



**You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Potencjał społeczny bibliotek publicznych na przykładzie Krakowa

Author: Sabina Adamiec-Warzecha

Citation style: Adamiec-Warzecha Sabina. (2012). Potencjał społeczny bibliotek publicznych na przykładzie Krakowa. Praca doktorska. Katowice : Uniwersytet Śląski

© Korzystanie z tego materiału jest możliwe zgodnie z właściwymi przepisami o dozwolonym użytku lub o innych wyjątkach przewidzianych w przepisach prawa, a korzystanie w szerszym zakresie wymaga uzyskania zgody uprawnionego.



UNIWERSYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

**UNIwersytet śląski w Katowicach
Wydział Filologiczny
Instytut Bibliotekoznawstwa
i Informacji Naukowej**

Sabina Adamiec – Warzecha

**POTENCJAŁ Społeczny Bibliotek Publicznych
na przykładzie Krakowa**

Praca doktorska

**Promotor
Prof. dr hab. Marian Huczek**

Katowice 2012

Wstęp

Biblioteki będące przed wiekami jedynie strzeżoną skarbnicą książek, do której dostęp miały tylko nieliczne, wybrane osoby, obecnie funkcjonują jako organizacje użyteczności publicznej, zaspakajające potrzeby społeczne szerokiej rzeszy użytkowników. Rozwój bibliotek implikował istotne zmiany w hierarchii ważności zasobów bibliotecznych.

Zaspakajanie potrzeb społecznych różnych użytkowników nie jest możliwe bez personelu dysponującego wartościowym potencjałem społecznym, bogatym w różne elementy wiedzy, umiejętności a także szereg innych pozytywnych cech i właściwości, pozwalającym realizować poszczególnym jednostkom zróżnicowane czynności w bibliotekach. Obliguje to biblioteki, w tym także stanowiące bardzo liczną grupę biblioteki publiczne do profesjonalnego zarządzania potencjałem społecznym, zapewniającego im odpowiednich pracowników, będących gwarancją wysokiej jakości usług bibliotecznych. Proces zarządzania czynnikiem ludzkim nie może jednak ograniczać się tylko do doraźnych, operacyjnych przedsięwzięć lecz musi mieć wymiar strategiczny a jego wdrożenie powinno odbywać się w kontekście zarządzania innymi obszarami biblioteki.

Posiadany przez biblioteki potencjał społeczny decyduje o stopniu zaspokojenia potrzeb społecznych użytkowników a w konsekwencji rozstrzyga o przetrwaniu i rozwoju konkretnej biblioteki.

Zarządzanie czynnikiem ludzkim oznacza dla bibliotek konieczność dokładnej znajomości problematyki personalnej a szczególnie zagadnienia rozwoju potencjału społecznego, będące podstawowym instrumentem

niezbędnym w celu zwiększenia wartości tego potencjału do rangi strategicznego zasobu. Znaczenie rozwoju potencjału społecznego dla efektywnego funkcjonowania biblioteki uzewnętrznia się zwłaszcza na tle pojawiających się nieustannie nowych wymagań klientów – użytkowników wobec bibliotek. Spełnienie tych oczekiwań zobowiązuje do ciągłego rozszerzania zakresu cech i właściwości zatrudnianego personelu, decydujących o ich zdolności do realizacji celów biblioteki.

Zmiany zachodzące w otoczeniu bibliotek a przede wszystkim postępujący ekspansywnie proces cyfryzacji wskazuje na stały wzrost znaczenia problematyki potencjału społecznego, w tym głównie jego rozwoju na gruncie bibliotekarskim, połączony z rosnącym zainteresowaniem tą kwestią wśród bibliotekoznawców. Cyfryzacja bibliotek skutkuje wieloma zmianami w zakresie cech i właściwości, tworzących potencjał społeczny pracowników bibliotek. Profil bibliotekarza w bibliotece cyfrowej zawiera odmienne elementy wiedzy, umiejętności, osobowości niż te jakie tworzą potencjał społeczny bibliotekarz w bibliotece stacjonarnej. Znacznie bardziej niż bibliotekarza przypominał będzie specjalistę IT (Technologia Informatyczna). Różnice te wymuszają potrzebę realizacji różnych przedsięwzięć personalnych ukierunkowanych na dostosowanie potencjału społecznego pracowników do zachodzących zmian. Biblioteki nie mogą zatem pozostawać bierne wobec potencjału społecznego zatrudnianego personelu.

Stan badań

Zainteresowanie problematyką personalną na gruncie bibliotekarskim sięga niemal początków istnienia bibliotek. Już w okresie średniowiecza kiedy zaczęły funkcjonować pierwsze biblioteki powstawały zapiski dotyczące cech i właściwości jakie musiały charakteryzować pracujących w bibliotece osób. Postępujący nieustannie rozwój bibliotek skutkował kolejnymi, obszerniejszymi publikacjami, ukazującymi nowe, adekwatne do realizowanych wówczas w bibliotekach zadań, cechy i właściwości wymagane od bibliotekarzy. Wśród współczesnych pozycji literaturowych poświęconych temu zagadnieniu należy wyróżnić szczególnie dwa artykuły, tj. *Bibliotekarz dziś i jutro – jaki powinien być?* B. Bedanrek – Michalskiej¹, *Bibliotekarz idealny* B.Kurek² oraz *materiały z konferencji nt. Zawód bibliotekarza dziś i jutro, Nałęczów 2003*³. Publikacje te ukazują specyfikę zawodu bibliotekarza oraz dostarczają informacji pozwalających opracować pożądany w różnych bibliotekach profil osobowy idealnego bibliotekarza, obejmujący predyspozycje osobowościowe, psychologiczne i kompetencje.

Współczesna specjalizacja zadań i obowiązków w bibliotekach oraz aktualne warunki otoczenia w jakich one funkcjonują, wymuszają niekwestionowaną potrzebę nie tylko wnikliwej znajomości potencjału społecznego pracowników lecz również różnych metod i procedur niezbędnych do efektywnego zarządzania tym potencjałem a zwłaszcza

¹ Bedanrek – Michalska B.: *Bibliotekarz dziś i jutro – jaki powinien być?* „Bibliotekarz” 1998, nr 12

² Kurek B.: *Bibliotekarz idealny*. Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy, nr 80

³ *Zawód bibliotekarza dziś i jutro*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji, 18-20 wrzesień, Nałęczów 2003. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2003

jego rozwoju. Sytuacja ta uzewnętrznia lukę w piśmiennictwie fachowym. Pomimo, iż w ostatnich latach ukazuje się coraz więcej artykułów z zakresu zarządzania czynnikiem ludzkim w bibliotekach widoczny jest niedobór opracowań ilustrujących w kompleksowy, uporządkowany, metodyczny sposób problematykę potencjału społecznego. Dotychczasowe publikacje mają charakter fragmentaryczny i nie wyczerpują analizowanego zagadnienia.

Uzyskanie obszernych informacji na temat problematyki personalnej umożliwiają liczne publikacje przedmiotu organizacja i zarządzanie. W obszernym zbiorze literatury z zakresu zarządzania różnego typu organizacjami należy wymienić szczególnie dwie wykorzystywane w niniejszej pracy tj. *Zarządzanie. Teoria i praktyka A.K.Koźmińskiego i W.Piotrowskiego*⁴, *Kierowanie J.A.F.Stonera i Ch.Wankela*⁵. Spośród tworzących długą listę, publikacji z zakresu zarządzania potencjałem społecznym warte przypomnienia są takie pozycje książkowe, jak: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod A.Pocztowskiego*⁶, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie M.Armstronga*⁷, *Zarządzanie kadrami pod red. T.Listwana*⁸, *Zarządzanie personelem M.Kostery*⁹, *Zasoby ludzkie w firmie pod red. A.Sajkiewicz*¹⁰, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator M.Adamca i B.Kożusznik*¹¹, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki J.Moczydłowskiej*¹², *Zarządzanie zasobami ludzkimi*

⁴ Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 1995

⁵ Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1996

⁶ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998

⁷ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wydawnictwo profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996

⁸ *Zarządzanie kadrami*. Red. T.Listwan. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2002

⁹ Kostera M.: *Zarządzanie personelem*. PWE, Warszawa 1999

¹⁰ *Zasoby ludzkie w firmie*. Podręcznik pod red. A.Sajkiewicz. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000

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

¹² Moczydłowska J.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Podręcznik akademicki. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010

Z.Janowskiej¹³ oraz wiele innych wykorzystywanych w niniejszej pracy. Wymienione publikacje obszernie interpretują funkcję zarządzania potencjałem społecznym w różnych organizacjach.

Wskazać można także specjalistyczne publikacje poświęcone tylko wybranym elementom funkcji personalnej. I tak problematykę rozwoju potencjału społecznego ukazuje publikacja książkowa zatytułowana *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie* A.Pocztowskiego¹⁴. Problematykę rozwoju potencjału społecznego przybliża także inna pozycja literaturowa tj. *Rozwój personelu* pod red. A.Szałkowskiego¹⁵.

Cennym źródłem informacji na temat potencjału społecznego oraz jego rozwoju są artykuły publikowane na łamach czasopisma *Personel* oraz *Personel i Zarządzanie*.

Wymienione pozycje ukazujące proces zarządzania organizacjami jak również wyłącznie zagadnienie zarządzania czynnikiem ludzkim w różnych organizacjach mogą jedynie stanowić podstawę prac na temat potencjału społecznego biblioteki. Publikacje te ukazują metody i procedury możliwe do wykorzystania zarówno w organizacjach komercyjnych jak również nieochodowych. Biblioteki będące specyficznymi bibliotekami non – profit wymagają stosowania w procesie realizacji funkcji personalnej specjalistycznych rozwiązań zaadaptowanych do specyfiki bibliotek i opracowanych wyłącznie dla ich potrzeb.

Dotychczasowy dorobek publikacji poświęconych funkcji personalnej w bibliotece jest jednak niewielki. Pomimo coraz częstszego podejmowania zagadnień personalnych przez różnych autorów prac naukowych wciąż występuje brak kompleksowego opracowania obszernie i

¹³ Janowska Z.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. 2 zmienione. PWE, Warszawa 2010

¹⁴ Pocztowski A.: *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1993

¹⁵ *Rozwój personelu*. Red. A.Szałkowski. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2002

wyczerpująco ilustrującego wszystkie dziedziny funkcji personalnej oraz warunki jej realizacji.

Wśród starszych pozycji książkowych omawiających problematykę personalną można wymienić *Bibliotekę i jej organizację R.Przelaskowskiego*¹⁶, *Organizację i administrację biblioteki pod red. B.Olejniczak*¹⁷, *Organizację biblioteki i kierowanie jej działalnością J.Wołosza*¹⁸, *Racjonalizację pracy bibliotecznej: problemy, kierunki, metody Z.Żmigrodzkiego*¹⁹. Omówienie problematyki personalnej w wymienionych pozycjach stanowi na ogół wyodrębnione zagadnienie i ogranicza się najczęściej do wskazania zadań pracowniczych, przyczyn powstawania i sposobów rozwiązywania konfliktów, czasami wytycznych dotyczących prowadzenia akt personalnych.

Nowszą pozycją z zakresu zarządzania bibliotekami szerzej omawiającą problematykę personalną biblioteki jest książka *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach J.Wojciechowskiego*²⁰. W niniejszej książce autor przybliży politykę kadrową biblioteki oraz takie elementy funkcji personalnej jak rekrutację pracowników, motywację pracowników, zwracając jednocześnie uwagę na bardzo istotną w każdej bibliotece motywację wewnętrzną oraz doskonalenie pracowników. Niniejsza publikacja dostarcza również publikacji na temat pożądanych w bibliotece stylów kierowania oraz profilu osobowego idealnego kandydata.

Jedyną do chwili obecnej publikacją w całości poświęconą problematyce personalnej bibliotek jest książka *Zarządzanie kadrami w bibliotece pod red. J.Kamińskiej i B. Żołędowskiej – Król*²¹. Publikacja ta

¹⁶ Przelaskowski R.: *Biblioteka i jej organizacja*. Państwowy Ośrodek Kształcenia Korespondencyjnego Bibliotekarzy. Warszawa 1966

¹⁷ *Organizacja i administracja biblioteki*. Red. B.Olejniczak. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1964

¹⁸ Wołosz J.: *Organizacja biblioteki i kierowanie jej działalnością*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1981

¹⁹ Żmigrodzki Z.: *Racjonalizacja pracy bibliotecznej: problemy, kierunki, metody*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1986

²⁰ Wojciechowski J.: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. PWN, Warszawa - Kraków 1997

²¹ *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Red. J.Kamińska i B. Żołędowska – Król. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2008

ukazuje potencjał społeczny w aspekcie kapitału intelektualnego biblioteki, wartość potencjału społecznego na tle całkowitego kapitału biblioteki oraz przybliża wybrane zagadnienia z zakresu zarządzania potencjałem społecznym w bibliotekach. Wymieniona publikacja nie omawia jednak w dogłębny sposób prezentowanych zagadnień. Może stanowić zatem podstawę do dalszych wnikliwych rozważań na temat wybranych problemów personalnych.

Zagadnienie rozwoju potencjału społecznego ukazuje publikacja książkowa *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim*²² oraz *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non – profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*²³.

