

## **Koncepcje motywowania pracowników. Przegląd rozwiązań implementowanych w bibliotekach. Analiza wyników badań**

Rozwój współczesnego bibliotekarstwa, poza istotnym trendem nakierowanym na wprowadzanie nowoczesnych form archiwizacji, wyszukiwania i udostępniania danych, związany jest ze zmianami w zakresie kierowania personelem. Nowe usługi, nowe formy komunikacji z użytkownikami i nowe narzędzia wymagają od bibliotekarzy nabywania nowych kompetencji i stosowania nowych form pracy. W konsekwencji kadra kierownicza, aby zwiększyć zaangażowanie i możliwości swoich pracowników coraz częściej sięga po rozwiązania zaczerpnięte z teorii organizacji, identyfikowane dotąd z instytucjami o charakterze komercyjnym. Część narzędzi zostaje z powodzeniem zaimplementowanych, inne na skutek rozmaitych trudności są odrzucane jako nieefektywne w dziedzinie bibliotekarstwa.

Szczególnym zainteresowaniem kadry menedżerskiej (co można zaobserwować analizując realizowane projekty, prowadzone badania, publikacje czy wypowiedzi) cieszy się psychologia zarządzania, szczególnie zaś metody motywacyjne. Zjawisko motywacji wśród bibliotekarzy skupia uwagę ponieważ ma bezpośredni wpływ na skuteczność funkcjonowania biblioteki. Według Jana Terelaka **motywacja** to „ogólny termin odnoszący się do regulacji zachowania zaspokajającego potrzeby i dążącego do realizacji określonego celu. Na proces motywacyjny składa się wiele tzw. motywów, czyli stanów organizmu, które wpływają na jego gotowość do rozpoczęcia lub kontynuowania układów reakcji, czynności, działań” [11, s. 97]. Według modelu amerykańskiego psychologa Johna W. Atkinsona, motywacja polega na dążeniu człowieka do osiągnięcia sukcesu oraz unikaniu niepowodzenia i można ją przedstawić w następujący sposób:

$$\text{motywacja} = \text{motyw} \times \text{oczekiwanie} \times \text{pobudka}$$

---

<sup>1</sup> dr Maja Wojciechowska, Dyrektor Biblioteki Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku, Uniwersytet Gdański, e-mail: maja.wojciechowska@gmail.com

Z kolei model procesu motywacji zaproponowany przez Stephena Robbinsa [9, s. 58] obejmuje następujące elementy:

niezaspokojona potrzeba → napięcie → popędy → pożądane zachowanie → zaspokojenie potrzeby → złagodzenie napięcia

Na uruchomienie procesu motywacyjnego wpływa stopień użyteczności celu i prawdopodobieństwo jego osiągnięcia, stąd metodą coraz częściej implementowaną w bibliotekach jest zarządzanie przez cele.

Analizując zjawisko motywacji używa się trzech podstawowych mierników:

1. Siły motywacji (zdolność do wyłączenia konkurencyjnych celów i stopień kontrolowania danym motywem własnych działań);
2. Wielkości motywacji (potrzeba, od której zależy wielkość wyniku);
3. Intensywności motywacji (własność, od której zależy poziom mobilizacji organizmu) [11, s. 102].

**Motywy** to „czynniki pobudzające organizm do działania lub podtrzymujące to działanie i nadające mu kierunek, jeśli już zostało wzbudzone” [6, s. 243]. Wśród motywów wyróżnia się motywy biologiczne, społeczne i osobiste [6, s. 243]:

- motywy biologiczne (nazywane tzw. popędami, związane są z utrzymaniem organizmu przy życiu, a więc zaspokojeniem głodu lub pragnienia; motywy biologiczne są pierwotnymi przyczynami podejmowania pracy przez człowieka, dzięki której w pierwszej kolejności zaspokajają się potrzeby jedzenia oraz picia);
- motywy społeczne (związane są z potrzebą człowieka do funkcjonowania w grupie, a więc i potrzebami komunikowania, nawiązywania więzi, podporządkowania lub wywierania wpływu na innych);
- motywy osobiste (wiążą się z potrzebami wyższego rzędu, a więc potrzebą samorealizacji, uznania, docenienia).

Motywacja może mieć dwojakie źródło występowania: wewnętrzne lub zewnętrzne. **Motywacja wewnętrzna** rodzi się z wnętrza człowieka i powoduje dążenie do uzyskiwania satysfakcji z pracy, zaś **motywacja zewnętrzna** powodowana jest działaniami inicjowanymi przez otoczenie, do których należą m.in. systemy awansowania, wynagradzania i motywowania pracowników. Motywacja zewnętrzna może zostać pobudzona poprzez zastosowanie bodźców pozytywnych (motywacja pozytywna) takich jak np. lepsze warunki wynagrodzenia czy nagrody, lub też bodźców o charakterze negatywnym (motywacja negatywna) zagrażających status quo pracownika –

np. groźba zwolnienia, nagana, zmniejszenie wynagrodzenia. Warto zauważyć, że bardziej długotrwałe efekty daje motywowanie dodatnie, które utrwała pozytywne wzorce zachowań i przyczynia się do budowania motywacji wewnętrznej. Motywacja negatywna ma działanie krótkotrwałe, ponieważ opiera się na strachu i elementach przymusu, a stosowana długotrwałe może doprowadzić do wycofania i obniżenia poczucia własnej wartości pracownika. W skrajnych sytuacjach bywa jednak jedynym rozwiązaniem.

