przymusowe, mają swoje konsekwencje psychologiczno-społeczne. W istotny sposób zmieniają także stosunki

międzyludzkie wewnątrz biblioteki. Dotykają nie tylko zwalnianych, ale także tych, którzy pozostają w zespole bibliotecznym, mając często do wykonania – mimo, że w pomniejszonym składzie – ten sam zakres zadań [5]. Wydaje się jednak, że pomimo tych negatywnych skutków nie można tolerować obecności osób źle wykonujących swoje obowiązki, ponieważ ma to fatalny wpływ na motywację reszty zespołu. Konieczne jest raczej otwarte przedstawienie sprawy innym zatrudnionym, jak również podjęcie działań mających na celu podtrzymanie (bądź odbudowę) zaufania pracowników do kierownictwa biblioteki. Czynnikiem wspierającym ten proces są m.in.: skuteczna komunikacja, zachęcanie bibliotekarzy do partycypacji w życiu instytucji, motywowanie do większej efektywności, wspieranie zespołowych form pracy czy budowanie kultury jakości [por. 44, s. 174].

Kwestie związane z odejściem pracownika z dotychczasowego miejsca pracy muszą być oparte na podstawach prawnych. Reguluje je w podstawowym zakresie *Kodeks pracy*, a szereg szczegółowych zapisów interpretujących obowiązujące prawo można znaleźć w orzecznictwach sądowych.

Bibliografia

1. ADAMIEC Sabina. Potencjał społeczny a kapitał biblioteki. W: KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008, s. 20-29. ISBN 978-83-89316-97-7-4.
2. ADAMIEC Sabina. *Strategiczne zarządzanie potencjałem ludzkim w bibliotece* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.sbc.org.pl/Content/10332/adamiec.pdf>. Stan z dnia 05.06.2017.
3. ANHALT Dobromiła. Nowoczesne narzędzia rekrutacji jako element zarządzania pracownikami w bibliotece. W: MARCINIĄK Aleksandra, SÓJKOWSKA Iwona (red.). *Kreatywność i innowacje w bibliotece naukowej*. Łódź: Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Łodzi, 2013 [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://cybra.lodz.pl/dlibra/doccontent?id=7810>. Stan z dnia 05.06.2017.
4. ANTCZAK Beata. Kształtowanie się stanowisk pracy w Bibliotece Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2003, nr 5. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2003/45/antczak.php>. Stan z dnia 05.06.2017.
5. AUGUSTYN Renata. Sztuka efektywnego doboru pracowników do biblioteki. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2010, nr 5. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2010/114/a.php?augustyn>. Stan z dnia 05.06.2017.
6. BEDNAREK-MICHALSKA Bożena. *Opis stanowiska pracy bibliotekarza*

- dziedzinowego na przykładzie BG UMK. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2000, nr 10. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib18/michalska.html>. Stan z dnia 05.06.2017.
7. BEDNAREK-MICHALSKA Bożena. *Opis stanowiska pracy specjalisty gromadzenia dokumentów elektronicznych (DE)*. *Bibliotekarz*. 2001, nr 4, s. 15-19. ISSN 0208-4333.
 8. BEDNAREK-MICHALSKA Bożena. *Permanenne kształcenie bibliotekarzy*. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 8. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2002/37/michalska.php>. Stan z dnia 05.06.2017.
 9. CHLEWICKA Aldona, DOMAŃSKA Katarzyna. *Motywatory pozapłatowe w bibliotekach*. W: BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 149-162. ISBN 978-83-7431-240-0.
 10. CZERWIŃSKA Elżbieta, KMIĘCIK Anna. *Rozwój zawodowy pracowników elementem zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotekach*. W: KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008, s. 43-47. ISBN 978-83-89316-97-4.
 11. DALATI Iwona. *Znaczenie motywacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi – przykład bibliotek koszalińskich*. W: WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016, s. 123-139. ISBN 978-83-64203-64-0.
 12. DĄBROWICZ Małgorzata. *Od misji do strategii personalnej biblioteki. Studium teoretyczne*. *Biblioteka*. 2010, nr 14, s. 119-136. ISSN 1506-3615.
 13. DZIAK Joanna. *Program Erasmus jako sposób podnoszenia kompetencji bibliotekarzy na przykładzie Biblioteki Głównej Politechniki Śląskiej*. *Biblioteka i Edukacja* [Dokument elektroniczny]. 2015, nr 7. Tryb dostępu: <http://www.bg.up.krakow.pl/newbie/index.php/bie/article/view-File/101/103>. Stan z dnia 05.06.2017.
 14. GARCZYŃSKA Maria. *Polityka personalna w bibliotece akademickiej na przykładzie Biblioteki Głównej AGH w Krakowie*. W: BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 63-78. ISBN 978-83-7431-240-0.