W ostatnich latach coraz częściej problematyka personalna stanowi treść artykułów publikowanych w czasopismach bibliotekarskich. Na szczególną uwagę zasługuje cykl artykułów *J.Sadowskiej – Na marginesie zarządzania*, publikowanych na łamach *Bibliotekarza* a także coraz liczniejsze artykuły w *Elektronicznym Biuletynie Informacyjnym Bibliotekarzy* takie, jak artykuł *Zarządzanie personelem w bibliotekach wyższych szkół niepaństwowych – wstęp do rozważań K.Gradzik*²⁴, *Doskonalenie zawodowe bibliotekarzy w zakresie katalogowania przedmiotowego (przykładowy model szkolenia) M.Dudziak – Kowalskiej i B.Janczak*²⁵, *Strategia szkolenia Biblioteki Uniwersyteckiej w Toruniu – szkolenia pracowników B.Bednarek – Michalskiej, J.Szewczak, K.*

²² *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim*. Wybór tekstów. Red. I.Kemp, T.Wildhardt. Warszawa 1998

²³ *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non – profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Materiały z konferencji Kraków, 28-30 września 1998, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1998

²⁴ Gradzik K.: *Zarządzanie personelem w bibliotekach wyższych szkół niepaństwowych – wstęp do rozważań*. Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy nr 45

²⁵ Dudziak – Kowalska M, Janczak B.: *Doskonalenie zawodowe bibliotekarzy w zakresie katalogowania przedmiotowego (przykładowy model szkolenia)*. Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy nr 54

Zaborskiej²⁶, *Bibliotekarz gwarantem sukcesu biblioteki* A.Konieczko²⁷, *E – edukacja okazją urozmaicenia wiedzy i umiejętności bibliotekarzy* A.Konieczko²⁸, *Metody aktywne w szkoleniach dla bibliotekarzy* U.Cimochy²⁹, *Rola motywacji w rozwoju zawodowym bibliotekarzy* E.Szalejewskiej³⁰.

Wymienione publikacje jakkolwiek niezwykle cenne podczas poszerzania wiedzy na temat potencjału społecznego w bibliotekach, pozostawiają znaczną lukę w ujęciu tematu. Niniejsza rozprawa stanowi próbę wypełnienia tej luki.

²⁶ Bednarek – Michalska B, Szewczak J., Zaborska K.: *Strategia szkolenia Biblioteki Uniwersyteckiej w Toruniu – szkolenia pracowników*. Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy nr 62

²⁷ Konieczko A.: *Bibliotekarz gwarantem sukcesu biblioteki*. Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy nr 80

²⁸ Konieczko A.: *E – edukacja okazją urozmaicenia wiedzy i umiejętności bibliotekarzy*. Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy nr 104

²⁹ Cimocha U.: *Metody aktywne w szkoleniach dla bibliotekarzy*. Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy nr 114

³⁰ Szalejewska E.: *Rola motywacji w rozwoju zawodowym bibliotekarzy*. Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy nr 114

Cel pracy i jej układ

Powodem wyboru zagadnień związanych z potencjałem społecznym biblioteki była skromna ilość publikacji naukowych w literaturze krajowej poświęconych tej tematyce. W literaturze bibliotekarskiej, jak już wcześniej wspomniano brakuje kompleksowego opracowania, omawiającego w sposób obszerny i wyczerpujący problematykę potencjału społecznego. Biblioteki publiczne, będące niedochodowymi organizacjami non – profit powinny podobnie jak pozostałe podmioty gospodarcze funkcjonujące na rynku a nawet lepiej znać specyfikę potencjału społecznego oraz metody, instrumenty i procedury umożliwiające jego efektywny rozwój. Brak odpowiednich opracowań stanowi nierzadko jednak skuteczną przeszkodę implementacji omawianej tematyki w praktyce bibliotekarskiej.

Celem niniejszej pracy jest zilustrowanie problematyki potencjału społecznego ze szczególnym uwzględnieniem kwestii jego rozwoju oraz omówienie możliwości wdrożenia tego procesu w bibliotekach publicznych.

Praca opiera się na podejściu systemowym i założeniu, że najważniejszym zasobem biblioteki są pracownicy oraz tkwiący w nich potencjał społeczny, od którego zależy stopień zaspokojenia potrzeb klientów – użytkowników i otoczenia.

Całość rozprawy złożona jest ze wstępu, czterech rozdziałów uzupełnionych wynikami badań, zakończenia, załączników i bibliografii.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym *Biblioteka jako organizacja non – profit* przybliżona została treść pojęcia i istota organizacji non –

profit oraz przedstawiono specyfikę biblioteki publicznej w aspekcie organizacji niedochodowej.

Rozdział drugi, pt. *Potencjał społeczny biblioteki* poświęcony jest problematyce tkwiącego w pracownikach potencjału. Ukazana w nim została istota tego potencjału oraz tworzące go elementy, do których należą: wiedza, umiejętności, poziom umysłowy, cechy osobowościowe, motywacja, poziom kulturalny, poziom moralny, stan psychofizyczny. Omówiono w nim także osobliwości potencjału społecznego biblioteki, czyli cechy i właściwości odróżniające potencjał społeczny biblioteki od potencjału społecznego pozostałych organizacji. W rozdziale tym została zawarta także charakterystyka potencjału społecznego jako strategicznego zasobu i kapitału biblioteki. Rozważania będące treścią drugiego rozdziału koncentrują się również wokół wpływu potencjału społecznego na efektywność biblioteki.

Rozdział trzeci pt. *Rozwój potencjału społecznego biblioteki* poświęcony jest jak sam tytuł wskazuje, kwestii rozwoju ucieleśnionego w pracownikach potencjału. Wyjaśniono znaczenie i istotę pojęcia rozwoju bibliotek oraz rozwoju potencjału społecznego biblioteki. W rozdziale tym przedstawione zostały potencjalne cele rozwoju potencjału społecznego oraz strategia rozwoju potencjału społecznego pracowników. Wskazano także najważniejsze czynniki determinujące skuteczność rozwoju potencjału społecznego oraz ukazano związek rozwoju potencjału społecznego z komunikacją w bibliotece oraz systemem motywacyjnym. W rozdziale tym dokonano także przeglądu metod rozwoju potencjału społecznego mogących mieć zastosowanie w bibliotekach. Rozważania będące treścią trzeciego rozdziału koncentrują się również wokół koncepcji biblioteki jako organizacji uczącej się oraz ukazują ryzyko towarzyszące rozwojowi cech i właściwości personelu bibliotecznego.

W rozdziale czwartym zatytułowanym *Proces rozwoju potencjału społecznego biblioteki na tle jej funkcji personalnej*, dokonano przeglądu poszczególnych elementów funkcji personalnej zgodnie z kolejnością ich występowania w łańcuchu przedsięwzięć realizowanych w ramach zarządzania potencjałem społecznym, ukazując jednocześnie związek procesu rozwoju potencjału społecznego z pozostałymi dziedzinami funkcji personalnej. Dopelnienie trzeciego rozdziału stanowią informacje na temat stanu rozwoju potencjału społecznego w wybranych bibliotekach Niemiec i Kanady.

W *Bibliografii* zamieszczono wykaz literatury zarówno z zakresu organizacji i zarządzania jak również bibliotekoznawstwa, która została wykorzystana w toku przygotowywania pracy.

Prezentowana rozprawa stanowi próbę przedstawienia problematyki potencjału społecznego w instytucjach bibliotecznych. Z uwagi na obszerność analizowanego tematu stanowi ona wprowadzenie do dalszych szczegółowych rozważań poświęconych poszczególnym obszarom funkcji personalnej w bibliotekach.

Metodyka badań

Rozprawa ma charakter teoretyczno – empiryczny. Wszelkie rozważania i wnioski zawarte w pracy poprzedzono wnikliwą analizą literatury, zarówno z zakresu bibliotekoznawstwa polskiego jak również zagranicznego. Z uwagi jednak na niewielką liczbę opracowań z zakresu zarządzania potencjałem społecznym bibliotek korzystano również z licznych prac autorów zajmujących się problematyką zarządzania potencjałem społecznym w różnego typu organizacjach. Bardzo przydatne okazały się artykuły publikowane na łamach czasopism, tj. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, *Organizacja i Kierowanie*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *Personel* oraz *Personel i Zarządzanie*.

Podczas przygotowywania pracy wykorzystano także wiele artykułów opublikowanych w czasopiśmie elektronicznym, tj. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy*.

Rozważania teoretyczne uzupełniano sukcesywnie wynikami badania stanu rozwoju potencjału społecznego przeprowadzonych przez autorkę w latach 2009-2010 w bibliotekach publicznych Krakowa. Badania przeprowadzone zostały w Wojewódzkiej Bibliotece Publicznej, Podgórskiej Bibliotece Publicznej, Krowoderskiej Bibliotece Publicznej oraz w ich filiach. Badaniem objętych zostało 300 pracowników bibliotek.

Za podstawową metodę badawczą uznano ankietę rozprawdzoną osobiście przez autorkę wśród pracowników wymienionych bibliotek. Niniejszą ankietę uzupełniono wywiadem przeprowadzonym z dyrektorem badanych bibliotek.

Ankieta adresowana do pracowników zawierała 11 pytań dotyczących problematyki rozwoju potencjału społecznego. Poprawnie wypełnione ankiety pozwoliły zgromadzić informacje o obszarach rozwoju potencjału społecznego, rodzaju szkoleń pracowników, związku rozwoju potencjału społecznego z pozostałymi obszarami funkcji personalnej oraz poglądów personelu biblioteki na temat rozwoju ich cech i właściwości (kwestionariusz ankiety przedstawia załącznik 1).

Ankieta adresowana była do wszystkich pracowników zatrudnionych w poszczególnych bibliotekach. Wśród respondentów byli zarówno pracownicy zatrudnieni na stanowiskach bibliotekarskich jak również niebibliotekarskich. Spośród wszystkich ankietowanych prawidłowych odpowiedzi udzieliło ok. 98% badanych, co stanowi znaczną liczbę i pozwala dokładnie zidentyfikować stan rozwoju potencjału społecznego w badanych bibliotekach. Umożliwia także oszacowanie skali rozwoju potencjału społecznego, czyli liczby adresatów rozwoju potencjału społecznego w danej bibliotece.

Uzupełnienie ankiety przeprowadzonej wśród pracowników stanowił wywiad ankietowy z dyrektorami poszczególnych bibliotek. Wywiad ten obejmował 11 pytań, wśród których były pytania zamknięte oraz wielokrotnego wyboru. Ogół zadanych kadrze dyrektorskiej pytań dotyczył kluczowych kwestii rozwoju potencjału społecznego w danej bibliotece (kwestionariusz ankiety wykorzystanej w tym wywiadzie przedstawia załącznik 2). Konieczność przeprowadzenia wywiadu z kadra dyrektorską wynikała z braku poszukiwanych informacji wśród pracowników niższych szczebli zarządzania w bibliotekach.

Podczas powstawania pracy pewnych trudności przysparzała niejednoznaczna terminologia zwłaszcza w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Zróżnicowanie to wynika zwłaszcza z zróżnicowanego podejścia poszczególnych autorów prac

naukowych do kwestii społecznych w organizacji. Z powyższych względów rozważania prowadzone w pracy nierzadko zawierają przegląd różnych definicji oraz klasyfikacji. Przedstawione w pracy definicje, metody oraz procedury dostosowane są do specyfiki bibliotek. Uwzględniają indywidualne cechy oraz zmiany zachodzące w poszczególnych metodach i procedurach podczas stosowania ich w bibliotekach.

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
Stan badań.....	6
Cel pracy i jej układ.....	12
Metodyka badań.....	15
ROZDZIAŁ 1	
BIBLIOTEKA JAKO ORGANIZACJA NON - PROFIT	
1.1. Pojęcie i istota organizacji non – profit.....	18
1.2. Biblioteka organizacją non – profit.....	25
ROZDZIAŁ 2	
POTENCJAŁ SPOŁECZNY BIBLIOTEKI	
2.1. Istota potencjału społecznego biblioteki.....	34
2.2. Osobliwości potencjału społecznego biblioteki.....	53
2.3. Potencjał społeczny jako strategiczny zasób biblioteki.....	65
2.4. Potencjał społeczny kapitałem biblioteki.....	94
2.5. Potencjał społeczny jako podsystem biblioteki.....	108
2.6. Efektywność biblioteki a jej potencjał społeczny.....	116
ROZDZIAŁ 3	
ROZWÓJ POTENCJAŁU SPOŁECZNEGO BIBLIOTEKI	
3.1. Pojęcie i istota rozwoju biblioteki.....	132
3.2. Pojęcie rozwoju potencjału społecznego biblioteki.....	142
3.3. Cele rozwoju potencjału społecznego biblioteki.....	148
3.4. Strategia rozwoju potencjału społecznego biblioteki.....	159
3.5. Czynniki rozwoju potencjału społecznego biblioteki.....	177
3.5.1. Kultura organizacyjna biblioteki.....	178
3.5.2. Warunki pracy w bibliotece.....	204
3.6. Metody rozwoju potencjału społecznego biblioteki.....	231
3.6.1. Szkolenia pracowników.....	232
3.6.2. E – learning.....	260
3.7. Motywacyjna funkcja rozwoju potencjału społecznego biblioteki.....	274
3.8. Rozwój potencjału społecznego a komunikacja w bibliotece.....	287
3.9. Biblioteka jako organizacja ucząca się.....	300
3.10. Ryzyko rozwoju potencjału społecznego biblioteki.....	326
ROZDZIAŁ 4	
PROCES ROZWOJU POTENCJAŁU SPOŁECZNEGO BIBLIOTEKI NA TLE JEJ FUNKCJI PERSONALNEJ	
4.1. Ewolucja funkcji personalnej.....	343
4.2. Planowanie potencjału społecznego biblioteki.....	357
4.3. Rekrutacja potencjału społecznego biblioteki.....	377