Psychologia zarządzania obfituje w liczne koncepcje tłumaczące proces motywacji człowieka. Do najpopularniejszych można zaliczyć:

- Teorię potrzeb Abrahama Masłowa (tzw. piramida potrzeb, hierarchizująca potrzeby od najbardziej elementarnych, jak np. potrzeby fizjologiczne, aż do potrzeb wyższego rzędu, jak właśnie potrzeba samorealizacji);
- Teorię X i teorię Y Douglasa McGregora (teoria X mówi, że człowiek jest istotą niechętną wysiłkowi, jest nieodpowiedzialny, nie lubi pracy i będzie jej unikał, dla tego konieczny jest nadzór i kontrola kierownicza; przeciwstawna teoria Y mówi, że praca jest niezbędna człowiekowi do samorealizacji i rozwoju psychicznego, i dla tego też odpowiednio pokierowany i zmotywowany pracownik będzie dobrze wypełniał swoje obowiązki zawodowe);
- Dwuczynnikową teorię motywacji Fredericka Herzberga (opiera się na założeniu, które mówi, że na motywację każdego człowieka wpływają czynniki o charakterze wewnętrznym, takie jak potrzeba osiągnięć, samorozwoju, awansu i uznania oraz tzw. czynniki higieny związane z warunkami pracy, a więc system wynagrodzeń, awansowania, kultura organizacyjna, system kontroli i nadzoru, styl zarządzania itp.);
- Trzyczynnikową teorię potrzeb Davida McClellanda (która mówi o tym, że kluczowe dla zrozumienia motywacji każdego człowieka są potrzeba osiągnięć, władzy i przynależności);
- Teorię EBR Clayтона Alderfera (zakłada ona, że jeśli korzyści wynikające z potrzeb wyższego rzędu są tłumione, to człowiek będzie przykładął większą wagę do osiągania zadowolenia z realizacji potrzeb niższego rzędu, np. pracownik, który ma niesatysfakcjonującą pracę będzie dążył do osiągania zadowolenia z wynagrodzenia finansowego bądź rzeczowego).

Do metod motywowania pracowników, mających zastosowanie w bibliotekach i placówkach informacji, można zaliczyć:

- zarządzanie partycypacyjne;

- zarządzanie przez innowacje;
- zarządzanie przez cele;
- zarządzanie przez zadania;
- zarządzanie przez delegowanie uprawnień;
- zarządzanie przez wyniki;
- zarządzanie przez motywację;
- zarządzanie przez wyjątki;
- zarządzanie przez komunikowanie się;
- zarządzanie przez konflikt.

**Zarządzanie partycypacyjne** to metoda zakładająca współudział pracowników w zarządzaniu biblioteką. Polega na stosowaniu uczestniczącego stylu zarządzania, swoistej demokratyzacji w podejmowaniu decyzji i realizacji zadań. Dzięki zwiększeniu uprawnień możliwe jest zaspokajanie tzw. potrzeb wyższego rzędu, a więc samorealizacji czy uznania. Partycypacja może polegać zarówno na włączeniu pracowników w proces decyzyjny i doradczy, jak i udrożnieniu kanałów informacyjnych. Warunkiem zastosowania tego modelu zarządzania jest zmiana orientacji kierownictwa biblioteki, które z zarządzania skupionego na wiedzy, doświadczeniu, kompetencjach i pomysłach pojedynczych osób ewoluuje w kierunku zarządzania skoncentrowanego na mądrości i wiedzy grupowej (kompetencjach pracowników biblioteki). W praktyce spotykane są różne rodzaje partycypacji, wyróżniane ze względu na różne kryteria. Należą do nich:

- kryterium prawne (partycypacja formalna, w ramach której delegowanie uprawnień odbywa się na podstawie oficjalnych regulacji, np. utworzenie zespołów zadaniowych, powołanie koordynatorów, pełnomocników itp. oraz partycypacja nieformalna, która dokonuje się samorzutnie w wyniku określonych zachowań, postaw lub tendencji);
- kryterium wpływu na sprawowanie władzy (partycypacja bezpośrednia, w ramach której wszyscy pracownicy biblioteki biorą udział w procesie decyzyjnym, niezależnie od zajmowanego stanowiska i pełnionej funkcji oraz partycypacja pośrednia, w której dyrektor lub kierownik biblioteki przekazują część swoich uprawnień przedstawicielom (reprezentantom) pracowników);
- kryterium zakresu rzeczywistego udziału pracowników w zarządzaniu (partycypacja bierna, polegająca na przyznaniu pracownikom szeregu praw, jak np. prawa do skarg i zażaleń, prawa do informowania o podejmowanych przez kierownictwo decyzjach, czy prawo do

opiniowania tych decyzji; partycypacja czynna zaś wiąże się z czynnymi działaniami bibliotekarzy, takimi jak prawo do podejmowania określonych decyzji).

**Zarządzanie przez innowacje** jest szczególnie przydatną metodą zarządzania z uwagi na liczne przeobrażenia (głównie o charakterze technicznym), które aktualnie mają miejsce w bibliotekach, a które mogą służyć kreowaniu pożądanego kształtu instytucji bibliotecznej. Zarządzanie przez innowacje to filozofia, która zakłada stałe doskonalenie, rozwój i dostosowywanie się do potrzeb i oczekiwań otoczenia poprzez wprowadzane zmian. Stanowi przeciwieństwo podejścia, w którym bibliotekarze starają się funkcjonować zachowując dotychczasowe rozwiązania i sprawdzone wcześniej metody działania. W sytuacji ogromnych zmian, które zachodzą w otoczeniu bibliotek mamy do czynienia z dwoma wcześniej opisanymi postawami: zachowawczą, dążącą do utrzymania status quo oraz rozwojową, dążącą do przystosowania się instytucji do nowych oczekiwań i warunków. Wydaje się, że instytucje o postawie zachowawczej w niedługim czasie mogą stracić swoich czytelników, a co za tym idzie – rację bytu. Twórca metody Joseph Juran, popularyzator zarządzania jakością, adresował ją do firm komercyjnych, które w warunkach zaostrzającej się konkurencji dążyły do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Obecnie, coraz częściej stosowana jest przez instytucje kultury i nauki, które również muszą zabiegać o odbiorcę swoich usług.

Charakterystycznymi etapami działań zarządzania przez innowacje są: transformacja świadomości i dostrzeżenie potrzeby zmian, analiza stanu biblioteki oraz wyłonienie kluczowych problemów lub zadań, opracowanie projektu wdrażania innowacji, jego realizacja oraz kontrola przedsięwzięcia. Zjawiskami zwykle towarzyszącymi wprowadzaniu projektów są konflikty interpersonalne, czasowy opór wobec zmian, obawy spowodowane koniecznością nabywania nowych kompetencji, niepewność, kontrolowany chaos, zmiana organizacji pracy, ale też – na odpowiednim etapie – wzmocnienie motywacji. Jako zalety zarządzania przez innowacje bardzo często wymienia się rozwój instytucji oraz poprawę jej wizerunku na tle organizacji konkurencyjnych, skupienie pracowników wokół konkretnych celów, ich aktywizację, wzmacnianie postaw twórczych oraz nabywanie nowych kompetencji i kształcenie. W bibliotekarstwie mechanizmy te bardzo często można zaobserwować w toku tworzenia bibliotek cyfrowych, które mają stać się nową usługą dla bibliotek tradycyjnych, powodując aktywizację

pracowników, wzrost motywacji, wymuszają intensywne szkolenia oraz zmiany w dotychczasowej organizacji pracy.

