

MAŁGORZATA WIŚNIEWSKA

BIBLIOTEKA UNIWERSYTECKA, UNIWERSYTET WARMIŃSKO-MAZURSKI

Zarządzanie czasem pracy w bibliotece naukowej

Zmieniająca się rzeczywistość, wszechstronny rozwój nauki, a także nowe zadania stojące przed bibliotekarzami uświadamiają potrzebę badań, zmierzających do identyfikacji i usystematyzowania zasad i technik zarządzania czasem pracy w bibliotekach naukowych. Temat wydaje się ważny, bowiem skuteczne zarządzanie czasem pracy ma wpływ na efektywność pracy biblioteki, jej ogólny wizerunek i ocenę użytkowników. Wprowadzony ostatnio w Bibliotece Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego obowiązek prowadzenia rejestracji czynności wykonywanych przez pracowników odkrył potrzebę przeprowadzenia wstępnych badań w tym zakresie.

W niniejszej pracy przedstawiono współczesne koncepcje zarządzania czasem i podstawowe zagadnienia z tym związane. Na końcu artykułu zamieszczono arkusze czynności wykonywanych przez bibliotekarzy w Bibliotece UWM w Olsztynie. Ponadto omówiono wyniki ankiety przeprowadzonej wśród pracowników udostępniania, z uwzględnieniem czynników utrudniających pracę. Wskazano również korzyści wynikające z lepszego zarządzania czasem w Oddziale Udostępniania Biblioteki UWM.

Niniejsze opracowanie przygotowane zostało w oparciu o następujące metody badawcze:

- analiza literatury, głównie opracowań zwartych polskich i zagranicznych autorów,
- obserwacja uczestnicząca, mająca na celu identyfikację technik zarządzania czasem,
- badania ankietowe,
- wnioskowanie.

Organizacją czasu najbardziej zainteresowani są ludzie zajęci. Bibliotekarze należą do tej grupy, zatem niniejszy tekst może mieć wpływ na jakość i efektywność ich pracy. Ma pokazać, że można być bardziej efektywnym, nie pracując ciężiej i więcej, tylko lepiej i mądrzej.

Celem zarządzania jest według Petera Druckera zapewnienie oczekiwanych rezultatów wynikających z działalności danej instytucji. Proces zarządzania musi rozpocząć się określeniem tych efektów i zadbanie o zasoby niezbędne do ich osiągnięcia. Zarządzanie jest niejako narzędziem, które ma zapewnić instytucji, niezależnie od tego, czy będzie nią przedsiębiorstwo, kościół, uniwersytet, czy szpital, możliwość osiągnięcia zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym ono działa¹. Głównym zadaniem organizacji jest wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy². Dla osiągnięcia zamierzonych celów organizacji ważna jest znajomość wiedzy z zakresu zarządzania czasem, z uwzględnieniem indywidualnych predyspozycji pracowników danej instytucji.

Henryk Bieniok³ zarządzanie czasem definiuje jako świadome przekształcanie próżniactwa, a także pracy bezużytecznej, zbyt intensywnej i wyniszczającej w pracę planową i zorganizowaną, zapewniającą osobisty sukces i zadowolenie. Z kolei Patrick Forsyth⁴ zarządzanie czasem określa jako aktywne działanie na rzecz wydajności i skuteczności, tak aby ułatwić osiąganie zamierzonych celów. Według tego autora to podstawowa umiejętność zawodowa, której wszyscy potrzebujemy. Pozwala wykonywać obecną pracę oraz rysuje perspektywy zatrudnienia w przyszłości.

Skuteczne zarządzanie czasem pracy zależy od dwóch kluczowych czynników: od tego, jak planowana jest praca oraz jaki jest jej sposób wykonania. Może to w efekcie prowadzić do zwiększenia wydajności i skuteczności pracy, zmniejszenia poczucia presji czasowej, wykazania pożądanej przez pracodawcę cechy, a tym samym osiągnięcia większego sukcesu zawodowego⁵.

¹ Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa, s. 39.

² Tamże, s. 22.

³ Bieniok H. (2010), *Zarządzanie czasem. Poradnik dla mało efektywnych*, Warszawa, s. 7.

⁴ Forsyth P. (2004), *Efektywne zarządzanie czasem*, Gliwice, s. 18–19.

⁵ Tamże, s. 19–20.

Brian Tracy⁶ zarządzanie czasem uważa za narzędzie sprzyjające osiągnięciu sukcesów, co daje poczucie satysfakcji i przybliża ku pełni życia. Jest również zdania, że jest to zestaw zasad osobistej dyscypliny, które umożliwią samorealizację, osiągnięcie celu, radości i szczęścia.

W zarządzaniu czasem najważniejsze są⁷:

- ustalenie celu,
- planowanie,
- podejmowanie decyzji,
- realizacja i organizacja,
- kontrola,
- informacja i komunikacja.