4.4.	Ocenianie potencjału społecznego biblioteki.....	402
4.5.	Proces rozwoju potencjału społecznego biblioteki.....	427
4.5.1.	Ustalenie potrzeb rozwoju potencjału społecznego..	428
4.5.2.	Wdrożenie planu rozwoju potencjału społecznego..	436
4.5.3.	Ocena efektywności rozwoju potencjału społecznego	441
4.6.	Planowanie karier zawodowych w bibliotece.....	450
4.7.	Derekrutacja pracowników w bibliotece	471
4.8.	Rozwój potencjału społecznego bibliotek na przykładzie Niemiec i Kanady.....	477
	PODSUMOWANIE	493
	BIBLIOGRAFIA.....	498
	SPIS RYSUNKÓW	514
	SPIS TABEL.....	515
	SPIS WYKRESÓW	516
	SPIS ZAŁĄCZNIKÓW.....	518
	ZAŁĄCZNIKI.....	519

Rozdział 1

Biblioteka jako organizacja non-profit

1.1. Pojęcie i istota organizacji non-profit

W ostatnich latach można zaobserwować duże zainteresowanie zarówno w Polsce jak również poza jej granicami „trzecim sektorem” gospodarki¹, który tworzą różne organizacje niedochodowe typu non – profit. L.M.Salamon i H.K.Anheier piszą, że powodem wzmożonego zainteresowania na świecie trzecim sektorem jest „kryzys państwa” a szczególnie upadek tradycyjnej polityki społecznej rozwiniętej w krajach zachodnich, rozczarowanie płynące z czołowej roli państwa w przypadku krajów „Południa”, jak również upadek reżimów komunistycznych w Europie Środkowo – Wschodniej². Organizacje non – profit wypełniają lukę pomiędzy sektorem pierwszym, czyli administracją rządową i wszystkimi szczeblami samorządu terytorialnego, a sektorem drugim, tworzonym przez organizacje komercyjne. Zajmujące miejsce pomiędzy rynkiem a państwem, organizacje niedochodowe non – profit „...są ważnym partnerem w tworzeniu drogi pomiędzy skrajnym liberalizmem

¹ Filipiak B., Ruszała J.: *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 107

² Bogacz – Wojtanowska E.: *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 21

rynkowym a nadmierną opiekuńczością państwa”³. E.Bogacz – Wojtanowska zauważa, że organizacje non – profit „Dają ludziom zaangażowanie w ich działalność możliwość realizowania własnych pomysłów, podejmowania decyzji i podnoszenia odpowiedzialności”⁴. Organizacje non – profit stanowią odrębną grupę podmiotów gospodarczych, wyróżniającą się spośród innych organizacji funkcjonujących w otoczeniu. Jak piszą K.Łazarko i G.Rembielak „Nie ma wątpliwości, że organizacje non – profit i ich działania są specyficzne”⁵. Niekwestionowanym przykładem organizacji niedochodowych non – profit są biblioteki. Pomimo, iż biblioteki posiadają własną odrębną specyfikę⁶, to wykazują również typowe cechy organizacji niedochodowej non – profit. Zasadne zatem wydaje się przedstawienie treści pojęcia i istoty organizacji non - profit.

Pojęcie organizacji non – profit nie posiada w literaturze przedmiotu jednoznacznej definicji. Ponadto w praktyce można spotkać różną terminologię stosowaną do określenia organizacji niedochodowej non – profit, utrudniającą rozstrzygnięcie kwestii treści tego terminu⁷.

Najczęściej alternatywnie z terminem organizacja non – profit stosowane jest na łamach literatury przedmiotu a zwłaszcza polskiej, pojęcie organizacja pozarządowa. Nierzadko organizacjom non – profit przypisywane jest także miano „trzeci sektor”, pochodzące od przyjętej nazwy sektora gospodarki, w którym te organizacje funkcjonują. Jak pisze

³ Tamże, s. 21

⁴ Tamże, s. 23

⁵ Łazarko K., Rembielak G.: *Wpływ otoczenia na funkcjonowanie organizacji non – profit [w:] Funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmiennym otoczeniu II*. Red. naukowa prof. dr hab. J.Czupiał. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Legnicy, 2002, s. 173

⁶ Specyfika bibliotek została przedstawiona w dalszej części niniejszej pracy.

⁷ Przegląd różnych terminów stosowanych do określenia organizacji non – profit zawarty został w pracy – Filipiak B., Ruszała J. : *Instytucje...*, dz. cyt., s. 109

M.Bednarczyk „Nazwy te mają już ugruntowaną pozycję tak w literaturze, jak i społeczeństwie”⁸.

Niektórzy autorzy prac naukowych zwracają jednak uwagę, że „...istnieje mnogość pojęć używanych zamiennie, często jednak nieoznaczających tego samego”⁹.

B.Filipiak i J.Ruszała piszą, że wskazanie jednej uniwersalnej definicji organizacji pozarządowej jest trudne i wymaga uwzględnienia następujących aspektów¹⁰:

- samo określenie organizacja pozarządowa uznawane jest przez niektórych autorów za nieprecyzyjne w odniesieniu do organizacji krajowych,
- duże zróżnicowanie grupy podmiotów tworzących ten sektor,
- płynność granic pomiędzy sektorem publicznym i pozarządowym,
- inne wymieniane w literaturze cechy sektora, jak np. społeczny, czy nie nastawiony na zysk również stają się dyskusyjne wobec częstych praktyk organizacji pozarządowych.

Ogólnie w ślad za K.Łazarko i G.Rembielak można organizację non – profit zdefiniować jako jednostkę, której głównym celem działania nie jest osiągnięcie zysku¹¹. Interesująca wydaje się interpretacja organizacji non – profit A.Etzioni. W myśl tej interpretacji organizacja non – profit to taka, do której można wstępować dobrowolnie i równie łatwo ją opuszczać, ich członkowie nie otrzymują wynagrodzenia, a gdy jest zbyt duża, zatrudnia często płatną kadrę zawodową, biurokratycznie zorganizowaną¹². P.D.Hall postrzega organizację non – profit przez pryzmat celów. Pisze, że

⁸ Bednarczyk M.: *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*. PWN, Warszawa – Kraków 2001, s. 21

⁹ Bogacz – Wojtanowska E.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 27

¹⁰ Filipiak B., Ruszała J.: *Instytucje...*, dz. cyt., s. 107

¹¹ Łazarko K., Rembielak G.: *Wpływ...*, dz. cyt., s. 174

¹² Bogacz – Wojtanowska E.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 25

organizacja non – profit to grono osób, zrzeszonych dla jednego z trzech celów¹³:

- wykonywania zadań, które są delegowane przez państwo,
- wykonywania zadań publicznych, na które jest wyraźne zapotrzebowanie, ale ani państwo, ani sektor prywatny nie widzą ich potrzeby czy też nie są w stanie ich wykonać,
- wpływu na kierunki polityki państwa i sektora biznesowego, a także wpływu na inne organizacje trzeciego sektora.

Zgodnie z zapisami ustawowymi, organizacjami non – profit są to nie będące jednostkami sektora finansów publicznych i nie działające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nie posiadające osobowości prawnej, utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia¹⁴.

Na podstawie dokonanego przeglądu definicji sformułowano i przyjęto w niniejszej pracy definicję, zgodnie z którą **organizacja non – profit to organizacja nie nastawiona na osiąganie zysku alokowanego poza jej granicami, świadcząca usługi i/lub dobra społeczne**¹⁵.

Większość organizacji nieochodowych non – profit oferuje na rynek usługi. Organizacje nieochodowe non – profit tworzące „trzeci sektor” to: stowarzyszenia, fundacje, związki zawodowe organizacje pracodawców, partie polityczne, organizacje samorządu gospodarczego i

¹³ Tamże, s. 25

¹⁴ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. DzU nr 96, poz. 873

¹⁵ Dobra społeczne to takie, które „ze względów fizycznych mogą być dobrami prywatnymi, ale na skutek doktryny społecznej są dostępne dla każdego obywatela, tak jak w przypadku klasycznych dóbr publicznych”. Bednarczyk M.: *Organizacje...*, dz. cyt., s. 19; Jako przykład dobra społecznego można wskazać ochronę zdrowia, edukację itp.

zawodowego¹⁶, świeckie organizacje społeczne, jednostki kościoła i związków wyznaniowych prowadzące działalność świecką¹⁷.

Przyczynkiem tworzenia organizacji niedochodowych non – profit nie jest chęć osiągnięcia zysku utylizowanego wśród jej członków bądź założycieli. Istotę organizacji non – profit stanowi **zaspakajanie potrzeb społecznych oraz poprawa jakości życia poszczególnych jednostek**.

Organizacje niedochodowe non – profit różnią się jak już wspomniano pod wieloma względami od organizacji działających w pozostałych sektorach gospodarki¹⁸. Konkretnie cechy różniące organizacje niedochodowe non – profit od pozostałych działających w otoczeniu, zestawiała E. Bogacz-Wojtanowska. Utworzona przez cytowaną autorkę lista różnic między organizacjami non – profit a pozostałymi podmiotami funkcjonującymi na rynku zawiera¹⁹:

- *cele* – cele organizacji non – profit nie są związane z generowaniem zysku, poza tym nie podlegają tak częstym zmianom jak cele firm komercyjnych,
- *strategie finansowe* – w których różnice polegają na rozdzielności między fundatorami a konsumentami usług oraz na braku redystrybucji zysków wśród członków organizacji pozarządowych,
- *strukturę* – oprócz pracowników płatnych w działalność trzeciego sektora są również zaangażowani wolontariusze,
- *interesariuszy* – organizacje pozarządowe muszą satysfakcjonować swoją pracą nie tylko klientów, ale także donatorów,

¹⁶ Wyjątek stanowią organizacje, w których członkostwo jest obligatoryjne, takie jak izby lekarskie, rady adwokackie

¹⁷ Zob. Filipiak B., Ruszała J.: *Instytucje...*, dz. cyt., s. 116,117

¹⁸ Pozostałe sektory gospodarki to: pierwszy sektor – podmioty o charakterze publicznym, dostarczające dobra publiczne, drugi sektor – podmioty o charakterze prywatnym, dostarczające dobra komercyjne. Filipiak B., Ruszała J.: *Instytucje...*, dz. cyt., s. 107

¹⁹ Bogacz – Wojtanowska E.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 100-102

- *nastawienie na wartości* – jasno wytyczone wartości są dla organizacji pozarządowych nadrzędne i oddziałują również na system zarządzania.

R.Courteny podstawowe różnice między organizacjami non – profit a komercyjnymi grupuje w siedmiu głównych obszarach²⁰:

- *działanie nie dla zysku* – przy czym jest istotne nie tylko, że organizacje trzeciego sektora nie stawiają sobie zysku za cel działalności, ale również – a może nawet w większym stopniu – to, że osiągniętej nadwyżki nie redystrybuują między swoich członków, założycieli i innych interesariuszy organizacji,
- *wskaźniki sukcesu* – mimo, że nie budzi wątpliwości, że głównym celem organizacji non – profit są działania, to jednak często pojawiają się trudności z jasnym sprecyzowaniem wyznaczników służących do określenia, czy dany cel został osiągnięty,
- *różnorodność interesariuszy* – organizacje non – profit powinny satysfakcjonować niemal każdego, gdyż interesariusze nie ograniczają się do klientów, właścicieli i pracowników (jak to jest najczęściej w organizacjach komercyjnych), ale obejmują również donatorów, ofiarodawców, instytucje publiczne, państwowe media, inne organizacje non –profit, społeczeństwo jako całość,
- *pozyskiwanie środków finansowych* – w trzecim sektorze to nie klienci są głównymi dostarczycielami zasobów pieniężnych, ale zazwyczaj sponsorzy, grantodawcy, darczyńcy, inne są w związku z tym działania podejmowane przez organizacje, aby te środki pozyskać,
- *kultura i wartości* – oba porównywane sektory są również zróżnicowane w zakresie obowiązującej w nich kultury (w tym kultury organizacyjnej) i znaczenia wartości (w tym wartości moralnych i etycznych),

²⁰ Zob. Domański J.: *Zarządzanie strategiczne organizacjami non – profit w Polsce*. Oficyna a Walters Kluwer Polska. Warszawa 2010, s. 29,30

- *natura zarządu* – główną różnicą w tym obszarze jest to, że w organizacjach non – profit w organach zarządzających znajdują się osoby, które za swoją pracę nie pobierają wynagrodzenia.

Przedstawione powyżej różnice potwierdzają odrębność organizacji niedochodowych non – profit od pozostałych podmiotów gospodarczych funkcjonujących w otoczeniu. Uzasadniają jednocześnie potrzebę stosowania w tych organizacjach, odmiennych od wykorzystywanych w jednostkach należących do pozostałych sektorów gospodarki metod i narzędzi zarządzania. Nie możliwe jest jednak wdrożenie właściwej, dostosowanej do potrzeb konkretnej organizacji, metody zarządzania bez gruntownej znajomości specyfiki danej organizacji. Sytuacja ta dotyczy każdej organizacji w tym również bibliotek. Przedstawienie problematyki potencjału społecznego oraz zarządzania tym potencjałem, zaadaptowanych do warunków panujących w bibliotekach wymaga uprzedniego przybliżenia specyfiki biblioteki jako usługowej organizacji niedochodowej typu non – profit.

1.2. Biblioteka organizacją non – profit

Wielowiekowa praktyka bibliotek, sięgająca okresu średniowiecza przyczyniła się do wykształcenia niekomercyjnego charakteru bibliotekarstwa. Jak słusznie zauważa J. Wojciechowski biblioteki komercyjne stanowią rzadkość w otoczeniu¹. Niedochodowa koncepcja bibliotekarstwa zakłada nadrzędność społecznych pożytków nad finansową samowystarczalnością w rozliczeniu bezpośrednim. Zgodnie z wykładnią doświadczeń praktycznych na przestrzeni stuleci, biblioteki istnieją w innym celu niż przynoszenie dochodów. Zmiana niekomercyjnego charakteru bibliotek, jakkolwiek byłaby zadaniem trudnym do realizacji, nie jest obecnie przewidywana. Dla osób niezamożnych oznaczałoby to praktycznie ograniczenie lub pozbawienie możliwości korzystania z usług oferowanych przez biblioteki. Z uwagi na fakt, iż nie planowane jest w nieodległej przyszłości przekształcenie bibliotek w organizacje komercyjne na refleksję zatem zasługuje niekomercyjny charakter biblioteki. Zasadność przedstawienia specyfiki biblioteki jako niedochodowej organizacji szczególnie wzrasta na tle problematyki potencjału społecznego. Opracowując plany i programy gospodarowania potencjałem społecznym biblioteki należy uwzględnić jej niedochodowy charakter. W dalszej części niniejszych rozważań ukazana zostanie zatem biblioteka jako organizacja non – profit.