**Zarządzanie przez cele** jest metodą coraz chętniej wykorzystywaną przez bibliotekarzy z uwagi na systematycznie powiększający się zakres usług świadczonych przez biblioteki. Przygotowywanie różnego typu akcji, imprez, czy konferencji sprzyja zadaniowej organizacji pracy i tworzeniu zespołów, które mogą być rozliczane w zależności od stopnia realizacji założonych (często łatwo mierzalnych) celów. Za twórcę metody uznawany jest Peter Drucker, który w połowie lat pięćdziesiątych XX w. dowiódł, że na zwiększenie motywacji i odpowiedzialności pracowników znacząco wpływa wspólne ustalanie celów. Udział kadry niższego szczebla w ustalaniu celów powoduje wzmocnienie zaangażowania. Ponadto jasne określenie zadań i oczekiwanych rezultatów bardziej sprzyja podniesieniu skuteczności działań niż wykonywanie rutynowych czynności. Do charakterystycznych cech zarządzania przez cele można zaliczyć: włączenie pracowników biblioteki w wyznaczanie celów i przydzielanie zadań, uzyskanie przez nich znacznej samodzielności w zakresie wyboru środków i sposobów realizacji zadań, skoncentrowanie na osiągnięciu wyników a nie wykonywaniu czynności, regularne ocenianie przez przełożonych i podwładnych postępów prac. Realizowane cele powinny mieć strukturę hierarchiczną oraz być uszeregowane według ich ważności. I tak cele, które realizują pracownicy niższego szczebla winny przyczyniać się do realizacji celów danej komórki organizacyjnej, zaś cele działu lub zespołu muszą przyczyniać się do realizacji strategii biblioteki.

**Zarządzanie przez zadania** to podejście, w ramach którego podwładni otrzymują od przełożonych pakiet zadań, które są zobowiązani wypełnić w określonym terminie, dysponując określonymi zasobami i uprawnieniami decyzyjnymi. Dzięki jasno wytyczonym celom, wiadomo jakie powinny być efekty działania i czy zostały one zrealizowane. Podjęcie się przez pracowników realizacji konkretnych prac wzmaga ich samodzielność, pobudza inicjatywę oraz zwiększa wewnętrzną satysfakcję, czego konsekwencją często jest wzrost motywacji. Warunkiem skuteczności metody jest powierzanie zadań możliwych do realizacji, o stopniu trudności proporcjonalnym do kompetencji bibliotekarzy. Zadania zbyt skomplikowane, niemożliwe do wykonania lub o niejasno sprecyzowanych celach powodują reakcję odwrotną, tj. spadek motywacji, zniechęcenie, utratę wiary we własne możliwości. Zarządzanie przez zadania, w przeciwieństwie do zarządzania projektami, nie obejmuje tak rozległych przedsięwzięć, w większym stopniu

pozwała skupić się na wykonywaniu zadań mniejszych, o raczej bieżącym niż perspektywicznym charakterze. Jest szczególnie użytecznym podejściem w przypadku bibliotek nakierowanych na rozwój i współpracę z otoczeniem, bibliotek realizujących rozmaite projekty, nawiązujących kontakty z innymi instytucjami, poszerzającymi swój pakiet usług, które poza standardowymi powtarzalnymi cyklicznie czynnościami bibliotecznymi wymagają od swoich pracowników innowacyjności.

**Zarządzanie przez delegowanie uprawnień** w wielu punktach zbliżone jest do zarządzania przez zadania. Obie metody mają na celu zwiększenie motywacji poprzez wzrost samodzielności pracownika, z tą różnicą, że delegowanie uprawnień w większym stopniu dotyczy całokształtu pracy, niż zarządzanie przez zadania skupione na realizacji poszczególnych projektów. Delegowanie uprawnień polega na pełnym wykorzystywaniu możliwości pracowników dzięki przekazywaniu im uprawnień decyzyjnych oraz odpowiedzialności za powierzone obowiązki. Celem metody jest przyznanie prawa do podejmowania decyzji pracownikom na możliwie najniższym szczeblu hierarchii organizacyjnej, którzy jednak posiadają wystarczającą wiedzę, kompetencje i umiejętności. Kontrola podlega całokształt pracy podwładnego, nie zaś poszczególne czynności i ustalenia, które podejmuje. Niewątpliwymi zaletami metody jest zwiększenie samodzielności pracowników, wzrost ich innowacyjności, zaangażowania a w konsekwencji motywacji, odciążenie pracą przełożonych oraz skrócenie czasu podejmowania decyzji. Poprawie może również ulec jakość działań, ponieważ decyzje podejmowane są przez osoby bardziej świadome zagadnienia, bliżej związane z problemem (np. bibliotekarze z działu obsługi w większym stopniu znający bieżące potrzeby czytelników niż kierownictwo biblioteki). Istotny problem stanowi jednak częsty opór kadry kierowniczej i jej przekonanie o wyłącznym i niepodzielnym prawie do podejmowania decyzji, obawa przed utratą autorytetu, władzy i prestiżu oraz wiara, że pracownicy niższego szczebla nie są w stanie sprostać trudniejszym obowiązkowi. Ograniczanie prawa do podejmowania przez pracowników samodzielnych ustaleń i regulacji jest często w bibliotekach przyczyną stagnacji, zniechęcenia oraz braku zaangażowania w rozwój placówki. Bibliotekarze, którzy przez wiele lat pracują ograniczając się do wykonywania poleceń bezpośredniego przełożonego często nie są już w stanie zmienić przyzwyczajień i nadać swojej pracy bardziej dynamicznego charakteru, nawet kiedy dyrekcja otwiera im takie możliwości. Jest to bolączką szczególnie dużych bibliotek o długiej historii i utrwalonych zwyczajach, rozbudowanej strukturze organizacyjnej,

sformalizowanym i zcentralizowanym charakterze. Biblioteki młode, pozbawione pewnych historycznych naleciałości, o mniejszym zatrudnieniu zwykle charakteryzują się bardziej elastyczną strukturą i prężnym sposobem działania.