Zdefiniowanie i określenie celu działania powoduje koncentrację wysiłków na tym, co ma zostać osiągnięte. Wytyczenie celów prowadzi do angażowania wszystkich sił i nakierowania ich na osiągnięcie celu, co przyczynia się również do wzrostu motywacji, wytyczenia kierunku działań. Niezbędne jest zanotowanie tego, co chcemy osiągnąć, ponieważ mobilizuje je do przemyśleń oraz weryfikacji działań.

Metody pomocne w skutecznym zarządzaniu czasem

KUWARET to metoda, której nazwa pochodzi od słów określających główne cechy każdego celu. Według tej metody cel powinien być:

- K – konkretny,
- U – uświadomiony,
- W – ważny, potrzebny, istotny,
- A – ambitny,
- R – realny,
- E – ekscytujący,
- T – terminowy.

Planowanie polega na świadomym podejmowaniu decyzji oraz inicjowaniu działań zorientowanych na realizację wytyczonych zadań. Praktyka pokazuje, że zwiększenie czasu na etapie planowania danego działania powoduje, że potrzeba go mniej na jego realizację⁸.

⁶ Tracy B. (2010), *Zarządzanie czasem*, Warszawa, s. 9.

⁷ Seiwert L. J. (1998), *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, Warszawa, s. 49.

⁸ Bieniok H. (2010), *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 77.

Kolejną metodą wartą uwagi jest „Reguła 60/40”, zgodnie z którą około 60% czasu pracy powinny stanowić czynności zaplanowane, 20% nieoczekiwane, a pozostałe 20% spontaniczne. Ważne jest tu określenie priorytetów oraz wyszczególnienie spraw ważnych⁹.

Pomocna w zarządzaniu czasem może okazać się także metoda ALPEN, której założenia wskazują na następujące etapy planowania realizacji zadań:

1. Zestawienie zadań.
2. Ocena czasu trwania czynności.
3. Rezerwa czasu na sprawy nieprzewidywalne.
4. Ustalenie priorytetów, skracanie i delegowanie czynności.
5. Kontrola realizacji.

Zalety tej metody to:

- uporządkowanie następnego dnia,
- zadaniowe podejście do kolejnego dnia pracy,
- samodyscyplina,
- decydowanie o sprawach ważnych,
- zysk czasu, większa motywacja i zadowolenie.

Warto także skorzystać z założeń „Zasady Pareto (80:20)”, która mówi, że w obrębie danej grupy pewna część jej elementów składowych charakteryzuje się większą wartością, niż by to wynikało z proporcjonalnego relatywnego udziału w stosunku do całej grupy¹⁰.

„Analiza ABC” to zasada, którą stosujemy, gdy chcemy osiągnąć jak najlepszy efekt. Zaczynamy prace od zadań najważniejszych, przynoszących jak najwięcej efektów (A). Następnie wybieramy zadania, które przynoszą wzrost wyników (B), na koniec zostawiamy zadania mało istotne, które tylko w nieznacznym stopniu przyczyniają się do efektu końcowego (C)¹¹.

Z kolei „Zasada Eisenhowera” sugeruje ustalenie hierarchii pilności i ważności zadań według klucza:

1. Zadania pilne i ważne.
2. Zdania pilne i mniej ważne.
3. Zadania mniej pilne i ważne.
4. Zdania mniej pilne i mniej ważne.

⁹ Seiwert L. J. (1998), *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 92.

¹⁰ Tamże, s. 131.

¹¹ Tamże, s. 133.

Przy organizacji dnia pracy należy pamiętać, że sami decydujemy o kolejności wykonywanych czynności. Wyniki badań wskazują, że po każdej godzinie pracy należy robić dziesięciminutową przerwę, co zapewnia skuteczny wypoczynek i pozwala osiągnąć najlepsze rezultaty pracy. Wydajność człowieka podlega wahaniom podczas każdego dnia. Z krzywej wydajności wynika, że u większości osób jej najwyższy poziom wydajności występuje przed południem, pomiędzy 8.00 a 11.00 (spotyka się określenie „ranny ptaszek”) – człowiek jest wówczas zdolny wykonać zadania trudne. Warto jednak pamiętać, że każdy człowiek ma swoją indywidualną krzywą wydajności. Osoby o późnym rytmie pracują najchętniej wieczorem, a nawet do późna w nocy („nocne marki”)¹². Przy organizacji czasu pracy powinno się pamiętać o wszystkich czynnikach, które dezorganizują wykonywanie obowiązków (np. nieodpowiednie zestawienie zadań, brak ustalenia priorytetów).