¹ Wojciechowski J.: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. PWN, Warszawa – Kraków 1997, s. 177

Kontynuowanie dalszych rozważań wymaga przybliżenia treści pojęcia biblioteka, które na łamach literatury przedmiotu posiada zróżnicowane interpretacje.

Powszechnie termin ten kojarzony jest z „miejscem wypożyczania książek”. Literatura bibliotekarska wymienia także szereg różnych definicji przypisywanych pojęciu biblioteka takich, jak²:

- 1) specjalna szafa (mebel) do przechowywania księgozbioru;
- 2) pojedynczy lokal, kompleks pomieszczeń lub specjalny budynek służący temu samemu celowi;
- 3) księgozbiór gromadzony i przechowywany przez osobę fizyczną lub prawną;
- 4) zbiór programów komputerowych dla danego typu komputera, np. biblioteka IBM PC, Atari, Commodore itp.;
- 5) instytucja, organizacja lub zakład publiczny, który zajmuje się gromadzeniem i przechowywaniem książek, czasopism oraz innych materiałów bibliotecznych;
- 6) seria wydawnicza, obejmująca w jednolitej wspólnej formie zewnętrznej (szacie graficznej, oprawie itp.) dzieła literackie, naukowe bądź publicystyczne o pokrewnej tematyce czy podobnym przeznaczeniu;

Z uwagi na rolę jaką biblioteka pełni w procesie komunikowania interpersonalnego dosyć często pojęcie to interpretowane jest również jako system komunikacji społecznej. „Biblioteka jest to określony i zorganizowany według właściwych sobie zasad system komunikacji społecznej”³. Podstawowymi elementami tego systemu są⁴:

² Zob. *Bibliotekarstwo*. Red. Z.Żmigrodzki. Wyd. II uzupełnione i rozszerzone. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1998, s. 13

³ Tamże, s. 14

⁴ Tamże, s. 14

- 1) przygotowani zawodowo do jego obsługi ludzie,
- 2) określone materiały biblioteczne,
- 3) odpowiednio przygotowany lokal (pomieszczenie),
- 4) racjonalna, służąca systemowi organizacja pracy,
- 5) użytkownicy systemu – czytelnicy.

Podobnie bibliotekę postrzega J.Ratajewski pisząc, że biblioteka to system społeczny o określonych celach działania w systemie komunikacji społecznej⁵.

Zdaniem Z.Żmigrodzkiego najpełniejsza i najbogatsza w znaczenie jest definicja wyróżniająca cechy organizacyjne i funkcjonalne biblioteki. Zgodnie z tą interpretacją „Biblioteka jest więc instytucją społeczną, która gromadzi, opracowuje, przechowuje i udostępnia materiały biblioteczne oraz informuje o materiałach bibliotecznych swoich i obcych”⁶.

Szczególnie interesująca z punktu widzenia analizowanego zagadnienia jest definicja sformułowana przez J.Wołosza. Cytowany autor postrzega biblioteki jako instytucje życia społecznego tworzone dla realizacji określonych zadań niezbędnych do funkcjonowania i rozwoju społeczeństwa⁷. Przytoczona definicja akcentuje ważną rolę biblioteki w społeczeństwie.

Definicje biblioteki jak słusznie zauważa J.Ratajewski zmieniać się będą w zależności od tego, z jakiego punktu widzenia rozpatrywana będzie biblioteka⁸.

⁵ Ratajewski J.: *Wprowadzenie do bibliotekoznawstwa, czyli wiedza o bibliotece w różnych dawkach*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2002, s. 15

⁶ *Bibliotekarstwo...*, dz. cyt., s. 13

⁷ Wołosz J.: *Organizacja biblioteki i kierowanie jej działalnością*. Wyd. II zmienione i uzupełnione. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1981, s. 25

⁸ Ratajewski J.: *Wprowadzenie...*, dz. cyt., s. 16

Dla potrzeb prowadzonych rozważań sformułowano i przyjęto w niniejszej pracy definicję zgodnie, z którą **biblioteka to usługowa organizacja niedochodowa non – profit tworzona z zamiarem zaspakajania potrzeb społecznych.**

Biblioteki publiczne, których potencjał społeczny jest przedmiotem analizy w niniejszej pracy służą zaspakajaniu potrzeb oświatowych, kulturalnych i informacyjnych ogółu społeczeństwa oraz uczestniczą w upowszechnianiu wiedzy i kultury⁹.

Będąc niedochodowymi organizacjami non – profit, biblioteki „...są nastawione na utylizację zgromadzonych materiałów, a nie na przychody”¹⁰. Brak zysku nie jest jednak równoznaczny z brakiem pożytku, czyli zysku społecznego, który niewątpliwie istnieje „...w postaci lepszej wiedzy społeczeństwa, większych umiejętności, wyższej sprawności intelektualnej, godziwszej rozrywki oraz pełniejszego zaspokojenia oczekiwań substytuowanych”¹¹.

Organizacje niedochodowe non – profit tworzone są w różnym celu, jak już wspomiano, odmiennym od osiągnięcia zysku bezpośredniego. Do zadań najczęściej przypisywanych organizacjom non – profit należy¹²:

- zaspokajanie potrzeb indywidualnych i społecznych w małej grupie w atmosferze życzliwości i solidarności,
- przyjęcie czynnej postawy obywatelskiej w zakresie spraw tzw. ludzkich i lokalnych, a wymagających realizacji w poczuciu dobra wspólnego,
- propagowanie pluralizmu i różnorodności życia społecznego,

⁹ Biliński L.: *Biblioteki publiczne końca XX wieku*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2001, s. 15

¹⁰ Wojciechowski J.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 175

¹¹ Tamże, s. 175

¹² Domański J.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 30,31

- tworzenie alternatywnego wobec rządowego sektora realizującego zadania indywidualne i społeczne,
- stworzenie mechanizmów współdziałania społecznego w podejmowaniu decyzji dotyczących różnych problemów i poziomu funkcjonowania nowoczesnego społeczeństwa.

Nadrzędny cel funkcjonowania bibliotek stanowi diametralne przeciwieństwo chęci osiągnięcia zysku utylizowanego poza granicami biblioteki. Zasadniczym, ustawowym celem istnienia bibliotek jest zaspakajanie i rozwijanie potrzeb czytelniczych danego środowiska¹³. W przypadku bibliotek publicznych Krakowa środowiskiem tym będą zwłaszcza czytelnicy tego miasta oraz miejscowości ościennych.

Oprócz ustawowego celu bibliotek, znane są również inne zadania realizowane przez te organizacje, które także nie są ukierunkowane na osiąganie korzyści materialnych, rozchodowanych na zewnątrz biblioteki. Wśród publicznych rejestrów zadań przypisywanych bibliotekom istnieje spora różnorodność. Ponadto można zauważyć niedostatek eksplikacji pełnego rejestru zadań działalności bibliotecznej. J.Wojciechowski w odpowiedzi na występujące rozbieżności oraz niekompletne rejestry przedstawia następującą listę głównych zadań bibliotek¹⁴:

- wspieranie edukacji i samoedukacji,
- wspieranie nauki,
- rozpowszechnianie informacji,
- rozpowszechnianie przekazów artystycznych,
- umożliwianie rozrywki,
- umożliwianie zachowań kompensacyjnych.

¹³ Wołosz J.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 38

¹⁴ Wojciechowski J.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 26

Na podstawie powyższych zadań w ślad za J.Wojciechowskim można stwierdzić, że „Biblioteki istnieją mianowicie po to, żeby realizować zadania poznawcze, więc zapewnić transmisję wszelkich informacji, także w związku z wszystkimi formami kształcenia i samokształcenia oraz procesami naukowymi”¹⁵.

Produktem organizacji non – profit jak twierdzi J.Domański jest zmiana, która zachodzi w człowieku pod wpływem jej działania¹⁶. Inny autor twierdzi, że „Biblioteki będąc wytworem potrzeb społecznych i produktem rozwoju społecznego swoją działalnością wywierają określony wpływ na społeczeństwo”¹⁷. W konsekwencji integracji z innymi instytucjami społecznymi biblioteki uzyskują możliwość oddziaływania na rozwój i kształtowanie potrzeb społecznych, stając się w ten sposób narzędziem rozwoju społecznego¹⁸.

Organizacje nieochodowe non – profit podobnie jak inne grupy podmiotów gospodarczych można scharakteryzować za pomocą pewnych cech. Poglądy różnych autorów prac naukowych na temat cech charakteryzujących organizacje nieochodowe non – profit są zróżnicowane. Użyteczny przegląd cech organizacji non – profit prezentuje E.Bogacz – Wojtanowska¹⁹. Syntetyczną formę tego przeglądu przedstawiono w tabeli 1.

¹⁵ Tamże, s. 26

¹⁶ Zob. Domański J.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 29

¹⁷ Wołosz J.: *Organizacja...*, dz. cyt., s.25

¹⁸ Zob. Wołosz J.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 25

¹⁹ Bogacz – Wojtanowska E.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 23-25

Tabela 1. Cechy organizacji non – profit

Autor	Cechy
S.B. Osborn (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Struktura formalna • Istnienie poza kontrolą państwa • Kierowane przez ciało zarządzające, którego skład jest decyzją wyłącznie organizacji • Dysponują wyróżniającym je wzorem zarządzania finansowego dostępnymi środkami – nieredystribuują nadwyżek, lecz reinwestują je w świadczone usługi
L.M. Salamon i H.K. Anheier (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Mają formalne struktury i byt prawny • Niezależne od państwa • Mają nie zarobkowy charakter • Cechują się samorządnością – same sprawują kontrolę nad własną działalnością • Przynależność do nich nie jest obowiązkowa
M. Stewart – Weeks (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Są działającym „kapitałem społecznym” • Są praktycznymi organizacjami, które działają w realnym świecie • Są organizacjami, które odzwierciedlają połączenie wolności i autonomii ze społeczną jednością • Są organizacjami tworzącymi się i działającymi oddolnie, mającymi legitymację od klientów i odbiorców swoich usług • Są sposobem wypracowania „wspólnego dobra”, które wymaga wspólnego działania, umożliwiają również pozyskiwanie pewnej przestrzeni społecznej, której nie zawłaszcza państwo
M. Allison i J. Kyle (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Pasja dla misji • Atmosfera niedoboru • Przychylność na rzecz nieformalnych struktur organizacyjnych, partycypacji i konsensusu • Główne kierunki skupienia działalności to misja i finanse • Trudności w pomiarze wyników ze względu na brak ustandaryzowanych programów i narzędzi oceny • Rady i zarządy organizacji oraz ich wieloznaczne role w organizacji • Różny poziom umiejętności zatrudnionych menedżerów i pracowników • Zaangażowanie wolontariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bogacz – Wojtanowska E.: Zarządzanie..., dz. cyt., s. 23-25

Biblioteki jako organizacje non – profit posiadają następujące cechy specyficzne dla tego typu organizacji:

- wyróżniający wzór zarządzania finansami, polegający na reinwestycji uzyskanych środków finansowych w świadczone usługi,
- trwała forma organizacyjna,
- praktyczne organizacje działające w realnym świecie,
- strukturalna niezależność od władz publicznych,
- trudność w pomiarze wyników działalności z uwagi na niematerialny charakter usług,
- zróżnicowany stan potencjału społecznego zatrudnianych pracowników i kadry kierowniczej.

Biblioteki będąc usługowymi organizacjami non – profit szczególną uwagę powinny poświęcać zatrudnianym pracownikom. P.Sadler pisze, że „Sukces w zarządzaniu działaniami usługowymi polega w dużej mierze na osiągnięciu właściwej równowagi pomiędzy wydajnością i kontrolą kosztów – z jednej strony a dystrybucją wysokiej jakości usługi, której spodziewa się klient – z drugiej”²⁰. Od posiadanych przez personel cech i właściwości, jeszcze bardziej niż ma to miejsce w organizacjach komercyjnych, zależy końcowy efekt działań organizacji usługowej jaką jest biblioteka. W dbającej o wysoki poziom zarządzania usługami, organizacji spotykana jest najczęściej postawa pracowników, którą można zdefiniować w następujący sposób: „Jestem tu po to aby świadczyć usługi i właśnie to jest źródłem naszej satysfakcji z pracy”²¹. Wypracowanie takiej postawy wymaga od biblioteki dokładnej znajomości specyfiki potencjału społecznego oraz problematyki zarządzania tym potencjałem a zwłaszcza zagadnienia dotyczącego rozwoju potencjału społecznego. Świadczenie

²⁰ Sadler P.: *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków 1997, s. 107

²¹ Tamże, s. 113

wysokiej jakości usług dyktuje potrzebę znajomości potrzeb i oczekiwań jakie klienci łączą z konkretną usługą. Na pracowników świadczących usługi nakłada natomiast obowiązek posiadania szerokiego zakresu wiedzy i umiejętności. Wynika stąd konieczność nieustannego rozwoju potencjału społecznego. Jak pisze P.Sadler „Kolejnym istotnym składnikiem dystrybucji usług jest, ma się rozumieć, nauka i kształcenie”²². Najlepsze organizacje usługowe posiadają nawet własne ośrodki szkolenia pracowników. Nie wszystkie instytucje posiadają warunki do utworzenia takiego ośrodka lecz niemal każda może strategicznie traktować swój potencjał społeczny a zwłaszcza jego rozwój. W dalszej części niniejszej pracy szczegółowo przedstawiona zostanie problematyka potencjału społecznego bibliotek oraz zagadnienie zarządzania tym potencjałem a przede wszystkim niezwykle istotny dla prawidłowego funkcjonowania biblioteki jego rozwój.