**Zarządzanie przez wyniki**, jak sama nazwa wskazuje, koncentruje się na wynikach pracy. Pracownicy rozliczani są nie ze sposobu jej wykonywania ale z osiągniętych efektów. Dla tego też metoda jest najbardziej skuteczna, kiedy możliwy jest jasny podział zadań i precyzyjne zdefiniowanie obowiązków. Powoduje skupienie na celu działań oraz tych ich elementach, które przynoszą największe korzyści, nie zaś na wykonywaniu rutynowych czynności. W firmach komercyjnych wynik utożsamiany jest zwykle z zyskiem, w bibliotekach wyniki nie mają charakteru finansowego. Pomimo, iż wiele bibliotek stara się wprowadzać wynikowy system pracy, nielicznym z nich udało się połączyć go z wynagradzaniem za wyniki, tj. dostosowaniem wysokości wynagrodzeń do wyników pracy.

**Zarządzanie przez motywację** to metoda, której podstawę stanowi poznanie motywatorów, którymi kierują się pracownicy wykonując swoje obowiązki zawodowe. Motywowanie „polega na wpływaniu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) działania uruchamiające jego aktywność” [2, s. 247]. Motywy działania stanowią niepowtarzalną kombinację elementów właściwych dla każdego pracownika. Każdy pracownik ma również inną hierarchię potrzeb. Ponadto wpływ poszczególnych motywatorów na jednostkę jest różny w zależności od wykonywanego zawodu, wykształcenia, wiedzy, zajmowanego stanowiska, dotychczasowych doświadczeń i wielu innych czynników kształtujących postawy zawodowe. Motywatory mogą mieć charakter rozmaitych zachęt (materialnych np. pensja, diety, sprzęty, świadczenia w naturze oraz niematerialnych, np. awans, publiczne uznanie, pochwała) lub też przymusu w postaci nakazów, kar, nagan oraz wszelkich innych form wpływu. Zakłada się, że stosowanie bodźców o charakterze pozytywnym daje lepsze rezultaty niż bodźce negatywne.

Zarządzanie przez motywację to metoda, w której preferuje się podmiotowe traktowanie pracowników oraz ich prawo nie tylko do realizacji potrzeb o elementarnym charakterze (takim jak wynagrodzenie za pracę) ale również potrzeb wyższego rzędu (tj. potrzeby samorealizacji czy potrzeby emocjonalne). Według teorii wzorców motywacyjnych Daniela Katza istotną rolę w zarządzaniu przez motywację odgrywają również takie czynniki jak



nagrody indywidualne (związane z jakością i ilością pracy świadczoną przez pracownika), nagrody systemowe (obejmujące świadczenia socjalne, wzrost wynagrodzeń spowodowany inflacją, inne świadczenia przyznawane wszystkim pracownikom niezależnie od tego jak wykonują powierzone im obowiązki), ogólna satysfakcja z pracy ale również zbieżność osobistych celów oraz wartości z celami i wartościami preferowanymi przez pracodawcę. Im bowiem większa zbieżność tym większa się motywacja i „łatwość” wykonywania obowiązków zawodowych.

**Zarządzanie przez wyjątki** jest koncepcją, która zakłada, że kadra kierownicza powinna skupiać się tylko na najistotniejszych strategicznych aspektach zarządzania. Pozostałe obowiązki winni przejąć pozostali pracownicy, informując swoich przełożonych o pojawiających się tzw. wyjątkach, czyli wszelkich nieprawidłowościach, odchyleniach od normy, sytuacjach niestandardowych, które wymagają odrębnych decyzji co do dalszego postępowania. Taki sposób zarządzania daje kadrze kierowniczej dodatkowy czas i możliwość koncentracji na najważniejszych aspektach działalności biblioteki, bibliotekarzom zaś prawo do własnej oceny wydarzeń i podjęcia decyzji, które sytuacje wymagają oceny na wyższym szczeblu zarządzania. Dzięki temu można uzyskać wzrost motywacji pracowników, którzy stają się bardziej samodzielni, lecz nie są obciążeni nadmierną odpowiedzialnością i zadaniami przewyższającymi ich możliwości decyzyjne. Zarządzanie przez wyjątki stanowi więc w pewnym sensie system przekazu (filtracji) informacji, w którym dąży się do sytuacji, gdzie decyzje podejmowane są zawsze na możliwie najniższym ale i kompetentnym szczeblu organizacyjnym.

Metoda wymaga stworzenia procedur działania, norm, instrukcji, standardów i wzorców postępowania. Na ich podstawie opracowuje się tzw. zakres tolerancji, a więc maksymalny dopuszczalny obszar odchyżeń od przyjętych norm. Przekroczenie zakresu tolerancji wymaga przedstawienia problemu przełożonemu. I tak na przykład trzytygodniowe opóźnienie dostawcy książek może mieścić się w granicach tolerancji, natomiast opóźnienie trzymiesięczne może zostać zakwalifikowane jako nieprawidłowość, która wymaga decyzji kierownika działu gromadzenia co do dalszej współpracy z hurtownikiem.