Kolejny element z kręgu reguł zarządzania czasem wg Lothara J. Seiwerta¹³ to kontrola, której zadaniem jest określenie obecnego stanu, porównanie go ze stanem zamierzonym oraz wprowadzenie poprawek.

Zasadniczym elementem procesu zarządzania i kierowania czasem jest informacja i komunikacja. Kadra zarządzająca spędza przeciętnie 80% czasu na naradach, zebraniach, rozmowach z pracownikami, w związku z czym można zadawać sobie pytanie: czy parogodzinne rozmowy w ciągu tygodnia poświęcone planowaniu, sprawom pracowniczym, ustaleniom technicznym dotyczącym spraw oddziału to praca czy tylko konwersacja? Okazuje się, że jeśli takie rozmowy prowadzone są na szczeblu decyzyjnym, to jak najbardziej trzeba je uznać za pracę. Jeśli zaś tyle czasu na rozmowy poświęcają pracownicy niższego szczebla, wówczas już nie można ich zaliczyć do tej kategorii¹⁴.

Organizacja pracy w bibliotekach naukowych

Metody zarządzania stosowane w bibliotekach w ostatnich latach wyraźnie uległy zmianom. Styl kierowania autokratycznym systematycznie wypierany jest przez styl demokratyczny i zarządzanie partycypacyjne.

¹² Seiwert L. J. (2005), *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 11.

¹³ Seiwert L. J. (1998), *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 207.

¹⁴ Tamże, s. 139.

Następuje delegowanie uprawnień pracowników liniowych, co ogranicza rolę średniej klasy pracowniczej¹⁵.

Zmiany w zarządzaniu idą w parze z tworzeniem mieszanych stanowisk pracy (pracownik ma zakres obowiązków składający się z dwóch odmiennych zadań, np. opracowanie formalne i praca w udostępnianiu). Pracodawca zwiększa w ten sposób efektywność pracy każdego z pracowników¹⁶. Wszystkie działania mające na celu wprowadzenie nowych rozwiązań muszą być poprzedzone dużą liczbą szkoleń, zebrani otwartych, szeroko pojętym dialogiem z załogą. Angażując pracownika do nowych zadań, nie można go nie nauczyć organizacji własnej pracy. Pierwszym etapem powinna być analiza zadań wykonywanych na danym stanowisku, przeprowadzona z pomocą arkuszy wykonywanych czynności. Działania takie podjęte zostały m.in. w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego¹⁷. Podobne czynności podjęto w Bibliotece UWM. Celem nadrzędnym było stworzenie opisów stanowisk pracy, wzorowanych na tych, które stosuje się w Bibliotece Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu¹⁸.

Organizacja pracy w oddziałach udostępniania nie jest zadaniem łatwym. Trudno jest przewidzieć nasilenie ruchu czytelniczego w poszczególnych dniach. Analiza frekwencji odwiedzin w poszczególnych miesiącach 2011 roku nie mogła stanowić podstawy do planowania liczby odwiedzin w przyszłości. Trudno oszacować, ile osób zgłosi się z kartą obiegową, przedłuży okres sesji, a więc również korzystania z biblioteki, ile będzie chciało uiścić opłatę za nieterminowy zwrot materiałów czy wreszcie oddać wypożyczoną książkę. Ilość czasu potrzebnego na porządkowanie regałów w wolnym dostępie czy pomoc użytkownikom

¹⁵ Wojciechowska M. (2010), *Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu* [w:] Wrocławska M., Jerzyk-Wojtecka J. (red.), *Stare i nowe w bibliotece. Współpraca czy konkurencja*, Łódź, s. 40.

¹⁶ Jazdon A. (2010), *Nowoczesne zarządzanie w starych murach* [w:] Wrocławska M., Jerzyk-Wojtecka J. (red.), *Stare i nowe w bibliotece. Współpraca czy konkurencja*, Łódź, s. 94.

¹⁷ Mikołajczyk K., Piestrzyński T. (2012), *Analiza czasu pracy jako narzędzie wspomagające proces zarządzania w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego* [w:] Wojciechowska M. (red.), *Koncepcje organizacji bibliotek*, Gdańsk, s. 81.

¹⁸ Jazdon K., Wesołowska-Mis H. (2008), *Elektroniczne opisy stanowisk pracy jako element nowoczesnego zarządzania biblioteką na podstawie doświadczeń Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Bibliotekarz”, nr 5, s. 18.

w dotarciu do potrzebnej literatury jest każdego dnia inna. Pomocni przy planowaniu czasu pracy działu udostępniania będą z pewnością wieloletni i doświadczeni pracownicy.