²² Tamże, s. 114

Rozdział 2

Potencjał społeczny biblioteki

2.1. Istota potencjału społecznego biblioteki

Decydującą rolę we współczesnej organizacji, bez względu na jej typ oraz profil działalności odgrywa czynnik ludzki. Obecnie o sukcesie organizacji, jak słusznie zauważają A.Koźmiński i W.Piotrowski, decyduje „nie system, nie struktura, nie jedynie słuszne zasady i reguły, ani najnowocześniejsze metody i instrumenty lecz niepowtarzalne jednostki i zespoły”¹. Biblioteki, postrzegane obecnie jako organizacje niedochodowe (non-profit) także swoje sukcesy mogą zawdzięczać zatrudnianym pracownikom. Pozostające w dyspozycji biblioteki pozostałe zasoby stanowią w rękach pracowników jedynie instrument do realizacji szeregu różnych celów i zadań wyznaczonych przez daną bibliotekę.

Od personelu zależy obraz kultury organizacyjnej² w każdej bibliotece oraz wizerunek biblioteki³ w otoczeniu. Zasadniczy wpływ

¹ Koźmiński A., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 1995, s.575

² Szerzej zagadnienie kultury organizacyjnej zostało przedstawione w trzecim rozdziale niniejszej pracy.

³ Wizerunek biblioteki to zestaw odczuć i przekonań o danej bibliotece funkcjonujący w społecznej świadomości, to sposób w jaki ludzie postrzegają daną bibliotekę we wszystkich aspektach jej działania. Szerzej na temat wizerunku biblioteki można przeczytać także w pracy – Andrejów – Kubów A., M. Podgórska: *„Praca na froncie” jako droga do tworzenia wizerunku biblioteki [w:] Marketing i jakość usług bibliotek akademickich*. Ogólnopolska IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych, Wrocław, 9-11 maja 2002. Red. S. Kubów, Wydawnictwo Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław 2002, s.13-19; Cybulski R.: *Wizerunek biblioteki w strategii marketingowej*. „Bibliotekarz” 1997, nr 7/8, s. 8-10; Bielecka O.: *Budowanie strategii tożsamości biblioteki*. „Ekonomia i Humanistyka” 2000, nr 2, s. 21-36; Huczek M.: *Marketing relacji w procesie budowy wizerunku biblioteki publicznej*. „Ekonomia i Humanistyka” 2002, nr 1, s. 5-17; Huczek M.: *Zarządzanie*

personel biblioteczny ma także na urzeczywistnienie wizji⁴ oraz misji biblioteki⁵ wyznaczających jej rolę oraz miejsce jakie zajmuje w społeczeństwie.

Powodzenie wszystkich realizowanych w bibliotece przez personel funkcji warunkuje ucieleśniony w każdym pracowniku potencjał społeczny. Niezbędne jest zatem wyjaśnienie istoty, tkwiącego w pracownikach a jednocześnie w bibliotece, potencjału społecznego.

Na polu bibliotekarskim termin potencjał społeczny niestety nie został dotychczas zinterpretowany. W literaturze z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej nie funkcjonuje powszechnie przyjęta definicja, która oddawałaby znaczenie tego pojęcia. Terminu potencjał społeczny nie tłumaczy zarówno *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego*⁶ jak również *Encyklopedia wiedzy o książce*⁷. *Słownik terminologiczny informacji naukowej pod red. M.Dembowskiej*⁸ także nie definiuje tego pojęcia. Realizacja różnorodnych funkcji w bibliotece kojarzona jest z koniecznością posiadania przez poszczególnych

marketingiem jako narzędzie budowy wizerunku biblioteki publicznej. „Ekonomia i Humanistyka” 2002, nr 2, s.21-36

⁴ Wizja biblioteki przedstawia przyszły pożądany stan biblioteki, który ma zostać osiągnięty w dłuższej perspektywie czasowej. Pracownicy w decydujący sposób mogą wpływać na przyspieszenie lub opóźnienie a w skrajnych przypadkach nawet uniemożliwić osiągnięcie tego stanu. Szerzej na temat wizji biblioteki można przeczytać w pracy – Zybert E.B.: *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2004, s. 70-83.

⁵ Misja stanowi odpowiedź na pytanie o cel istnienia danej biblioteki. Oznacza wypracowany i określony zestaw względnie trwałych wartości, dążeń i aspiracji, wyróżniających bibliotekę spośród innych instytucji tego typu. Szerzej na temat misji bibliotek można przeczytać w pracy – Godziszewski B.: *Misja organizacji: istota, funkcje, proces formułowania. Od strategii organizacji do polityki jakości. Etapy wdrażania ISO 9001*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji, Toruń, 17-18 czerwca 2004. Toruń: Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu, 2004; Gębołyś Z.: *Jak badać misję biblioteki* [w] *Jakość zarządzania w organizacjach non profit*. Materiały konferencyjne. Red. nauk. A.Chodyński, M.Huczek, I.Socha. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2004, s.39-52; *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Red. M. Nowak, P. Piórek, J. Przybysz. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2004, s. 21-37

⁶ *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego*. Kom. red. K.Głombiowski, B.Świdorski, H.Więckowska. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1976

⁷ *Encyklopedia wiedzy o książce*. Red. nac. A. Birkenmajer, B.Kocowski, J. Trzynadłowski. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1971

⁸ *Słownik terminologiczny informacji naukowej*. Red. nac. M.Dembowska. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1979

pracowników tylko „odpowiednich kwalifikacji”, których treść niestety także pozostaje nie wyjaśniona.

Według *Innego słownika języka polskiego* czyjś potencjał to możliwości tej osoby w jakiejś dziedzinie⁹.

Pojecie potencjału tkwiącego w pracownikach szerzej interpretowane jest dopiero na łamach piśmiennictwa z zakresu organizacji i zarządzania. Literatura tego przedmiotu nie rozstrzyga jednak jednoznacznie kwestii treści tego terminu. Pomimo, dużego zainteresowania zagadnieniami społecznymi zarówno w piśmiennictwie jak również praktyce zarządzania różnymi organizacjami nie została dotychczas sformułowana precyzyjna definicja potencjału społecznego¹⁰. Termin potencjał społeczny znacznie częściej niż do wyrażenia konkretnego stanu rzeczy wykorzystywany jest do podkreślenia podmiotowego charakteru czynnika ludzkiego w organizacji. Można zaobserwować nawet zmianę nazewnictwa funkcji personalnej z zarządzania zasobami ludzkimi na zarządzanie potencjałem społecznym. W celu określenia znaczenia tkwiącego w pracownikach potencjału stosowane są najczęściej, takie terminy jak potencjał ludzki, potencjał kadrowy, potencjał pracy, a także kapitał ludzki.¹¹ Nierzadko potencjał społeczny także utożsamiany jest z kwalifikacjami, które są pojęciem o węższym zasięgu. A.Czermiński, M.Czerska, B.Nogalski, R.Rutka, J.Apanowicz, podejmując próbę wyjaśnienia treści pojęcia potencjał społeczny piszą, że to nie tylko formalne kwalifikacje możliwe do opisanie w sposób ilościowy lecz także „etyka pracy i system wartości humanistycznych, etyka zawodowa oraz kultura organizacyjna”¹².

⁹ *Inny słownik języka polskiego*. T.2. Red. nac. M.Bańko. PWN, Warszawa 2000, s. 213

¹⁰ Zasadniczą przyczyną szczególnego zainteresowania kwestiami społecznymi w organizacji jest wzrost znaczenia wiedzy, ulokowanej głównie w ludzkich umysłach, która postrzegana jest obecnie jako kluczowa wartość w zarządzaniu.

¹¹ W literaturze przedmiotu występują także inne mniej popularne terminy stosowane do określenia treści pojęcia potencjał społeczny takie jak: potencjał motywacyjny, potencjał kwalifikacyjny, zasoby osobiste.

¹² Czermiński A., Czerska M., Nogalski B. [et al.]: *Zarządzanie organizacjami*. Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001, s.193

Przyczyną braku jednoznacznej interpretacji terminu potencjału społecznego oraz używania zróżnicowanej terminologii jest ogólna definicja potencjału, stwarzająca duże możliwości do jego stosowania. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* podaje, że potencjał to „sprawność, wydajność, możliwości, zdolności, tkwiące w kimś lub w czymś”¹³. Brak precyzyjnej definicji potencjału społecznego umożliwia intuicyjne odczytywanie jego treści. Poniżej zostaną przedstawione różne interpretacje tego pojęcia.

Potencjał społeczny zdaniem A.Pocztowskiego, będącego zwolennikiem terminu potencjał pracy oznacza „ogół cech i właściwości poszczególnych osób tworzących zasoby ludzkie, decydujących o ich aktualnej i przyszłej zdolności i gotowości do realizacji zadań przedsiębiorstwa jak również o ich sile przetargowej na rynku pracy”¹⁴. Podobnie potencjał społeczny definiuje *Słownik zarządzania kadrami pod red. T. Listwana*, w którym treść tego pojęcia występuje pod nazwą potencjał kadrowy. Według tego słownika potencjał społeczny to „ogół cech i właściwości poszczególnych osób stanowiących zasoby ludzkie organizacji i decydujących o zdolności do realizacji jej celów”¹⁵. Zbliżoną do powyższych definicję potencjału społecznego formułuje M.Gableta, która posługuje się terminem potencjał ludzki. Definiuje potencjał społeczny jako „możliwości ludzi pracujących w danym czasie w przedsiębiorstwie”¹⁶. A.Sajkiewicz, która do określenia treści potencjału społecznego stosuje termin potencjał pracy, uważa natomiast, że jest to „zasób możliwości, zdolności, sprawności, motywacji tkwiący w ludziach a

¹³ Kopaliński W.: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wiedza Powszechna 1990, s. 406

¹⁴ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998, s. 218

¹⁵ *Słownik zarządzania kadrami*. Red. T.Listwan. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2005, s.120

¹⁶ Gableta M.: *Człowiek i praca w zmieniającym się otoczeniu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2003, s.177

tym samym w organizacji”¹⁷. M.Rybak, która podobnie jak większość autorów posługuje się terminem potencjał pracy, postrzega tkwiący w pracownikach potencjał jako zbiór różnych cech i właściwości tych pracowników. Pisze, że potencjał pracy to ”określone cechy i właściwości konkretnego zatrudnionego a więc jego zdrowie, zdolności, cenione przezeń wartości, poziom rozwoju moralnego, zdobyta wiedza (ogólna i zawodowa), doświadczenie, umiejętności praktyczne oraz motywacja do pracy i ciągłego rozwoju”¹⁸. Zdaniem B.Kożuch, która do określenia znaczenia potencjału społecznego używa pojęcia kapitał ludzki posiadany przez personel potencjał to „przede wszystkim kompetencje menedżerów i pracowników. Ich wiedza umiejętności, motywacja, zachowanie i postawy wobec pracy”¹⁹.

Zróznicowane definicje potencjału społecznego nie zmieniają istoty tego pojęcia. Niezależnie od interpretacji pojęcia potencjału społecznego oraz stosowanej terminologii jego istota pozostaje bez zmian. **Istotą potencjału społecznego pracowników biblioteki są posiadane przez nich cechy i właściwości decydujące o ich aktualnej oraz przyszłej zdolności do realizacji zadań biblioteki.**

Aktualna zdolność pracowników do pracy zależy od cech i właściwości obecnie wykorzystywanych podczas wykonywania różnych czynności w bibliotece. Przyszłą zdolność do pracy wyznaczają natomiast te cechy i właściwości które niż zostały jeszcze ujawnione lecz będą uwidocznione w przyszłości na skutek podejmowania decyzji i działań w zakresie zarządzania czynnikiem ludzkim w bibliotece, np. takich jak przeniesienia pracownika na inne stanowisko pracy, których konsekwencją

¹⁷ *Zarządzanie potencjałem pracy*. Red. A.Sajkiewicz. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998, s.7

¹⁸ Rybak M.: *Rozwój potencjału pracy [w:] Zasoby ludzkie w firmie*. Podręcznik pod red. A. Sajkiewicz. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 249

¹⁹ *Kształtowanie kapitału ludzkiego*. Red. B.Kożuch. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2000, s. 57

jest rozszerzenie zakresu zadań i obowiązków konkretnego zatrudnionego²⁰.

Determinujące, aktualną oraz przyszłą zdolność pracowników do realizacji różnych zadań i obowiązków, cechy i właściwości stanowią zbiór wielu różnych elementów. A.Pocztowski pisze, że potencjał społeczny obejmuje swoim zakresem wszystkie cechy i właściwości zasobów ludzkich, które są niezbędne dla zachowań wymaganych od personelu przy rozwiązywaniu sytuacji problemowych na poszczególnych stanowiskach pracy²¹. Katalog cech i właściwości pracowników biblioteki decydujących o ich zdolności do realizacji różnych zadań i obowiązków obejmuje:

- wiedzę
- umiejętności
- poziom umysłowy
- cechy osobowościowe
- motywację
- poziom kulturalny
- poziom moralny
- stan psychofizyczny

Charakterystyka poszczególnych elementów tworzących potencjał społeczny pracowników biblioteki zostanie dokonana poniżej.