**Zarządzanie przez komunikowanie się** ma na celu wprowadzenie atmosfery zaufania i motywacji, poprzez informowanie pracowników o celach działań, problemach, sukcesach oraz aktualnej sytuacji całej biblioteki. Nieustanny dialog przełożonych z podwładnymi wzmagają zaangażowanie

i poczucie odpowiedzialności. Odpowiada również potrzebom większości pracowników, do podmiotowego traktowania i szacunku. Rzetelne przekazywanie informacji oficjalnymi kanałami eliminuje domysły, przypuszczenia, plotki oraz chaos. Zapobiega też zniekształcaniu informacji spowodowanemu np. różną interpretacją przekazu, emocjami, brakiem wiedzy niezbędnej do zrozumienia komunikatu itp. Komunikacja może odbywać się w górę hierarchii organizacyjnej (od podwładnych do przełożonych), w dół (od przełożonych do podwładnych), poziomo (na tym samym szczeblu organizacyjnym) oraz diagonalnie – skośnie w dół i skośnie w górę (między różnymi szczeblami organizacyjnymi i w różnych pionach). Może mieć charakter formalny (pisma, tablice ogłoszeń, korespondencja itp.) lub nieformalny (podczas spotkań, imprez itp.). Zwykle nieprawidłowości w komunikacji wynikają z małej świadomości przełożonych w tym zakresie, autokratycznego stylu kierowania, lekceważenia podwładnych, obawy przed utratą władzy oraz z prób cenzurowania informacji, tj. tuszowania niepopularnych decyzji. Niezaprzeczalnymi zaletami metody jest integracja pracowników wokół spraw biblioteki, zwiększenie zaangażowania i motywacji, dowartościowanie, możliwość wspólnego rozwiązywania najtrudniejszych problemów, wzrost zaufania do kierownictwa oraz zrozumienie polityki działań.

**Zarządzanie przez konflikt** polega na umiejętnym diagnozowaniu, a następnie sterowaniu konfliktami, tak by zapobiec ich destrukcyjnemu oddziaływaniu. Przyczyny konfliktów mogą mieć różne podłoże i wynikać z różnicy zdań, niedostosowania, konfliktu interesów, odmiennych poglądów, postaw, zachowań, systemów wartości, bądź też nietolerancji lub głębokiej niechęci. Ich eskalacja spowodowana jest często czynnikami ze sfery emocjonalnej. Rzadko podstawę poważnego konfliktu stanowią przyczyny wyłącznie o merytorycznym charakterze, ponieważ są one zwykle rozwiązywane w bardziej neutralny sposób. Charakterystyczną cechą konfliktu jest pojawianie się negatywnych uczuć, takich jak niechęć a nawet nienawiść, chęć destrukcji przeciwnika, postrzeganie go jako osobistego wroga, pragnienie poniżenia, wyśmiewania, zadawania bólu emocjonalnego oraz szerzenie rozmaitych intryg i plotek. Henryk Bieniok za najczęstsze przyczyny sytuacji konfliktowych podaje:

- odmienność poglądów odnośnie celów jakie powinny być osiągnięte;
- różnice w wyborze metod zmierzających do osiągnięcia określonego celu;

- niezgodność w postrzeganiu ról (np. kto za co ma być lub jest odpowiedzialny);
- niezgodności dotyczące postrzegania faktów przez obie strony;
- współzależność między wykonywanymi zadaniami (tzn. istnienie powiązań informacyjnych, materialnych, finansowych, personalnych);
- korzystanie z tych samych zasobów (np. biuro, komputer);
- wadliwa komunikacja interpersonalna (np. plotki przy wprowadzaniu zmian organizacyjnych);
- sztywna struktura organizacyjna (np. zbyt wieloszczeblowa organizacja sprzyja różnego rodzaju potajemnym rozgrywkom personalnym i powstawaniu grup nieformalnych);
- system awansów sprzyjający nadmiernej konkurencji;
- różnice światopoglądowe lub wyznawanie odmiennych wartości, poglądów i postaw;
- różnice w cechach osobowości (np. współpraca choleryka z cholerykiem może być potencjalnym zarzewiem niezgody);
- zawiść, zazdrość, intryga i plotka, upór i brak dobrej woli, choleryczna nadpobudliwość, chorobliwa podejrzliwość itp.;
- przenoszenie swoich stanów frustracyjnych wynikających z kłopotów rodzinnych lub zdrowotnych na forum grupy [2, s. 236-237].

Wśród rodzajów konfliktów o charakterze zawodowym wyróżnia się:

- konflikt intrapersonalny (wewnętrzny),
- konflikt interpersonalny (międzypracowniczy),
- konflikt intragrupowy (wewnątrz zespołu),
- konflikt intergrupowy (między zespołami),
- konflikt interorganizacyjny (między bibliotekami lub innymi organizacjami).

Konflikt, który nie jest kontrolowany i odpowiednio sterowany działa na niekorzyść zespołu i jest źródłem wielu negatywnych zjawisk, takich jak: niekorzystna atmosfera w grupie, utrudnienia w komunikacji między pracownikami, rozłam w zespole, niechęć do współdziałania, unikanie, zmniejszenie wydajności w pracy, kreatywności i inwencji twórczej, częstsze popełnianie błędów, zwiększenie absencji, fluktuacji, zachorowalności, wypadkowości, zwiększenie obciążenia psychicznego i niechęci, stres, wyczerpanie psychiczne. Sytuacje konfliktowe bywają jednak także źródłem pozytywnych zjawisk: pozwalają zaobserwować nieprawidłowości, pobudzają

zespół do aktywności, konkurencji i innowacyjności, umożliwiając poznanie prawdziwego charakteru i motywacji, którymi kierują się ludzie.

Istotnym elementem wpływającym na proces motywacji zawsze pozostanie tzw. **kontrakt psychologiczny**. Jest to umowa określająca wzajemne oczekiwania pracodawców i pracowników umożliwiającą stworzenie atmosfery zaangażowania [1, s. 31]. Początkowo umowa ta regulowała przede wszystkim kwestie materialne, w tym finansowe. Obecnie coraz większego znaczenia nabierają oczekiwania pozapłacowe związane z podjętą pracą zawodową. Przedmiotem oczekiwań mogą stać się:

ze strony pracownika:

- stabilne zatrudnienie,
- sprawiedliwe i etyczne traktowanie,
- adekwatne wynagrodzenie,
- rozwój zawodowy,
- bezpieczeństwo pracy,
- autonomia i prawo do podejmowania samodzielnych decyzji,
- współtworzenie kultury organizacyjnej biblioteki;

ze strony pracodawcy:

- lojalność pracowników w stosunku do przełożonych i biblioteki,
- zaangażowanie,
- efektywność i skuteczność pracy,
- podnoszenie kompetencji,
- przestrzeganie zasad wewnątrzorganizacyjnych,
- świadomość kosztów.