Arkusze analizy czynności przeprowadzonych w Bibliotece UWM w Olsztynie

W roku akademickim 2011/2012 we wszystkich oddziałach Biblioteki UWM przeprowadzona została rejestracja czynności wykonywanych przez bibliotekarzy. Poprzedzono ją wspólnymi naradami kadry kierowniczej i pracowników szeregowych, celem usystematyzowania i nazwania czynności wchodzących w zakres obowiązków. W wyniku tych ustaleń powstały arkusze analiz dla poszczególnych oddziałów. Dyrekcja biblioteki nie przedstawiła w tym zakresie szczegółowych wskazówek, a jedynie ogólne wytyczne, które wsparto intuicją i doświadczeniem zawodowym, w mniejszym stopniu znajomością zaleceń zawartych w literaturze przedmiotu.

Pracownicy biblioteki wypełniali arkusze analizy czynności przez kilka miesięcy. Wnioski, które sformułowano na ich podstawie, były zgodne z opisywanymi w literaturze przedmiotu. Aby możliwe było poprawne odnotowanie czasu, jaki pracownik przeznaczają na poszczególne zadania, należało szczegółowo omówić sposób ich wykonywania. Czynności związane z obsługą użytkownika są rejestrowane w systemie bibliotecznym Aleph, który jednak nie rejestruje czasu ich trwania, np. czasu potrzebnego na nadanie sygnatury lub przeprowadzenie retrokonwersji wybranego egzemplarza.

Chcąc skontrolować czas wykonywania czynności, należy podzielić zakres obowiązków i uprawnień zawodowych na wyraźne, odrębne kategorie¹⁹. Przykładową klasyfikację, w tym wypadku dotyczącą działań Oddziału Udostępniania BUWM, zamieszczono poniżej:

1. Rozwój i doskonalenie. Dla kadry kierowniczej jest to czas przeznaczony na planowanie, doskonalenie procedur, który nie może ulec zakłóceniu. Dla pracownika jest to czas np. na śledzenie fachowej prasy, doskonalenie umiejętności praktycznych w obsłudze systemu komputerowego.

¹⁹ Por. Raffoni M. (2007), *Zadbać o spędzanie czasu we właściwych miejscach* [w:] *Panuj nad swoim czasem. Liczy się każda minuta*, Warszawa, s. 33.

2. Obsługa użytkownika należąca do codziennych obowiązków.
3. Administrowanie, wypełnianie kart pracy, odpowiedzi na e-maile, wysyłanie korespondencji, kontakty telefoniczne, rozliczenia wpłat za książki przetrzymane i przygotowanie druków wpłat do kasy uczelnianej.
4. Nadawanie symboli działów wg obowiązującej w Bibliotece Uniwersyteckiej klasyfikacji.
5. Kopiowanie rekordów bibliograficznych książek w ramach prac związanych z retrokonwersją z katalogu NUKAT do systemu Aleph.
6. Sprawdzanie poprawności statusów książek.
7. Odbiór nowości z Oddziału Gromadzenia, przejmowanie księgozbioru z innych oddziałów biblioteki.
8. Prace porządkowe na regałach w wolnym dostępie.
9. Prace introligatorskie.

Po ustaleniu poszczególnych czynności wchodzących w zakres obowiązków pracownika należało oszacować, ile czasu bibliotekarz poświęca na zadania przypisane do każdej z wymienionych wyżej kategorii. Oczywiście jest, że w poszczególnych okresach roku wielkości te będą różne. Konsultacja kierowników i określenie ram czasowych wykonywania danych czynności pozwala skupić uwagę na istotnych sprawach i osiągnąć spójność działań. Ustalwszy bloki tematyczne czynności, czas pracy potrzebny do wykonania określonych zadań, należy przystąpić do kontroli organizacji czasu w minionych miesiącach. Zestawienia takie pokazują, ile czasu poświęcono na wykonanie danych czynności uporządkowanych w ramach określonych bloków tematycznych.

W trakcie analizy czynności wykonywanych przez bibliotekarzy w Oddziale Udostępniania BUWM nasunęło się pytanie: jaki wpływ ma wielozadaniowość na jakość wykonywanej pracy? Realizujemy coraz więcej zadań, w związku z czym pojawia się trudność przechodzenia od jednej czynności do kolejnej. Udostępnianie to przede wszystkim obsługa użytkownika, ale w zakresach obowiązków bibliotekarzy są również inne prace, które wymagają uwagi i skupienia. Analiza przeprowadzona przez zespół Davida Meyera, profesora psychologii na Uniwersytecie Michigan, wskazuje, że za każdym razem, gdy rozpoczyna się realizację nowego zadania, mózg potrzebuje czasu na tzw. rozgrzewkę. Ponadto nawet półminutowe odwrócenie uwagi może zaburzyć koncentrację. Badania wskazują, że

w zależności od częstotliwości zmian wykonywanych czynności lub bodźców dekoncentrujących przystosowanie do produktywnego wykonywania pracy może pochłoniąć dodatkowo od 2 do 4 godzin dziennie²⁰.