Wiedza pochodząca od pracowników to „utrwalone w umyśle ludzkim połączenie doświadczenia i informacji pozyskanych w konkretnym celu odnoszących się do określonej sytuacji”²². Podstawą

²⁰ Przeniesienia pracowników określane są również w literaturze przedmiotu mianem przemieszczeń pracowniczych. Należy zaznaczyć także, iż przeniesienia pracowników mogą łączyć się ze zmniejszeniem zakresu zadań i obowiązków pracownika i wówczas nie zostają ujawnione żadne potencjalne cechy i właściwości danego pracownika.

²¹ Pocztowski A.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 219,220

²² *Leksykon zarządzania*. Kol. red. M.Romanowska, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 617

wiedzy pracowniczej są różnego rodzaju dane oraz informacje. Nagromadzona w umysłach pracowników biblioteki wiedza obejmuje zarówno elementy teoretyczne jak również praktyczne, ogólne zasady a także szczegółowe wskazówki postępowania, które mogą być różnie klasyfikowane. Literatura przedmiotu zawiera kilka podziałów wiedzy pracowniczej.

Jedną z klasyfikacji wiedzy pracowników dokonywana jest ze względu na źródło jej pochodzenia. Zasadnicze źródła wiedzy pracowników to:

- a) *edukacja formalna* – obejmująca ukończone szkoły, studia wyższe, podyplomowe, doktoranckie a także różne kursy specjalistyczne
- b) *doświadczenie* – osobiste i zawodowe pracownika
- c) *szkolenia, treningi i coachingi* – odbywające się poza zatrudniającą pracownika organizacją jak również realizowane przez nią w ramach rozwoju potencjału społecznego pracowników²³.

Biorąc pod uwagę źródła pochodzenia ulokowanej w umysłach personelu wiedzy, wyróżnić można:

- **wiedzę zimną** – nabywaną w toku sformalizowanego kształcenia ogólnego i zawodowego. Wiedza ta charakteryzuje się wysokim stopniem obiektywizmu oraz uniwersalności. Podstawą domniemania o zasobach wiedzy zimnej konkretnego pracownika są posiadane przez daną osobę świadectwa szkolne, dyplomy oraz zaświadczenia ukończenia różnych szkoleń oraz kursów specjalistycznych;
- **wiedzę gorącą** – posiadającą źródło w osobistym doświadczeniu pracownika. Wiedza ta jest silnie spersonalizowana oraz nierzadko naznaczona kontekstem sytuacyjnym w jakim była zdobywana. W wielu przypadkach obarczona jest także niepewnością i wieloznacznością. Poziom wiedzy gorącej pracownika niezbędnej do

²³ Szerzej szkolenia, treningi oraz coachingi zostały przedstawione w dalszej części niniejszej pracy.

efektywnego wykonywania zadań i obowiązków na konkretnym stanowisku w bibliotece można oszacować na podstawie stażu pracy danego zatrudnionego. Panuje bowiem pogląd, że wzrost stażu pracy pracownika jest wprost proporcjonalny do wzrostu posiadanego przez daną osobę doświadczenia. Przyjmuje się, że im pracownik posiada dłuższy staż pracy, tym większą dysponuje wiedzą na określony temat. Identyfikację treści konkretnych doświadczeń zawodowych pracownika umożliwia analiza jego ścieżki zawodowej tj. rodzaj zajmowanych stanowisk i realizowanych na nich zadań, odniesionych sukcesów a także niepowodzeń.

Inna klasyfikacja przewiduje podział wiedzy pracowników na podstawie poziomu jej operacyjności. Według tego kryterium elementy wiedzy pracowniczej ujmowane są w następujące kategorie:

- **wiedza deklaratywna** (teoretyczna) – stanowiąca zbiór różnorodnych pojęć oraz danych o faktach z określonej dziedziny lub dyscypliny nauki;
- **wiedza proceduralna** (praktyczna) – utworzona przez informacje o możliwych sposobach lub programach działania prowadzących do osiągnięcia określonych celów.

Oprócz źródeł pochodzenia oraz poziomu operacyjności podstawą podziału wiedzy pracowników biblioteki może być również jej dostępność. Typologia ta wyróżnia:

- **wiedzę dostępną (jawną)** – poddawaną formalizacji i upowszechnianą za pomocą powszechnie zrozumiałych form przekazu, takich jak dokumenty, raporty, tabele, wykresy. Wiedza ta jest łatwa do zrozumienia dla innych osób;

- *wiedzę ukrytą* – będącą zbiorem różnorodnych indywidualnych przekonań, doświadczeń oraz intuicji niesformalizowanych, które są trudne do przekazania innym osobom i pracownicy na ogół się nimi nie dzielą ze współpracownikami.

Spośród wszystkich elementów z jakich składa się zasób wiedzy pracownika tylko niektóre decydują o jego zdolności do realizacji aktualnych oraz przyszłych zadań i obowiązków w bibliotece. Zakres wiedzy potrzebny pracownikowi do wykonywania różnych czynności na zajmowanym stanowisku pracy określany jest w literaturze przedmiotu mianem *wiedzy zawodowej*.²⁴ Obszar tej wiedzy tworzy wiedza fachowa, specjalistyczna oraz ogólna. *Wiedza fachowa* kwalifikuje pracownika do pracy na konkretnym stanowisku w bibliotece. Powiązana jest ściśle z wykonywanym przez pracowników zawodem. Obok wiedzy fachowej realizacja różnych czynności w bibliotece wymaga od zatrudnianego w niej personelu posiadania także wiedzy specjalistycznej z określonej dziedziny lub dyscypliny nauki, której zakres wyznaczają zadania i obowiązki wynikające z opisu stanowiska jakie zajmuje pracownik. *Wiedza ogólna*, będąca zbiorem różnorodnych wiadomości z wielu dziedzin i dyscyplin nauki to również obszar wiedzy potrzebny pracownikom podczas codziennej realizacji różnych czynności w bibliotece. Szeroki zakres wiedzy ogólnej powinni posiadać szczególnie pracownicy zajmujący w bibliotece stanowiska usługowe. Bezpośredni kontakt z klientem-użytkownikiem dyktuje obiektywną potrzebę posiadania przez tych pracowników dużego zasobu wszechstronnej wiedzy. Rozległy obszar wiedzy ogólnej umożliwia partnerstwo wobec różnych grup zarówno obecnych jak również potencjalnych klientów biblioteki.

²⁴ Zob. *Słownik zarządzania...*, dz. cyt., s. 172

Obszar wiedzy pracowników nie jest jednak stały i może być rozszerzony poprzez różne szkolenia, treningi oraz coachingi, realizowane w ramach rozwoju potencjału społecznego biblioteki.

Umiejętności posiadane przez pracowników to „zdolność do realizacji złożonych dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie jakiegoś celu, wyniku czy sukcesu”²⁵. Zdolność ta nabywana jest głównie w wyniku edukacji formalnej, doświadczenia zawodowego i osobistego a także różnych szkoleń, treningów oraz coachingów. Pracownikom biblioteki do efektywnej realizacji aktualnych oraz przyszłych zadań i obowiązków na zajmowanych stanowiskach potrzebne są trzy podstawowe rodzaje umiejętności:

- 1) **umiejętności techniczne** – zdolność oddziaływania pracownika na zasoby biblioteki zgodnie z procedurą osiągnięcia celów, realizowania konkretnych zadań, obowiązków oraz obsługi stanowiska pracy. Urzeczywistniają się w stosowanych przez pracownika technikach wykonywania poszczególnych czynności a na stanowiskach kierowniczych także w stylach kierowania²⁶.
- 2) **umiejętności interpersonalne** (społeczne) – umożliwiają nawiązywanie, utrzymywanie oraz rozwijanie stosunków międzyludzkich a także tworzenie i współtworzenie efektywnej, wzajemnie życzliwej atmosfery współżycia i współdziałania między konkretnymi osobami oraz zapewniają wspólne osiągnięcie różnych celów, rozwiązywanie zadań, wzajemne zaspokajanie indywidualnych potrzeb oraz rozwój osobowości społecznej. Wśród umiejętności

²⁵ Śmid W.: *Psychologia i socjologia zarządzania: słownik terminów*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2003, s. 230

²⁶ Styl kierowania to sposób w jaki kierownik oddziałuje na podwładnych.

interpersonalnych mających szczególne znaczenie w bibliotece można wymienić:

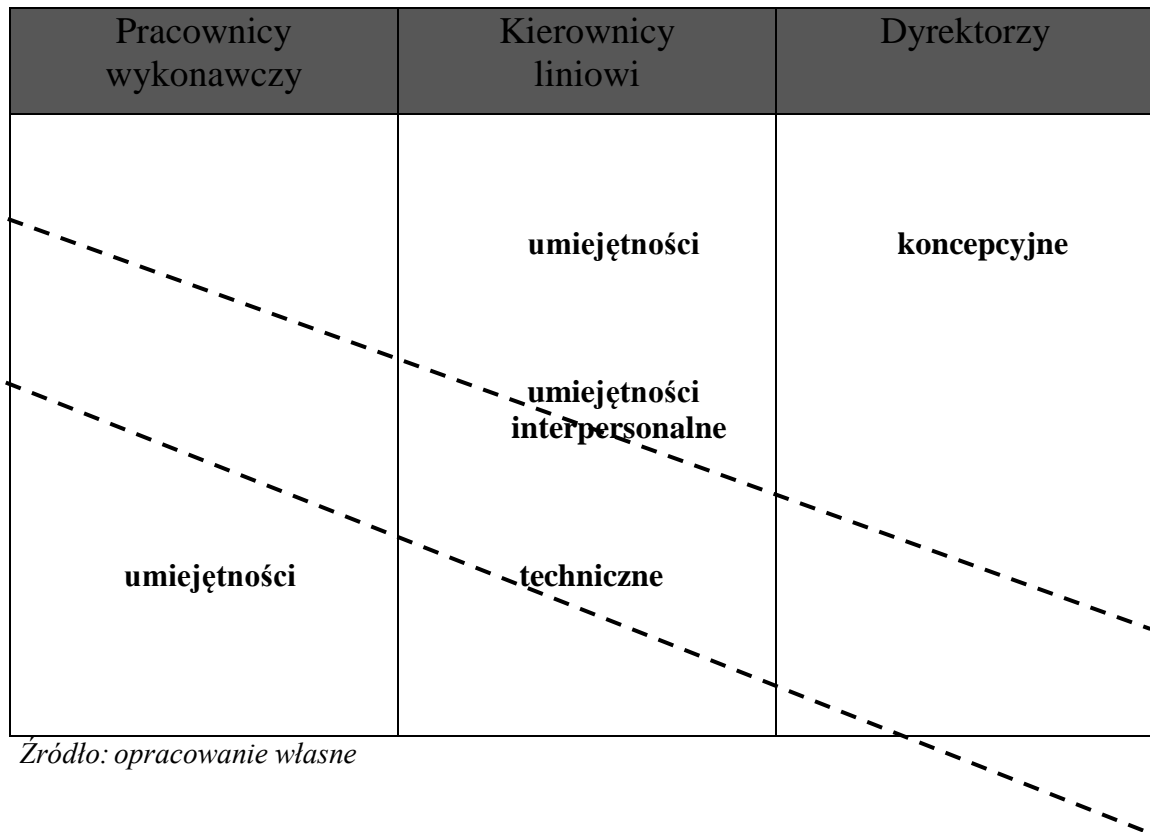
- umiejętność nawiązywania kontaktów
- umiejętność postępowania z ludźmi
- umiejętność pracy w zespole

3) **umiejętności koncepcyjne** – zdolność postrzegania biblioteki jako całości i współzależności jej części, a także zrozumienia w jaki sposób zmiana mająca miejsce w dowolnej części biblioteki wpłynie na jej funkcjonowanie. Przejawem tych umiejętności jest trafne prognozowanie przedsięwzięć materialnych rozwoju biblioteki, zespołów ludzkich, zasobów rzeczowych a także informacyjnych oraz finansowych. Istotę umiejętności koncepcyjnych stanowi filozofia globalizmu, którą określa następująca zasada: „myślenie globalne – działanie lokalne”²⁷

Pomimo, iż wszystkie trzy rodzaje umiejętności potrzebne są pracownikom w procesie pracy, względne znaczenie każdego z tych rodzajów dla konkretnego pracownika zależy od pozycji jaką zajmuje w bibliotece. Zależność ta została zobrazowana na rysunku 1.

²⁷ Człowiek w organizacji: podręczny słownik psychologii i dziedzin pokrewnych. J.Borkowski [et al.]. Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001, s. 149

Rysunek 1. Umiejętności koncepcyjne, interpersonalne i techniczne potrzebne do skutecznego działania na różnych szczeblach hierarchii w bibliotece



Źródło: opracowanie własne

Na niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej biblioteki najważniejsze są umiejętności techniczne. Ranga tych umiejętności maleje na rzecz umiejętności koncepcyjnych w miarę przesuwania się w górę po kolejnych szczeblach hierarchicznych. Dla pracowników, których stanowisko usytuowane jest najwyżej w hierarchii organizacyjnej, tj. dyrektora oraz jego zastępców, najważniejsze są umiejętności koncepcyjne. Pozycja zajmowana przez pracownika w hierarchii organizacyjnej nie ma wpływu tylko na znaczenie dla konkretnego zatrudnionego umiejętności interpersonalnych. Na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej biblioteki ranga tych umiejętności jest identyczna. Większe znaczenie może mieć jedynie na stanowiskach zajmowanych przez pracowników usługowych, mających bezpośredni kontakt z użytkownikiem. Utrzymanie

właściwych kontaktów z obsługiwaną przez bibliotekę społecznością wymaga od tych pracowników także posiadania **umiejętności intrapersonalnych**, zapewniających człowiekowi możliwość systematycznego взгляду na wewnętrzny świat własnych doznań, uczuć, potrzeb, aspiracji oraz wartości. Umiejętności te umożliwiają kształtowanie własnego zachowania a także regulowanie szeroko rozumianych relacji ze środowiskiem społecznym, otaczającym bibliotekę.