Tło dla kontraktu psychologicznego stanowią: jakość kontaktów międzyludzkich, poziom uczestnictwa i klimat organizacji [8, s. 105].

Kontrakt nie musi przybrać formy pisemnej, choć zwykle tak się dzieje w przypadku oczekiwań finansowych, jak np. wysokość zarobków, które reguluje umowa o pracę. Elementy o charakterze niematerialnym, psychologiczne, społeczne i etyczne gwarantuje zazwyczaj umowa ustna, nie mniej wiążąca. Złamanie bowiem ustaleń tej natury niesie ze sobą równie poważne konsekwencje jak niedotrzymanie warunków finansowych. Są nimi: spadek motywacji i zaangażowania, zmniejszenie zadowolenia z wykonywanych obowiązków, gorsze wykonywanie powierzonych zadań, a w skrajnych przypadkach rezygnacja z pracy.

Nie da się jednoznacznie określić, które elementy najbardziej motywują pracowników. Jest to związane z konstrukcją psychiczną oraz odmiennymi

oczekiwaniemi, które posiada każdy pracownik. Można wyróżnić sześć podstawowych **orientacji zawodowych pracowników**, które warunkują oczekiwania względem miejsca zatrudnienia i wykonywanej pracy. Są to:

- orientacja na awans,
- orientacja na kreatywność,
- orientacja na profesjonalizm,
- orientacja na niezależność,
- orientacja społeczna skierowana na pracę dla innych,
- orientacja na stabilizację i bezpieczeństwo.

I tak niektórzy bibliotekarze w swojej pracy zawodowej bardziej będą cenili możliwość rozwoju, kształcenia, wyjazdów na konferencje i kursy, innym będzie zależało na niezależności – prawie do podejmowania samodzielnych decyzji, jeszcze inni zaś skupią się na współpracy z otoczeniem, działalności kulturalnej i społecznej na rzecz środowiska, która będzie w ich oczach największą zaletą podjętej pracy.

Poza różnymi motywatorami w pracy bibliotekarza pojawiają się czynniki o działaniu przeciwnym, czyli tzw. **demotywatory**, osłabiające zaangażowanie i aktywność zawodową. Zaliczane są do nich m.in.:

- brak uznania ze strony przełożonych,
- znudzenie,
- brak zaangażowania,
- brak możliwości rozwoju,
- ignorowanie pracowników,
- nadmierne krytykowanie,
- nadmierne obciążenie pracą.

Wiele instytucji bibliotecznych, w których zaobserwowano spadek motywacji wśród pracowników oraz stagnację, próbuje nie dopuścić do pojawiania się nieprawidłowości stosując rozmaite systemy nadzoru i kontroli, takie jak np. kontrola strategiczna czy controlling. Nie są one jednak w pełni skuteczne bez równoczesnego implementowania systemów motywacyjnych.

W ostatnich latach w literaturze przedmiotu można zauważyć wzrost zainteresowania motywacją w zawodzie bibliotekarza. Badania sondażowe na ten temat prowadzili między innymi Aldona Chlewicka i Katarzyna Domańska [3], Artur Jazdon [4], Katarzyna Mazur-Kulesza i Dorota Wierzbicka [5], Marcin Pędich [7] oraz Henryk Suchojad i Karolina Gabryś [10].

Według badań Katarzyny Mazur-Kuleszy oraz Doroty Wierzbickiej [5], prowadzonych wśród pracowników bibliotek opolskich, aż 85% ankietowanych wyraża satysfakcję z pracy na obecnie zajmowanym stanowisku. Autorki

badania, na podstawie wypowiedzi bibliotekarzy, dokonały porównania pracy wymarzonej z pracą aktualnie wykonywaną w bibliotece (tab. 1). Stworzyły listę cech (motywatorów), których prawdopodobieństwo występowania w obu rodzajach zatrudnienia, określali ankietowani.

**TABELA 1.** Porównanie cech wymarzonej pracy z cechami pracy na stanowisku bibliotekarza w bibliotece naukowej (Mazur-Kulesza, Wierzbicka)

Cechy pracy	Praca wymarzona	Praca w bibliotece
Wysokie zarobki	88%	0%
Możliwość rozwoju zawodowego	64%	13%
Kontakt z ludźmi	60%	71%
Możliwość ciągłego podnoszenia kwalifikacji	57%	17%
Dobra atmosfera w pracy	90%	46%
Swoboda w podejmowaniu decyzji	53%	14%
Praca w zespole	36%	36%
Praca indywidualna	15%	15%
Praca przy komputerze	19%	32%
Praca wymagająca kreatywności	33%	21%
Spokojny tryb pracy	25%	22%
Nowe wyzwania	26%	13%
Uczucie „adrenaliny”	7%	4%
Urozmaicony charakter wykonywanych obowiązków	58%	38%
Częsta zmiana stanowiska pracy	4%	0%
Poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji	56%	14%
Rozwijanie osobistych zainteresowań	51%	19%
Niewykraczająca poza 8-godzinny dzień pracy	32%	40%
Możliwość samorealizacji	42%	17%
Szacunek otoczenia	47%	19%
Inne	3%	0%

Źródło: MAZUR-KULESZA Katarzyna, WIERZBICKA Dorota. Motywacje wyboru zawodu bibliotekarza w bibliotekach naukowych Opola. Badania ankietowe. In GERYK Marcin (red.). *Bibliotekarz: zawód czy powołanie*. Gdańsk, 2010, s. 215.

Opierając się na cytowanych wynikach badań można wskazać pewne grupy motywatorów, które zdaniem badanych przedstawicieli zawodu odgrywają znaczenie w procesie motywacyjnym. Należą do nich m.in.:

- możliwość pracy z czytelnikiem;
- społeczna użyteczność zawodu;
- satysfakcja użytkowników;
- możliwość zgłębiania wiedzy z różnych dziedzin;

- możliwość rozwoju intelektualnego;
- obcowanie z kulturą;
- możliwość pracy w zespole;
- urozmaicony zakres obowiązków;
- praca odpowiada posiadanym kwalifikacjom;
- możliwość osiągnięcia wewnętrznej satysfakcji;
- możliwość rozwoju kariery zawodowej;
- konieczność ciągłego kształcenia i nabywania nowych kompetencji;
- pobudzanie kreatywności;
- brak możliwości popadania w rutynę;
- dostęp do najnowszej literatury;
- jasno określony czas pracy;
- spokojna atmosfera pracy;
- brak konieczności „przynoszenia” pracy do domu.