Pamela Dodd i Dong Sundheim²¹ są zdania, że należy robić tylko jedną rzecz na raz. Wielozadaniowość to szybkie przechodzenie pomiędzy zadaniami, ale wówczas żadne nie pochłania pełnej uwagi, a tym samym obniża produktywność. Przechodzenie od jednego zadania do innego wymaga poświęcenia czasu na przeniesienie uwagi. Henryk Bieniok zauważa²², że równolegle można wykonywać tylko bardzo proste, powtarzalne zadania, które już wielokrotnie robiliśmy, przez co możemy je robić automatycznie. Osoby, które nie mają podzielności uwagi, powinny zrezygnować z wielozadaniowości, gdyż nie osiągną zamierzonego celu.

Analiza opracowanych przez kierowników arkuszy czynności przyniosła wnioski, że zamieszczone tam opisy nie odzwierciedlają w pełni specyfiki wykonywanej pracy. Trudno było ująć wszystkie czynności w określone bloki tematyczne. Ponadto zabrakło merytorycznego przygotowania, wspólnych narad z przełożonymi. Różnorodność zapisów w arkuszach pokazała, że wypełniane były intuicyjnie. Jeszcze więcej wątpliwości nasunęła analiza fachowej literatury, dlatego przygotowano ankietę, a następnie przeprowadzono badanie wśród 50 pracowników Oddziału Udostępniania. Celem było sprawdzenie wiedzy na temat organizacji czasu pracy, znajomości własnych rytmów dobowych, zarządzania.

Ankieta pokazała, że tylko 46% pracowników miało styczność z teorią zarządzania czasem. Jeśli chodzi o znajomość zakresu własnych obowiązków, to 2% badanych nie miało świadomości wszystkich należących do nich zadań. Okazało się, że zdecydowana większość (92%) pracowników w organizacji swojej pracy stawia sobie cele krótko lub długoterminowe. Na pytanie dotyczące rozwoju naukowego, udziału w konferencjach, planowanych publikacjach 74% bibliotekarzy odpowiedziało, że nie stawia sobie takich celów. Wydawałoby się, że praca w bibliotece jest ściśle określona i nie wymaga wykonywania obowiązków w godzinach nadliczbowych. Okazało

²⁰ McFarland J. (2007), *Czy mamy do czynienia z przecenianiem zjawiska wielozadaniowości?* [w:] *Panuj nad swoim czasem. Liczy się każda minuta*, Warszawa, s. 102.

²¹ Dodd P., Sundheim D. (2009), *Zarządzaj swoim czasem. 25 sprawdzonych technik*, Warszawa, s. 99.

²² Bieniok H. (2010), *Zarządzanie...*, dz. cyt., Warszawa, s. 125.

się jednak, że 14% ankietowanych część swoich zawodowych zobowiązań wykonuje w domu. Aż 94% badanych, ustalając porządek wykonywanych przez siebie czynności, kieruje się hierarchią ich ważności. Ponadto aż 90% osób widzi celowość swoich zadań w całokształcie prac biblioteki, natomiast 54% ankietowanych postrzega pewne zakłócenia przeszkadzające w pracy – są to tzw. „pożeracze czasu”.

Henryk Bieniok²³ przytacza całą listę takich przeszkód. Pierwsze godziny pracy różnie wyglądają w zespole pracowniczym. Jedni po przyjeździe do pracy niezwłocznie przechodzą do swoich zadań, inni potrzebują trochę czasu, aby rozpocząć dzień pracy (54%). Z obserwacji autorki wynika, że jest to ok. 30 min. Ludzie ci odczuwają potrzebę wymiany zdań, chęć wspólnego wypicia kawy, zapalenia papierosa. Takie rozpoczęcie dnia pracy wpływa korzystnie na jakość wykonywania obowiązków. Aż 98% bibliotekarzy wykazuje znajomość własnego rytmu dobowego (zwiększona wydajność o określonej porze dnia).

Wypełnienie kart pracy (analiza czynności) dla 52% badanych miało wpływ na sposób wykonywania obowiązków. Pracownicy większą wagę zaczęli przywiązywać do swoich zadań, sami zauważyli różnorodność czynności wykonywanych przez innych, zadania zostały precyzyjnie określone, a fakt ich wykonywania dostrzeżony przez załogę biblioteki. Wielozadaniowość w udostępnianiu stanowi problem dla 56% ankietowanych, ponieważ wiąże się z koniecznością częstego przenoszenia uwagi od wykonywania jednego rodzaju zadania do innego.

Autorka artykułu zauważyła, że pracownicy Oddziału Udostępniania BUWM o wiele efektywniej pracują, gdy mają wyznaczony jeden dzień w tygodniu na prace inne niż udostępnianie, np. opracowanie zbiorów. Naprzemienne wykonywanie czynności wpływa negatywnie na wydajność, motywację oraz ogólny stosunek do pracy. Dlatego też organizując innym pracę, należy nie tylko znać podstawy psychologii, ale i teorii zarządzania czasem.