Poziom umysłowy obejmuje sprawności umysłowe pracownika w zakresie: odbioru bezpośrednich informacji, spostrzegawczości, obróbki informacji poznawczych, wartościowania przedmiotów i działań, wykonywania czynności operacyjno – poznawczych, dowodzącym o mobilności pracownika. Sprawności te mogą funkcjonować u każdego pracownika na różnym poziomie. Od bardzo niskiego do bardzo wysokiego. Poziom na jakim sprawności się plasują zależy od podstawowej zdolności umysłowej człowieka jaką jest inteligencja, która można zinterpretować jako „zdolność myślenia samodzielnego, wolnego od wpływów, emocji oraz sugestii otoczenia a także zdolność do szybkiego uczenia się rzeczy nowych”²⁸. Wyższy od przeciętnego dla określonej populacji, poziom poszczególnych sprawności świadczy o zdolności danego pracownika.

Cechy osobowościowe stanowią „zespół warunków wewnętrznych jednostki determinujących sposób, w jaki człowiek reguluje swoje stosunki z oddziałującym na niego światem zewnętrznym; względnie trwała struktura cech psychicznych i fizycznych, decydująca o specyficznych

²⁸ Penc J.: *Skuteczne zarządzanie organizacją*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Marketingu i Biznesu w Łodzi, 1999, s.183

formach jego zachowania się i przystosowania do otoczenia”²⁹. Pozwala przewidzieć postępowanie człowieka w danej sytuacji. Cechy osobowościowe decydują zasadniczo o sposobie zachowania się pracowników, które powinny sprawiać wrażenie, że użytkownik jest w bibliotece mile widzianym gościem a także postawach przyjmowanych wobec współpracowników, biblioteki oraz jej użytkowników a także zbiorów i urządzeń technicznych. Postawy personelu mają znaczący wpływ na funkcjonowanie biblioteki. E.B.Zybert pisze, że emocjonalna postawa pracowników wobec zatrudniającej go biblioteki oraz własnej w niej roli jest ważnym czynnikiem określającym ilość i jakość wykonywanej przez niego pracy³⁰. Niewłaściwe postawy pracownicze stanowią główną przyczynę patologii biblioteczej³¹ oraz negatywnego wizerunku biblioteki w otoczeniu. ”W opinii czytelników o bibliotekach najczęściej występującym czynnikiem branym pod uwagę, gdy chodzi o uznanie wartości tych instytucji, jest postawa osobowa biblioteki”³². Stanowią także zasadniczy powód niezadowolenia użytkowników. Posiadanie dużego zasobu pozytywnych cech osobowościowych najbardziej wymagane jest od pracowników usługowych biblioteki. J.Wojciechowski często powtarza, że „ze względu na charakter bibliotecznych procesów usługowych, realizowanych w stałym kontakcie z użytkownikiem, od pracowników usługowych należy oczekiwać szeregu predyspozycji i umiejętności, niekoniecznie potrzebnych na innych stanowiskach”³³. Szeroki wachlarz pozytywnych cech osobowościowych pożądany jest od personelu

²⁹ Penc J.: *Leksykon biznesu: słownik angielsko – polski*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 300

³⁰ Zob. Zybert E.B.: *Kultura...*, dz. cyt., s.116

³¹ Patologia biblioteczna określana również mianem „patologii biblioteki” to „ogół zjawisk nieprawidłowych, zakłócających jej normalne – tzn. zgodne z jej celami – działanie, oraz utrudniających realizację zadań bibliotek, polegających na zaspokojeniu potrzeb użytkowników w sposób dający pełną satysfakcję zarówno im samym, jak i bibliotekarzom”. Inne znaczenie terminu „patologia biblioteczna” może dotyczyć teorii i metodologii badań zjawisk patologicznych w działalności biblioteki. Żmigrodzki Z.: *Patologia biblioteczna*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996, s. 11-12

³² Żmigrodzki Z.: *Patologia...*, dz. cyt., s.20

³³ Wojciechowski J.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 199

usługowego zarówno przez pracodawców jak również użytkowników. Zbiór cech osobowościowych jakie pracodawcy oczekują od pracowników, zajmujących stanowiska usługowe jest bardzo liczny i jednocześnie zróżnicowany. Pożądane są takie cechy osobowościowe, które będą zachęcać użytkowników do korzystania z usług oferowanych przez daną bibliotekę. Niektóre cechy osobowościowe personelu usługowego nie tylko zniechęcają użytkowników do biblioteki lecz także utrudniają bądź nawet uniemożliwiają korzystanie z posiadanych przez nią zbiorów. Brak określonych cech osobowościowych może stanowić podstawowy powód do odrzucenia przez pracodawcę kandydatury potencjalnego pracownika. Ponadto właściwe dopasowanie pracownika do wymogów stanowiska pracy zarówno z punktu widzenia jego formalnych kwalifikacji jak również predyspozycji osobowych jest bardzo istotne dla osiągnięcia przez pracownika satysfakcji zawodowej, bowiem pracownicy zatrudnieni na stanowiskach zgodnych z ich typem osobowości będą bardziej zadowoleni i mniej skłonni do dobrowolnej rezygnacji z pracy, niż ludzie na stanowiskach niezgodnych³⁴. Wśród cech osobowościowych wymaganych przez użytkowników od pracowników usługowych najczęściej wymieniane są, takie jak: życzliwość, uprzejmość, cierpliwość, uczynność, chęć do ponoszenia większych wysiłków związanych z wychodzącymi poza rutynowe świadczenia potrzebami użytkowników, komunikatywność. Ranga cech osobowościowych personelu usługowego bibliotecznego przewyższa w procesie pracy znaczenie pozostałych elementów potencjału społecznego.

Motywacja zgodnie z *Leksykonem biznesu* to „zespół czynników natury psychicznej lub fizjologicznej uruchamiający i organizujący zachowanie się człowieka, skierowane na osiągnięcie określonego celu;

³⁴ Huczek M.: *Zachowania ludzi w organizacji*. Wydawnictwo Innowacje, Bielsko-Biała 2001, s. 26

mechanizm psychologiczny, regulujący dowolne zachowanie poprzedzone wyborem”³⁵. Czynniki te obejmują odpowiedzialność, poczucie ważności wykonywanej pracy oraz kontroli nad nią, swobodę działania, pole do wykorzystania i rozwijania technik oraz umiejętności, interesującą i stawiającą wyzwanie pracę oraz możliwości awansu³⁶. Wybór dokonywany przez człowieka, kierującego się motywacją dotyczy zarówno celu, który chce się osiągnąć jak również sposobu jego realizacji i w każdym warunkach stanowi złożony proces. Wyjątkiem jest jedynie sytuacja, kiedy człowiek teoretycznie nie posiada wyboru. Motywacja pracownika wynika z jego charakteru, stosunku do otaczającej rzeczywistości i społeczeństwa, ludzi z którymi się kontaktuje (współpracuje) a także wyznaczonego lub uznawanego system wartości, pełniącego istotną funkcję motywacyjną poprzez hierarchizowanie i jednocześnie identyfikowanie rzeczy najcenniejszych dla człowieka. Motywacja pracowników rzutuje na uzyskiwane przez daną osobę wyniki realizacji zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy oraz jakość i efektywność działalności biblioteki. Udowodniono bowiem że, pracownicy posiadający dużą motywację do pracy uzyskują lepsze rezultaty wykonywanych czynności.

Poziom kulturalny pracownika ma szczególne znaczenie w procesie współdziałania z innymi członkami zespołu pracowniczego³⁷, koniecznym w większym bądź mniejszym stopniu w każdej bibliotece zatrudniającej więcej niż jednego pracownika. Kulturalny pracownik może lepiej porozumieć się z innymi pracownikami oraz ułożyć współpracę z nimi a także unikać konfliktów i zdrażnień w miejscu pracy. Poziom kulturalny

³⁵ Penc J.: *Leksykon...*, dz. cyt., s. 264

³⁶ Armstrong M.: *Jak być lepszym menedżerem*. Warszawa 1977, s.250 cyt. za: Ścibiorek Z.: *Inwestowanie w personel*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 82

³⁷ Zespół pracowniczy to „specyficzna grupa społeczna będąca elementem organizacji, powiązana formalnymi i nieformalnymi „więzami” wykonująca określone zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji (materialnej i pozamaterialnej)”. Kozusznik B.: *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996, s. 14

pozwała pracownikowi uzyskać wyższe parametry efektywności pracy przez właściwe relacje ze współpracownikami i przełożonymi. Wpływa także pozytywnie na jego kulturę pracy. Pracownik kulturalny, mający ukształtowane przez dobre wychowanie nawyki czystości, porządku, dokładności i dyscypliny pracy odczuwa naturalną potrzebę dobrego wykonania każdego zadania i obowiązku. Stanowi również dobry wzór osobowy do naśladowania przez innych a zwłaszcza młodych pracowników.

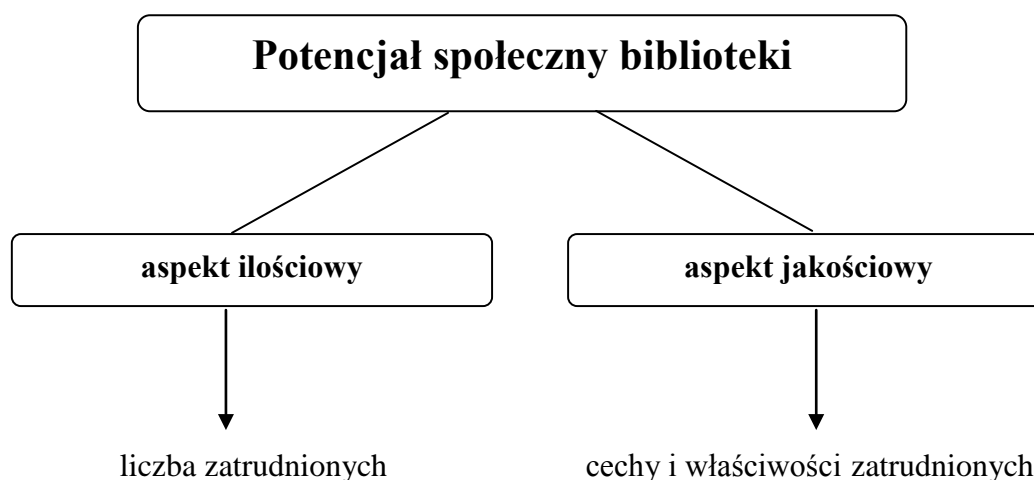
Poziom moralny przejawia się w postępowaniu każdego pracownika wobec użytkowników, współpracowników, zasobów bibliotecznych a także biblioteki jako pracodawcy. Moralność pracowników wpływa na poziom etyczny biblioteki. Każda indywidualna nieuczciwość pracownika wcześniej bądź później odbija piętno na sytuacji ekonomicznej biblioteki, która do komfortowych w większości przypadków nie należy, a także na wizerunku jaki posiada w społeczeństwie. Może stanowić także przyczynę konfliktów pracowniczych w bibliotece, mających destruktywny wpływ na efekty pracy. Istotne jest zatem krzewienie a także umacnianie w bibliotece wysokiego poziomu moralnego pracowników. Narzędziem umożliwiającym realizację tego zadania są szkolenia i treningi realizowane w ramach rozwoju potencjału społecznego biblioteki.

Stan psychofizyczny obejmuje sferę somatyczną czyli cielesną, fizyczną człowieka oraz psychiczną, będącą podstawą wszystkich procesów intelektualnych, emocjonalnych i wolicjonalnych. Stan psychofizyczny pracownika wyznacza treść pracy jaką dany pracownik może wykonywać oraz stanowi jedną z przyczyn niepowodzeń pracowników, obniżających jakość i efektywność zadań oraz obowiązków realizowanych na stanowisku pracy.

Cechy i właściwości, będące elementami potencjału społecznego poszczególnych pracowników zatrudnionych w bibliotece uczestniczą w tworzeniu ogólnego potencjału społecznego biblioteki. Ucieleśniony w każdym pracowniku potencjał stanowi część potencjału społecznego jakim dysponuje biblioteka. **Istotą potencjału społecznego biblioteki są cechy i właściwości ogółu zatrudnionych w niej pracowników decydujące o aktualnej oraz przyszłej zdolności biblioteki do realizacji wytyczonych celów.**

Posiadane przez pracowników cechy i właściwości tworzą jakościowy aspekt potencjału społecznego biblioteki. Oprócz aspektu jakościowego ogólny potencjał społeczny biblioteki jak również pozostałych organizacji posiada także aspekt ilościowy, na który składa się liczba zatrudnionego w niej personelu. Całościowe ujęcie potencjału społecznego biblioteki zostało zobrazowane na rysunku 2.

Rysunek 2. Model potencjału społecznego biblioteki



Źródło: adaptacja na podstawie: Gableta M.: Człowiek..., dz. cyt., s.178

Pomiędzy stanem jakościowym potencjału społecznego a stanem ilościowym istnieje zależność prosta. Stan jakościowy potencjału społecznego biblioteki zależy wprost od stanu ilościowego tego potencjału. Biblioteka zatrudniająca dużo pracowników będzie posiadać większy zasób cech i właściwości, generujących jej zdolność do urzeczywistnienia wytyczonych celów niż biblioteka kilkusobowa bądź jednoosobowa, których najliczniejszą grupę stanowią biblioteki publiczne. Zwiększanie zatrudnienia nie jest jednak jedynym determinantem stanu jakościowego potencjału społecznego biblioteki. Innym wyznacznikiem zakresu cech i właściwości tworzących ogólny potencjał społeczny biblioteki jest rozwój potencjału, tkwiącego w poszczególnych pracownikach.