Do demotyatorów bibliotekarze w swojej pracy zaliczyli:

- pozorną stabilizację;
- niskie zarobki;
- niski prestiż zawodu.

Badania Aldony Chlewickiej i Katarzyny Domańskiej [3] przeprowadzone wśród bibliotekarzy bydgoskich skupiły się z kolei na motywatorach pozapłacowych. Autorki badania podzieliły je na siedem grup:

1. Biblioteka:

- jakość biblioteki;
- jasność misji i celów biblioteki;
- sprawiedliwy system płac;
- organizacja pracy w bibliotece.

2. Kierownicy:

- Zainteresowanie podwładnych pracą;
- Przydzielanie zadań odpowiadających możliwościom podwładnych;
- Łatwe uzyskanie pomocy od przełożonego;
- Szacunek okazywany podwładnym;
- Możliwość podejmowania samodzielnych decyzji przez podwładnych;
- Możliwość podejmowania ambitnych zadań;
- Możliwość podnoszenia kwalifikacji;
- Szkolenia dostosowane do potrzeb.

3. System ocen:

- Przejrzysty system oceny;

- Możliwość oceny kierownictwa;
  - Powiązanie systemu ocen z systemem nagradzania;
  - Ocena użytkowników.
4. Uznanie:
- Sprawiedliwy system nagradzania;
  - Pochwały słowne;
  - Możliwość awansu;
  - Przejrzyste zasady awansowania.
5. Praca w zespole:
- Dobra atmosfera w pracy;
  - Angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, które ich dotyczą;
  - Możliwość pracy w zespołach;
  - Nieakceptowanie zachowań zmierzających do poważnych konfliktów.
6. Środki przymusu:
- Nakazy, polecenia służbowe;
  - Zakazy;
  - Sankcje.
7. Inne motywatory pozapłacowe.

„Inne” motywatory pozapłacowe zostały poddane krytyce bibliotekarzy i ocenione w skali od 1 (nieważne) do 5 (bardzo ważne), co ilustruje tabela 2.

Podobne badania, realizowane na grupie pracowników Biblioteki Głównej Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, przeprowadzili Henryk Suchojad oraz Karolina Gabryś [10]. Ankietowani odpowiadali na pytanie jak mocno wpływają na nich poszczególne motywatory pozapłacowe oraz czy motywatory te występują w ich miejscu zatrudnienia. Oceny dokonywali stosując, tak jak i w badaniach Aldony Chlewickiej oraz Katarzyny Domańskiej, pięciostopniową skalę – od 1 (nieważne, niewystępuje) do 5 (bardzo ważne, występuje bardzo często). Rozkład odpowiedzi przedstawia tabela 3.



**TABELA 2.** Znaczenie wybranych motywatorów pozapłacowych  
(Chlewicka, Domańska)

Wybrane motywatory pozapłacowe	Ocena ważności motywatorów (liczba wskazań)					Brak zdania
	1	2	3	4	5	
Możliwość korzystania z niskooprocentowanych pożyczek	0	9	12	28	51	0
Elastyczny czas pracy	2	2	7	33	54	2
Wykonywanie użytecznej pracy dla społeczeństwa	3	3	25	34	35	0
Obchodzenie ważnych wydarzeń w życiu pracowników	14	11	28	35	12	0
Dofinansowanie szkoleń, studiów	0	0	2	40	58	0
Dofinansowanie wczasów, kolonii	2	2	12	32	54	0
Tańsze kursy językowe	3	0	9	26	60	2
Tańsze bilety na imprezy kulturalne	7	5	12	35	37	4
Bezpieczeństwo zatrudnienia	2	0	2	12	84	0
Bezpłatne zajęcia sportowo-rekreacyjne	9	11	24	34	22	0
Korzystanie z bazy sprzętowej firmy (komputery, Internet)	9	7	7	22	53	2
Pożyczki na zakup mieszkania, remont	3	5	21	24	47	0
Wyjazdy integracyjne	12	7	24	32	23	2
Większa możliwość korzystania ze zwolnień lekarskich	28	21	35	9	7	0

Źródło: CHLEWICKA Aldona, DOMAŃSKA Katarzyna. Motywatory pozapłacowe w bibliotekach. In BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok, 2010, s. 160-161.

**TABELA 3.** Znaczenie wybranych motywatorów pozapłacowych (Suchojad, Gabryś)

Wybrane motywatory pozapłacowe	Wielkość motywacji spowodowanej czynnikiem	Występowanie czynnika w pracy
Rozliczanie z osiągniętych wyników, a nie z wypełniania narzuconych limitów	4.0	3.3
Docenianie zaangażowania i sukcesów	4.7	2.7
Dobra atmosfera w miejscu pracy	4.7	4.1
Jasno i konkretnie określone cele i zadania	4.7	3.5
Pewność zatrudnienia	4.7	4.3
Przydzielenie zadań, w których można pełnie wykorzystać swoją wiedzę	4.6	3.8
Niski poziom stresu w pracy	4.5	3.8

Jasno wytyczona ścieżka kariery	4.4	3.3
Odpowiedni standard stanowiska pracy (np. komfortowy pokój do pracy)	4.3	2.9
Elastyczny czas pracy	4.2	3.4
Podnoszenie kwalifikacji – np. szkolenia, konferencje, seminaria, studia	4.1	3.0
Rozszerzenie kompetencji (decyzyjności)	4.0	2.7
Urozmaicenie zadań, zróżnicowane obowiązki	4.0	3.3
Kreatywność w przekazywaniu wiedzy innym w jednostce	4.0	3.1
Modyfikacja przydziału zadań i obowiązków w uzasadnionych przypadkach	4.0	2.9
Praca zapewniająca dostateczną ilość czasu na życie osobiste	4.0	4.1
Pakiet świadczeń socjalnych	3.9	4.3
Przekazywanie informacji o kondycji i planach jednostki	3.8	3.2
Umożliwienie udziału w planowaniu celów i zadań (nienarzucanie ich)	3.7	2.8
Udział w zebraniach Rady Biblioteki lub w grupach badawczych, opiniujących, zebraniach ogólnych pracowników	3.7	3.1
Zainteresowanie pracownikiem w kwestiach pozazawodowych	3.5	2.6
Spotkania i wyjazdy integracyjne	3.1	2.2

Źródło: SUCHOJAD Henryk, GABRYŚ Karolina. Motywowanie i otwarty styl zarządzania na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach. In BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok, 2010, s. 169-170.