15. GOLNAU Wiesław. Badanie pracy. W: GOLNAU Wiesław (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: CeDeWu, 2007, s. 59-90. ISBN 987-83-60089-45-3.
16. JANCZAK Barbara. O formach kształcenia w bibliotece akademickiej. W: BIENIASZ Ewa, SERWATKO Krystyna, JASKOWSKA Bożena (oprac.). *Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Rzeszów-Czarna, 1-3 czerwca 2005 r.* Rzeszów: Biblioteka Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2005, s. 116-127. ISBN 83-922515-0-4.
17. JASIŃSKA Jolanta. Planowanie kadr. W: LISTWAN Tadeusz (red.). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2010, s. 79-100. ISBN 978-83-255-0673-5.
18. JASKOWSKA Bożena. Kulturowe uwarunkowania procesów motywacyjnych w bibliotekach. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2010, nr 8. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2010/117/a.php?jaskowska>. Stan z dnia 05.06.2017.
19. JAZDON Artur. Drogi awansu i motywowania pracowników bibliotek. W: SOKOŁOWSKA-GOGUT Anna (oprac.). *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej. Materiały z konferencji (Kraków, 28-30 września 1998)*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1998, s. 109-125. ISBN 83-910428-0-4.
20. JAZDON Krystyna, WESOŁOWSKA-MIS Hanna. Elektroniczne opisy stanowisk pracy jako element nowoczesnego zarządzania biblioteką na podstawie doświadczeń Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu. *Bibliotekarz*. 2008, nr 5, s. 18-21. ISSN 0208-4333.
21. KAMIŃSKA Joanna. Kapitał intelektualny biblioteki. W: KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008, s. 13-19. ISBN 978-83-89316-97-7-4.
22. KAMIŃSKA Joanna. *Marketing wewnętrzny w bibliotece*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2006. ISBN 83-226-1558-2.
23. KAMIŃSKA Joanna. Motywowanie pracowników biblioteki a koncepcja marketingu wewnętrznego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie* [Dokument elektroniczny]. 2007, nr 1. Tryb dostępu: <http://www.sbc.org.pl/Content/7679/kaminska.pdf>. Stan z dnia 05.06.2017.
24. KAMIŃSKA Joanna. Wykorzystanie mentoringu i coachingu w bibliotece jako uczącej się organizacji. W: BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26*

- czerwca 2009. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 290-300. ISBN 978-83-7431-240-0.
25. KAMIŃSKA Joanna. Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. W: TOKARSKA Anna (red.). *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2013, s. 619-639. ISBN 978-83-61464-95-2.
 26. KAWKA Tomasz. Wynagradzanie pracowników. W: LISTWAN Tadeusz (red.). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2010, s. 185-210. ISBN 978-83-255-0673-5.
 27. KISIŁOWSKA Małgorzata. Przeciwdziałanie skutkom negatywnego doboru do zawodu. Wybrane sposoby rozwoju kadr jako narzędzia zarządzania wiedzą. W: KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008, s. 33-42. ISBN 978-83-89316-97-7-4.
 28. KNOP Urszula. Rozwój zasobów ludzkich a kreatywność bibliotekarzy współczesnej biblioteki akademickiej. W: MARCINIAK Aleksandra, SÓJKOWSKA Iwona (red.). *Kreatywność i innowacje w bibliotece naukowej*. Łódź: Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Łodzi, 2013 [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://cybra.lodz.pl/dlibra/doccontent?id=7810>. Stan z dnia 05.06.2017.
 29. KONIECZNA Danuta. Udział Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich w kształceniu bibliotekarzy i pracowników informacji naukowej – przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. *Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej* [Dokument elektroniczny]. 2012, T. 20, nr 1. Tryb dostępu: http://www.sbp.pl/repository/dokumenty/SBP/realizacja_strategii/Udzial_SBP_wedukacji_bib.pdf. Stan z dnia 05.06.2017.
 30. KOTUŁA Ewa. Potencjał ludzki bibliotek. *Elektroniczne Czasopismo Biblioteki Głównej Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie* [Dokument elektroniczny]. 2015, nr 8. Tryb dostępu: www.bg.up.krakow.pl/newbie/index.php/bie/article/download/128/129. Stan z dnia 05.06.2017.
 31. KOŹMIŃSKI Andrzej Krzysztof, PIOTROWSKI Włodzimierz (red.). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998. ISBN 83-01-12705-8.
 32. KROKOWSKI Marcin (red.). *HR menu. Personalny wymiar zarządzania*. Łódź: Imperia, 2009. ISBN 978-83-916813-2-9.
 33. KRÓL Henryk. Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. W: KRÓL Henryk, LUDWICZYŃSKI Antoni (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 120-155. ISBN 978-83-01-14813-3.
 34. KUBÓW Stefan. Okresowe ocenianie pracowników biblioteki. W: KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami*