Najczęściej narzekają na brak czasu ci, którzy go sporo tracą. Henryk Bieniok²⁴ twierdzi, że ludzie pracują, wykorzystując mniej więcej 20–40% swoich możliwości. Na pracę produktywną rzadko poświęcają połowę swego czasu pracy, ponieważ nie wiedzą, jak pracować lepiej, wydajniej. Tak naprawdę ani szkoła, ani rodzina nie uczy tego. Najczęściej sami musimy

²³ Tamże, s. 70.

²⁴ Tamże, s. 36.

docierać do tej wiedzy, na przykład przy okazji wypełniania arkuszy analizy czynności czy też przy podejmowaniu nowej pracy.

Organizowane w bibliotece seminaria z zakresu zarządzania czasem mogą zaspokoić potrzeby w tym zakresie. Dzięki zdobytej wiedzy instytucję można zmienić od wewnątrz. Musi jednak istnieć motywacja do zmian, wytyczony cel do osiągnięcia. Warunkiem zmiany sposobu gospodarowania swoim czasem w bibliotece jest wiedza o tym, gdzie go najwięcej tracimy. Bezproduktywna czynność wykonywana świadomie lub nieświadomie jest tak zwanym „pożeraczem czasu”. Wyniki przeprowadzonej w Bibliotece UWM ankiety pokazały, że najczęściej do czynników rozpraszaćcych zaliczane były: telefony, hałas, przeciągi oraz odwracający uwagę od pracy współpracownicy. Oprócz tego wymieniano także awarie sprzętu i odwiedziny osób z innych działów. Do „pożeraczy czasu” należą również próby wykonywania wszystkiego jednocześnie, brak motywacji, obojętny stosunek do pracy, brak samodyscypliny, odkładanie pracy na później, zła koordynacja pracy zespołowej, a także zbyt dużo czasu przeznaczonego na korzystanie z internetu. Sama znajomość technik zarządzania czasem nie przyniesie efektu, jeśli pracownikowi nie określono kierunku działań.

Chcąc usprawnić zarządzanie czasem, warto najpierw przyjrzeć się dotychczasowej organizacji pracy. Dostrzeżenie słabych stron, popełnianych błędów pozwoli zastosować środki zaradcze. W ocenie organizacji czasu pracy pomocne były arkusze analizy czynności. Podział czynności na bloki tematyczne, obiektywna ocena czasu pracy potrzebnego na ich wykonanie pozwoliła podjąć odpowiednie kroki w celu optymalizacji zarządzania czasem. Korzyści płynących z lepszego zarządzania czasem jest wiele. Wśród nich wymienić można ograniczenie chaosu i minimalizację poziomu stresu oraz zwiększenie motywacji pracowników do pracy, dzięki czemu popełniają oni o wiele mniej błędów podczas wykonywania zadań. Cele zawodowe są szybciej osiągalne.

Biblioteka to wielki organizm. Złe funkcjonowanie jednego odcinka wpływa na pogorszenie organizacji pracy innego. Zła informacja i komunikacja powoduje zakłócenia w pracy tego organizmu. Przedstawione metody zarządzania czasem mogą być pomocne w planowaniu i realizacji działań. Przedstawiony materiał badawczy, zebrany w Oddziale Udostępniania Biblioteki UWM w Olsztynie, pokazuje, jak trudną sprawą jest organizacja pracy, planowanie działań z uwzględnieniem potrzeb użytkowników. Nie

należy przy tym zapominać o pozytywnym wizerunku, jaki powinniśmy tworzyć, wykonując swoje czynności zawodowe.