Autorzy badania poza motywatorami analizowali również kategorie potrzeb pracowników biblioteki, stosując w tym celu analogiczne narzędzia – pięciostopniową skalę ocen. Wyróżnili siedem podstawowych kategorii przedstawionych w tabeli 4.

Ostatnia grupa respondentów to pracownicy Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu. W ramach badań prowadzonych przez dyrektora Biblioteki – Artura Jazdona [4], odpowiadali na pytania dotyczące awansu i motywacji w pracy zawodowej. Wyniki sondażu przedstawia tabela 5.

**TABELA 4.** Kategorie potrzeb pracowników i stopień ich zaspokojenia  
(Suchojad, Gabryś)

Kategorie potrzeb	W jakim stopniu spełnienie potrzeby wpływa na motywację	Stopień realizacji potrzeby w pracy zawodowej
Możliwość rozwoju	4.6	3.0
Bezpieczeństwo zawodowe	4.6	4.3
Walka z monotonią – różnicowanie obowiązków	4.3	3.3
Potrzeba uznania	4.0	2.4
Przywileje, elitarność, prestiż	4.0	2.7
Partnerskie traktowanie	3.0	4.1
Współzawodnictwo	2.8	3.0

Źródło: SUCHOJAD Henryk, GABRYŚ Karolina. Motywowanie i otwarty styl zarządzania na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach. In BRZEZIŃSKA-STEC Halina, KUDRAWIEC Jolanta (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok, 2010, s. 175.

**TABELA 5.** Znane pracownikom rodzaje motywatorów w pracy bibliotecznej (Jazdon)

Rodzaj motywatora	Procent wskazań
Gratyfikacja pieniężna	41%
Pochwała, zdobycie uznania przełożonego	23,3%
Nagroda (bez wskazania jej charakteru)	10%
Możliwość podnoszenia kwalifikacji lub uzyskanie urlopu na ten cel	10%
Awans, dodatkowy urlop, nadgodziny, możliwość wykonywania prac zleconych	6,6%
Wyjazd zagraniczny do biblioteki lub na konferencję	4,3%
Pochwała, zdobycie uznania współpracowników	2,5%
Spotkania integracyjne, spotkania z dyrekcją	2,5%
Stawianie wyższych wymagań i ambitnych zadań	1,6%
Nagana	brak danych
Otrzymanie odznaczenia	brak danych

Źródło: opracowanie na podstawie JAZDON Artur. Drogi awansu motywowania pracowników bibliotek. In *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków, 1998, s. 109-125.

Z badań prowadzonych na różnych grupach bibliotekarzy można wysnuć wniosek, iż proces motywacyjny może być w pełni realizowany, kiedy wystąpią dwie grupy motywatorów: motywatory finansowe oraz motywatory pozapłacowe. Biblioteki, ze względu na ograniczone możliwości finansowe, zmuszone są rozwijać i udoskonalać pozapłacowe systemy motywacyjne.

W konsekwencji takie metody jak zarządzanie przez cele, zarządzanie partycypacyjne, zarządzanie innowacyjne i inne wcześniej przedstawione, mogą stać się niezbędnymi instrumentami w pracy kadry kierowniczej bibliotek. Ponadto istotna jest również korelacja pomiędzy występowaniem motywatora a jego znaczeniem. Nie wszystkie motywy bowiem odgrywają taką samą rolę. Niektóre mają niską siłę oddziaływania i są słabo identyfikowane przez personel biblioteki. Ważne jest zatem aby umieć ocenić, które z nich faktycznie mogą znacząco wpłynąć na postawy pracowników, które zaś będą jedynie źródłem zbędnego wysiłku i kosztów, nie przynosząc w zamian oczekiwanych korzyści w postaci zmiany postaw bibliotekarzy.

### Bibliografia

1. ARMSTRONG Michael. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2005. ISBN 83-89355-88-4.
2. BIENIOK Henryk (red.). *Metody sprawnego zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Placet, 2004. ISBN 83-85428-91-7.
3. CHLEWICKA Aldona, DOMAŃSKA Katarzyna. Motywatory pozapłacowe w bibliotekach. In 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.
4. JAZDON Artur. Drogi awansu motywowania pracowników bibliotek. In *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków: Pracownia Poligraficzna Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1998, s. 109-125. ISBN 83-910428-0-4.
5. MAZUR-KULESZA Katarzyna, WIERZBICKA Dorota. Motywacje wyboru zawodu bibliotekarza w bibliotekach naukowych Opola. Badania ankietowe. In GERYK Marcin (red.). *Bibliotekarz: zawód czy powołanie*. Gdańsk: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, 2010, s. 209-224. ISBN 978-83-926884-4-0.
6. PENC Józef. *Kreowanie zachowań w organizacji: konflikty i stresy pracownicze: zmiany i rozwój organizacji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 2001. ISBN 83-85428-65-8.
7. PĘDICH Marcin. Kontekst kulturowy a motywowanie pracowników bibliotek. W oparciu o teorię wymiarów kultury Geerta Hofstede. In 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. 180-190. ISBN 978-83-7431-240-0.
8. RATAJCZAK Zofia. *Psychologia pracy i organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007. ISBN 978-83-01-15165-2.
  9. ROBBINS Stephen. *Zasady zachowania w organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2001. ISBN 83-7298-536-7.
  10. SUCHOJAD Henryk, GABRYŚ Karolina. Motywowanie i otwarty styl zarządzania na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach. In 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. 163-179. ISBN 978-83-7431-240-0.
  11. TERELAK Jan F. *Psychologia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Difin, 2006. ISBN 83-7251-485-2.