- w bibliotece. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008, s. 79-88. ISBN 978-83-89316-97-7-4.
35. LEWICKA Joanna. Rozwój zawodowy bibliotekarzy dzięki uczestnictwu w programie Erasmus. Z doświadczeń własnych oraz pracowników Biblioteki Uniwersytetu Rzeszowskiego. *Podkarpackie Studia Biblioteczne* [Dokument elektroniczny]. 2015, nr 4. Tryb dostępu: http://psb.ur.edu.pl/sites/default/files/pdf/rozwoj_zawodowy_bibliotekarzy.pdf. Stan z dnia 05.06.2017.
 36. LUDWICZYŃSKI Antoni. Alokacja zasobów ludzkich organizacji. W: KRÓL Henryk, LUDWICZYŃSKI Antoni (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 191-227. ISBN 978-83-01-14813-3.
 37. LUDWICZYŃSKI Antoni. Analiza pracy i planowanie zatrudnienia. W: KRÓL Henryk, LUDWICZYŃSKI Antoni (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 159-190. ISBN 978-83-01-14813-3.
 38. MARCINIAK Aleksandra. Rekrutacja pracowników jako pierwszy etap budowania kreatywnego zespołu w bibliotece naukowej. W: MARCINIAK Aleksandra, SÓJKOWSKA Iwona (red.). *Kreatywność i innowacje w bibliotece naukowej*. Łódź: Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Łodzi, 2013 [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://cybra.lodz.pl/dlibra/doccontent?id=7810>. Stan z dnia 05.06.2017.
 39. MAZUR-KULESZA Katarzyna. Dobór pracowników do służby bibliotecznej w kontekście nowoczesnego zarządzania biblioteką akademicką. *Zarządzanie Biblioteką*. 2012, nr 1, s. 61-71. ISSN 2081-1004.
 40. MICHNIEWICZ-WANIK Krystyna. Bariery i wady organizacji jako czynnik hamujący rozwój zawodowy pracownika. W: BRZEZIŃSKA-STECH Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 78-89. ISBN 978-83-7431-240-0.
 41. MOCZYDŁOWSKA Joanna. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Difin, 2010. ISBN 978-83-7641-252-8.
 42. OLEKSYN Tadeusz. *Sztuka kierowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego, 2001. ISBN 83-87897-17-5.
 43. PIESTRZYŃSKI Tomasz. Narzędzia motywowania bibliotekarzy do pracy na przykładzie łódzkich bibliotek akademickich. W: WOJCIECHOWSKA Maja, LASKOWSKA Jolanta (red.). *Bibliotekarz – przewodnik po księgozbiórze, wiedzy i informacji*. Gdańsk: Ateneum – Szkoła Wyższa, 2013 [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://dspace.uni.lodz>.

- pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/2984/Piestrzy%C5%84ski.pdf?sequence=1. Stan z dnia 05.06.2017.
44. POCZTOWSKI Aleksy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1662-9.
 45. POPŁAWSKA Karolina. E-learning w doskonaleniu zawodowym bibliotekarzy. Z doświadczeń w Polsce. W: BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 301-314. ISBN 978-83-7431-240-0.
 46. ROSTKOWSKI Tomasz, SIENKIEWICZ Łukasz. Ocena okresowa pracowników. W: JUCHNOWICZ Marta (red.). *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext, 2006, s. 141-159. ISBN 83-88840-34-7.
 47. SIDOR-RZĄDKOWSKA Małgorzata. *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Kraków: Oficyna Wydawnicza, 2003. ISBN 83-88597-83-3.
 48. STANKIEWICZ-MRÓZ Anna. Ocenianie i rozwój pracowników. W: JĘDRYCH Elżbieta (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2007, s. 233-285. ISBN 978-83-7526-160-8.
 49. STAROSTA Beata, WOLAŃSKA AGNIESZKA. Proces rekrutacji pracowników a strategia rozwoju biblioteki wyższej uczelni. W: GERYK Marcin (red.). *Bibliotekarz: zawód czy powołanie?*. Gdańsk: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, 2010, s. 7-26. ISBN 978-83-926884-4-0.
 50. SUCHOJAD Henryk, GABRYŚ Karolina. Motywowanie i otwarty styl zarządzania na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach. W: BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 163-179. ISBN 978-83-7431-240-0.
 51. SZELEJEWSKA Edyta. Rola motywacji w rozwoju zawodowym bibliotekarzy. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2010, nr 5. Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2010/114/a.php?szelejewska>. Stan z dnia 05.06.2017.
 52. WARZĄCHOWSKA Bogumiła. Doskonalenie zawodowe w bibliotece naukowej. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Doku-

- ment elektroniczny]. 2002, nr 8. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/37/warzechowska.php>. Stan z dnia 05.06.2017.
53. WARZĄCHOWSKA Bogumiła. Koszty osobowe bibliotek akademickich w aspekcie awansu zawodowego pracowników. *Fides – Biuletyn Bibliotek Kościelnych* [Dokument elektroniczny]. 2008, nr 1-2. Tryb dostępu: <http://docplayer.pl/15161966-Bogumila-warzechowska-koszty-osobowe-bibliotek-akademickich-w-aspekcie-awansu-zawodowego-pracownikow.html>. Stan z dnia 05.06.2017.
54. WOJCIECHOWSKA Maja. Coaching i mentoring. Metody przekazywania specjalistycznej wiedzy zawodowej w sektorze usług informacyjnych. W: PIETRUCH-REIZES Diana, BABIK Wiesław (red.). *Wymiana informacji i rozwój profesjonalnych usług informacyjnych w edukacji, nauce i kulturze na rzecz społeczeństwa opartego na wiedzy*. Katowice: Polskie Towarzystwo Informacji Naukowej, 2008, s. 133-136. ISBN 978-83-9045-617-1.
55. WOJCIECHOWSKA Maja. Dobór i ocena efektywności szkoleń pracowników biblioteki. W: BRZEZIŃSKA-STECH Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. II Ogólnopolska konferencja naukowa, Białystok, 24-26 czerwca 2009*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010, s. 315-324. ISBN 978-83-7431-240-0.
56. WOJCIECHOWSKA Maja. Kompetencje zawodowe bibliotekarzy. Metody badania. *Bibliotheca Nostra: śląski kwartalnik naukowy* [Dokument elektroniczny]. 2010, nr 1. Tryb dostępu: <http://docplayer.pl/12756841-Maja-wojciechowska-kompetencje-zawodowe-bibliotekarzy-metody-badania-bibliotheca-nostra-slaski-kwartalnik-naukowy-1-1-25-35.html>. Stan z dnia 05.06.2017.
57. WOJCIECHOWSKA Maja. *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2014. ISBN 978-83-7865-240-3.
58. WOJCIECHOWSKA Maja. Zarządzanie rozwojem kompetencji zawodowych kadry bibliotek. W: GERYK Marcin (red.). *Bibliotekarz: zawód czy powołanie?* Gdańsk: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, 2010, s. 27-40. ISBN 978-83-926884-4-0.
59. WOJCIECHOWSKA Maja. Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece. *Zarządzanie Biblioteką*. 2011, nr 1, s. 159-167. ISSN 2081-1004.
60. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa; Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998. ISBN 83-01-12432-6.