Bibliografia

- Bieniok H. (2010), *Zarządzanie czasem. Poradnik dla mało efektywnych*, Warszawa.
- Dodd P., Sundheim D. (2009), *Zarządzaj swoim czasem. 25 sprawdzonych technik*, Warszawa.
- Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa.
- Forsyth P. (2004), *Efektywne zarządzanie czasem*, Gliwice.
- Jazdon A. (2010), *Nowoczesne zarządzanie w starych murach* [w:] Wrocławska M., Jerzyk-Wojtecka J. (red.), *Stare i nowe w bibliotece. Współpraca czy konkurencja*, Łódź, s. 89–100.
- Jazdon K., Wesołowska-Mis H., *Elektroniczne opisy stanowisk pracy jako element nowoczesnego zarządzania biblioteką na podstawie doświadczeń Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Bibliotekarz”, nr 5, s.18–21.
- McFarland J. (2007), *Czy mamy do czynienia z przecenianiem zjawiska wielozadaniowości?* [w:] *Panuj nad swoim czasem. Liczy się każda minuta*, Warszawa, s. 101–104.
- Mikołajczyk K., Piestrzyński T. (2012), *Analiza czasu pracy jako narzędzie wspomagające proces zarządzania w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego* [w:] Wojciechowska M. (red.), *Koncepcje organizacji bibliotek*, Gdańsk, s. 81–93.
- Raffoni M. (2007), *Zadbać o spędzanie czasu we właściwych miejscach* [w:] *Panuj nad swoim czasem. Liczy się każda minuta*, Warszawa, s. 31–40.
- Seiwert L. J. (2005), *Zarządzanie czasem, bądź panem własnego czasu*, Warszawa.
- Seiwert L. J. (1998), *Zarządzanie czasem, bądź panem własnego czasu*, Warszawa.
- Tracy B. (2010), *Zarządzanie czasem*, Warszawa.
- Wojciechowska M. (2010), *Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu* [w:] Wrocławska M., Jerzyk-Wojtecka J. (red.), *Stare i nowe w bibliotece. Współpraca czy konkurencja*, Łódź, s. 37–42.

Załącznik 1

Analiza czynności

	WŁĄCZENIA	ZAPYTANIA	OBSŁUGA CZYTELNIKA	Imię i nazwisko stanowisko	
	Bibliograficzne				
	Telefoniczne				
	Katalog				
	Inne				
	AKTUALIZACJA KONT	OPRAWA	PRACE PORZĄDKOWE		
	DEZAKTYWACJA				
	PRZESTAWIENIA				
	MELIORACJA				
	KONSERWACJA				
	OGŁOSZENIA				
	Wysłane				
	Odebrane				
	WYSZUKIWANIE NOWOŚCI			Kształtowanie księgozbioru	OPRACOWANIE EGZEMPLARZY
	ZAMAWIANIE NOWOŚCI				
	ODBIÓR NOWOŚCI				
	SDZ	OPRACOWANIE EGZEMPLARZY	OPRACOWANIE EGZEMPLARZY		
	RETROKONWERSJA				

Źródło: Opracowanie – Scholastyka Baran, kierownik kolekcji dziedzinowych Biblioteki UWM.

Załącznik 2

Analiza czynności

Kolekcja Dydaktyczna		
1	Włączanie książek na półki (zwroty, książki oklejone itp.)	
2	Prace porządkowe w swoim dziale (czas)	
3	Włączanie książek za nieobecnych pracowników	
4	Prace porządkowe w innych działach (czas)	
5	Włączanie książek z wózków (bez ewidencji komp.)	
6	Udzielanie drobnych informacji szkoleniowych	
7	Udzielanie informacji o stanie konta itp.	
8	Przedłużanie terminów zwrotów	
9	Aktualizacja kont	
10	Zwiększanie limitów	
11	Podbite indeksy	
12	Podbite obiegówki	
13	Obsługa użytkownika z błędnym kodem kreskowym	
14	Zakładanie kont użytkownikom	
15	Telefoniczne kontakty z użytkownikami	
16	Dyżury w obszarze kolekcji w celu pomocy użytkownikom w dotarciu do poszukiwanych działów	
17	Inne zmiany dokonywane na egz. w systemie	
18	Przyjmowanie książek za zagubione	
19	Oprowadzanie wycieczek	

20	Liczba pokwitowanych nowości	
21	Opracowanie nowości (zmiana statusów, wydruk naklejek)	
22	Przyjmowanie i opracowanie książek z magazynu (zmiana statusów, wydruk naklejek)	
23	Przyjmowanie i opracowanie książek z dzie- dzin (zmiana statusów, wydruk naklejek)	
24	Zwrot do magazynu	
25	Kontakty z innymi działami w ramach współpracy	
26	Przygotowanie książek do selekcji (liczba)	
27	Oklejanie książek (liczba)	
28	Wyszukiwanie egzemplarzy do oprawy/ zmiana statusów	
29	Przygotowanie egz. do oprawy (liczenie, kserowanie stron, wydruk list i naklejek)	
30	Udział w szkoleniach: - seminaria dla bibliotekarzy - inne	
31	Wklejanie pasków magnetycznych	
32	Podklejanie uszkodzonych egzemplarzy (liczba)	
33	Zgłaszanie nowości do zakupu zgodnie z za- potrzebowaniem od użytkowników	
34	Inne:	
35	Inne:	
36	Inne:	
37	Inne:	
38	Inne:	

Załącznik 3

Analiza czynności

KARTA PRACY

Imię i nazwisko

Czynność	26.03		27.03		28.03		29.03		30.03		31.03		tydzień Σ
	poniedziałek	Σ	wtorek	Σ	środa	Σ	czwartek	Σ	piątek	Σ	sobota	Σ	
Odbieranie zwrotów [szt.]													
Rozkładanie zwrotów wg kolekcji [szt.]													
Układanie książek numerycznie na wózku [szt.]													
Włączanie książek [szt.]													
Przygotowywanie rewersów [szt.]													
Sortowanie rewersów wg kolekcji [szt.]													
Układanie numeryczne rewersów [szt.]													
Realizacja zamówień [szt.]													
Potwierdzenie zamówień [szt.]													
Potwierdzenie zamówień [szt.] (½ gdy parami)													
Wkładanie książek do windy [szt.]													
Sprawdzanie/wydruk raportów [szt.]													
Weryfikacja egzemplarzy cofniętych z półki rez. [szt.] (½ gdy parami)													
Przygotowywanie egz. do numeru mag. [szt.]													
Weryfikacja danych egzemplarza [szt.]													
Zmiana informacji w opisie egzemplarza [szt.]													

Źródło: Opracowanie – Ewa Rudnicka, kierownik magazynów Biblioteki UWM.

Załącznik 4

Analiza czynności

Czynność	26.03		27.03		28.03		29.03		30.03		31.03		tydzień Σ
	poniedziałek	Σ	wtorek	Σ	środa	Σ	czwartek	Σ	piątek	Σ	sobota	Σ	
Sortowanie książek wg formatu [szt.]													
Nadawanie numeru magazynowego [szt.]													
Wydruk naklejek [szt.]													
Oklejanie egzemplarzy [szt.]													
Udzielanie informacji o stanie magazynu [szt.]													
Zasięganie informacji o stanie innych kolekcji [szt.]													
Weryfikowanie układu numerycznego [regal]													
Porządkowanie ustawienia na półkach [półka]													
Naprawianie zniszczonych egzemplarzy [szt.]													
Przygotowywanie do oprawy [szt.]													
Przygotowywanie egz. do selekcji [szt.]													
Podłączanie egzemplarzy [szt.]													
Wyszukiwanie książek do retrokonwersji [szt.]													
Wklejanie pasków magnetycznych [szt.]													
Kopiowanie haseł z bazy NUKAT [szt.]													
Poszukiwanie książek przedstawionych [szt.]													
Weryfikacja w inwentarzu i katalogu [szt.]													
Przekazywanie książek innym kolekcjom [szt.]													
Pobieranie nowości z gromadzenia [szt.] (½ gdy parami)													
Organizowanie pracy [min]													
Zebrań pracownicze [min]													

Źródło: Opracowanie – Ewa Rudnicka, kierownik magazynów Biblioteki UWM.

Załącznik 5

Ankieta

Proszę o odpowiedzi na poniższe pytania z zakresu zarządzania czasem w miejscu pracy.

Dane z ankiety posłużą jako materiał do przygotowania seminarium dla bibliotekarzy.

Wybraną odpowiedź należy podkreślić. Ankieta jest anonimowa.

Z góry dziękuję za udział w ankiecie.

1. Czy kiedykolwiek w procesie swojego kształcenia zetknął się Pan/Pani z teorią zarządzania czasem?

Tak Nie

2. Czy zna Pan/Pani wszystkie zadania, jakie należą do Pana/Pani zakresu obowiązków?

Tak Nie

3. Czy stawia sobie Pan/Pani cele (krótkoterminowe, długoterminowe) w realizacji swoich obowiązków?

Tak Nie

4. Czy formułuje Pan/Pani swoje cele naukowe (konferencje, publikacje, tytuły naukowe)?

Tak Nie

5. Czy zdarzyło się Panu/Pani zabierać niedokończone prace do domu (obejmujące zakres obowiązków)?

Tak Nie

6. Czy ustala Pan/Pani hierarchię wykonywanych czynności w zależności od ich ważności np. A, B, C, D?

Tak Nie

7. Czy widzi Pan/Pani celowość swoich zadań w całokształcie pracy biblioteki?

Tak Nie

8. Czy jest coś, co zakłóca Panu/Pani wykonywanie obowiązków?

Tak Nie

9. Jeśli takie zakłócenia występują, proszę podkreślić właściwe.

- telefony
- współpracownicy
- przełożony
- rodzina
- inne

10. Czy na początku dnia potrzebuje Pan/Pani pewnego czasu, aby wdrożyć się do pracy?

Tak Nie

11. Czy wie Pan/Pani, kiedy wydajność Pana/Pani jest większa: rano czy wieczorem?

Tak Nie

12. Czy wypełnianie karty pracy miały wpływ na wykonywanie przez Pana/Panią obowiązków?

Tak Nie

13. Czy ma Pan/Pani problem z przestawieniem się z jednej wykonywanej czynności na inną? (np. czytanie fachowej prasy i obsługa użytkownika)

Tak Nie

Źródło: Opracowanie własne.