Potencjał społeczny posiada największy udział w osiągniętych przez każdą organizację wynikach działalności. W bibliotekach, będących instytucjami usługowymi pracownicy oraz ucieleśnione w nich cechy i właściwości w ogóle przesądzają o powodzeniu wszystkich podejmowanych przedsięwzięć. Decydują o tym czy biblioteka obsłuży swoich klientów oraz czy poziom jakości tej obsługi usatysfakcjonuje usługobiorcę. Dla funkcjonowania biblioteki nie jest więc obojętne jakim potencjałem społecznym będą dysponować zatrudnieni w niej pracownicy. Nadrzędnym celem zarządzania czynnikiem ludzkim w bibliotekach powinien być zatem rozwój tkwiącego w każdym pracowniku potencjału społecznego.

2.2. Osobliwości potencjału społecznego biblioteki

Potencjał społeczny każdej organizacji jest zbiorem różnorodnych cech i właściwości personelu, wśród których wskazać można elementy powszechnie wykorzystywane na rozległym gruncie organizacyjnym oraz pewną mniej lub bardziej liczną grupę elementów osobliwych. Pozostający w dyspozycji bibliotek, potencjał społeczny także oprócz cech i właściwości, znajdujących zastosowanie również w procesie pracy realizowanym w wielu innych, nie tylko niedochodowych organizacjach, kreują elementy charakterystyczne dla bibliotekarskiej rzeczywistości. Urzeczywistnienie różnych procesów pracy w bibliotece, wśród których należy wymienić: gromadzenie zbiorów, przechowywanie zbiorów, tworzenie baz danych, udostępnianie i informowanie oraz procesy administracyjno-techniczne dyktują potrzebę posiadania przez personel pewnych specyficznie bibliotecznych cech i właściwości, będących osobliwością potencjału społecznego każdej biblioteki. Zasadne jest zatem przybliżenie tych osobliwych elementów potencjału społecznego bibliotek.

W *Słowniku języka polskiego* pod pojęciem osobliwość możemy przeczytać, że jest to 1) coś, osobliwego, rzecz osobliwa, rzadka, szczególna, niezwykła, zadziwiająca; dziw, fenomen 2) osobliwy charakter czegoś, niezwykłość, oryginalność¹. Termin osobliwy wytłumaczony jest natomiast jako zwracający uwagę, nie taki jak inni, szczególny, wyjątkowy, nadzwyczajny, niezwykły, zadziwiający; dziwaczny².

Wśród ogółu cech i właściwości, tworzących potencjał społeczny biblioteki osobliwy charakter mają niektóre zakresy wiedzy i umiejętności

¹ *Słownik języka polskiego*. T.2. PWN, Warszawa 1998, s. 531

² Tamże, s. 531

pracowników. Wiedza i umiejętności to elementy potencjału społecznego personelu, przydatne są do realizacji konkretnych zadań tylko w wybranych organizacjach. Pozostałe natomiast cechy i właściwości, kształtujące potencjał społeczny biblioteki, takie jak: poziom umysłowy, cechy osobowościowe, motywacja, poziom kulturalny, poziom moralny oraz stan psychofizyczny stanowią rejestr elementów powszechnie wykorzystywanych w procesie pracy na gruncie organizacyjnym.

Poszczególne zakresy wiedzy i umiejętności, będące osobliwością potencjału społecznego biblioteki zostaną poniżej scharakteryzowane.

Jednym z osobliwych obszarów wiedzy i umiejętności, uczestniczącym w tworzeniu potencjału społecznego biblioteki jest **wiedza i umiejętności bibliotekarskie**, obejmujące: *teoretyczną znajomość*

- zasad gromadzenia i uzupełniania zbiorów
- zasad tworzenia tradycyjnych baz danych
- przepisów dotyczących rejestracji zbiorów
- rodzajów oraz jednostek ewidencji zbiorów
- warunków przechowywania i ochrony zbiorów
- zasad i norm opisu zbiorów
- rodzajów katalogowania zbiorów
- systemów klasyfikowania zbiorów
- zasad udostępniania zbiorów
- form wypożyczania zbiorów
- zasad organizacji pracy czytelników³

oraz *praktyczną umiejętność zastosowania tej wiedzy teoretycznej w codziennej praktyce bibliotekarskiej.*

³ Szerzej zob. *Bibliotekarstwo...*, dz. cyt., s. 47-178

Przedstawiony powyżej zakres wiedzy i umiejętności jest w bibliotekach tradycyjnych, do których wciąż należy niemal ogół bibliotek publicznych, podstawowym zasobem, wykorzystywanej wiedzy teoretycznej oraz praktycznej. Znajomością tej osobliwej wiedzy i umiejętnością jej zastosowania w realizowanym na gruncie bibliotekarskim procesie pracy zobligowani są bibliotekarze, stanowiący zdecydowaną większość a w przypadku bibliotek kilkusobowych i jednoosobowych ogół personelu bibliotecznego. Tworzące osobliwości potencjału społecznego bibliotek wiedza i umiejętności bibliotekarskie to zawodowa wiedza i umiejętności bibliotekarzy, wyróżniające ich spośród pracowników wszystkich pozostałych grup zawodowych występujących zarówno wewnątrz bibliotek jak również poza ich granicami. Posiadany przez poszczególnych bibliotekarzy zasób wiedzy i umiejętności bibliotekarskich, będących osobliwością potencjału społecznego bibliotek, obok edukacji formalnej w decydującej mierze zależy od rozwoju potencjału społecznego. Realizowany w bibliotekach rozwój potencjału społecznego umożliwia bibliotekarzom aktualizowanie tej wiedzy i umiejętności, konieczne z powodu zmian zachodzących w bibliotekach oraz ich otoczeniu.

Innym rozległym obszarem wiedzy i umiejętności, będącym osobliwością potencjału społecznego biblioteki są **wiedza oraz umiejętności specjalistyczne, zaadaptowane do bibliotekarskiej rzeczywistości**, determinujące zdolność do realizacji różnych procesów pracy w bibliotece nie tylko bibliotekarzy lecz także pracowników wykonujących na gruncie bibliotekarskim inne zawody takie chociażby jak informatyk, księgowy. Potrzebę dysponowania przez personel biblioteczny wiedzą oraz umiejętnościami specjalistycznymi dyktuje przede wszystkim wykorzystywanie w bibliotekach licznych zasad, metod oraz technik

badawczych, pochodzących z humanistycznych, przyrodniczych, ścisłych, technicznych oraz ekonomicznych dyscyplin naukowych. Jak słusznie zauważa J. Wojciechowski, „nie można kierować bibliotekami ani realizować bibliotecznych zadań, poza regułami gospodarki finansowej albo poza wytycznymi prawa”⁴. Niezbędne zatem było przeszczepienie na grunt bibliotekarski fragmentów wiedzy i umiejętności, pochodzących z różnych dyscyplin naukowych i specjalności praktycznych, niekoniecznie spokrewnionych z bibliotekarstwem. J. Ratajewski, analizując powiązania bibliotekoznawstwa jako nauki z innymi naukami, stwierdził, że można wymienić co najmniej 40 dyscyplin naukowych, z których na grunt bibliotekarski zaczerpnięte zostały pewne elementy wiedzy i umiejętności⁵. Przyczyną rozszerzenia obszaru wiedzy i umiejętności, tworzących potencjał społeczny bibliotek o elementy wiedzy i umiejętności specjalistycznych jest również uczestnictwo bibliotek w mediacji pomiędzy wytworami komunikacji publicznej a społeczeństwem, która obciążuje zwłaszcza pracowników zatrudnionych na stanowiskach usługowych do posiadania obszernego zasobu fragmentarycznej wiedzy z różnych dyscyplin naukowych. Niektóre obszary specjalistycznej wiedzy i umiejętności, wykorzystywanych w praktyce bibliotekarskiej wymagały jednak wcześniejszej modyfikacji adekwatnie do potrzeb bibliotek i na skutek tego działania uzyskały osobliwy charakter.

Spośród wszystkich osobliwych obszarów specjalistycznej wiedzy i umiejętności, których znajomość powinna cechować personel biblioteczny największe znaczenie dla funkcjonowania bibliotek ma obecnie **wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania bibliotekami**. Zarządzanie bibliotekami decyduje współcześnie o istnieniu oraz rozwoju bibliotek. Termin zarządzanie bibliotekami podobnie jak jego podstawy człon, czyli

⁴ Wojciechowski J.: *Idee i rzeczywistość: bibliotekarstwo pragmatyczne*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2002, s.59

⁵ Ratajewski J.: *Wprowadzenie...*, dz. cyt., s.194

zarządzanie można różnie interpretować. W niniejszej pracy pod pojęciem zarządzania bibliotekami należy rozumieć *układ działań regulujących funkcjonowanie danej biblioteki zgodnie z wyznaczonymi celami*⁶. Działaniami tymi, funkcjami zarządzania są następujące czynności:

- *planowanie*, związane z wypracowaniem strategii biblioteki;
- *organizowanie*, polegające na koordynowaniu wszystkich zasobów bibliotecznych, od którego zależy efektywność realizacji celów biblioteki;
- *przewodzenie*, określające sposób kierowania podwładnymi ukierunkowany na realizację wyznaczonych celów biblioteki;
- *kontrolowanie*, oznaczające dążenie kadry kierowniczej do zapewnienia bibliotece osiągnięcia zamierzonych celów poprzez sprawowanie nadzoru nad realizacją wdrożonej w bibliotece strategii działania.

Urzeczywistnienie w bibliotece wymienionych funkcji zarządzania obok wiedzy na temat wspólnych dla wszystkich organizacji prawidłowości z zakresu zarządzania, która zdaniem J.Wojciechowskiego nie powinna być skromniejsza od podobnej wiedzy innych specjalistów⁷, obliguje pracowników bibliotek również do posiadanie wiedzy i umiejętności zaadaptowanych do potrzeb bibliotek. Biblioteki mają własną odrębną specyfikę i zarządzanie nimi ma charakter osobliwy a czasami uznawane jest nawet za trudniejsze niż pozostałymi organizacjami. Specjalistyczną wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania bibliotekami powinni posiadać pracownicy wszystkich bibliotek, zarówno wieloosobowych jak również jednoosobowych, wśród których biblioteki publiczne stanowią najliczniejszą grupę. „Każdy bowiem komu powierza się pieczę nad działem, oddziałem, sekcją, filią ma do wykonania wiele

⁶ Na podstawie definicji w: Penc J.: *Leksykon...*, dz. cyt., s.506

⁷ Zob. Wojciechowski J.: *Organizacja...*, dz. cyt., s.22

zadań administracyjnych, organizacyjnych, regulacyjnych i porządkowych, nawet jeśli jest tam pracownikiem jedynym”⁸. Rozmiary biblioteki determinują jedynie zasób tej wiedzy i umiejętności, którym musi dysponować zatrudniony w niej personel. Obszernym zasobem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania bibliotekami powinni wykazywać się szczególnie pracownicy zatrudnieni w dużych bibliotekach. Profesjonalne zarządzanie nimi przynosi bowiem satysfakcjonujące efekty a wszelkie niepowodzenia w tej dziedzinie są bardzo dotkliwie odczuwane.

Zaadaptowane dotychczas do bibliotekarskiej rzeczywistości elementy wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania stanowią zasobny zbiór, ulegający sukcesywnemu rozszerzaniu poprzez nieustanne przeszczepienie do bibliotek kolejnych fragmentów wiedzy i umiejętności, wykorzystywanych podczas realizacji procesu zarządzania w różnych typach organizacji. Szczegółowa konkretyzacja oraz jednoznaczne zidentyfikowanie granic tego obszaru wiedzy i umiejętności należy więc do zadań o bardzo dużym stopniu trudności a wręcz nawet niemożliwych. Można jedynie przybliżyć treść tej wiedzy i umiejętności. Obszar osobliwej wiedzy i umiejętności, zaadaptowanych z dyscypliny naukowej jaką jest zarządzanie na grunt bibliotekarski, będzie obejmował elementy wiedzy i umiejętności, niezbędne do urzeczywistnienia procesu zarządzania w bibliotece. W obszarze tym mieścić się będą wiedza i umiejętności potrzebne do zarządzania całokształtem działań biblioteki, tj. zarządzania zbiorami i usługami, zarządzania finansami, zarządzania potencjałem społecznym oraz zarządzania marketingiem. Ogół wiadomości koniecznych do realizacji w bibliotekach poszczególnych funkcji zarządzania, zatrudniani w nich pracownicy mogą osiąść w procesie rozwoju potencjału społecznego.

⁸ Tamże, s.22

Oprócz wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania bibliotekami, obszarem osobliwej wiedzy specjalistycznej posiadającym obecnie dla funkcjonowania bibliotek również szczególne znaczenie jest *wiedza i umiejętności z zakresu specyficznie bibliotecznej technologii informacyjnej*. Ranga specjalistycznej wiedzy i umiejętności z zakresu technologii informacyjnej, jak podaje literatura bibliotekarska plasuje się aktualnie na podobnej pozycji jak znajomość technik i procedur bibliotecznych i wykazuje tendencję wzrostową, czym zaniepokojeni są niektórzy badacze. J.Wojciechowski pisze, że pojawia się nowy fetysz, który trzeba koniecznie odrzucić, przywracając umiejętnościom technicznym i wiedzy technologicznej odpowiednie miejsce w obszarze kompetencji profesjonalnych⁹. Wzrost znaczenia wiedzy i umiejętności z zakresu technologii informacyjnej na gruncie bibliotekarskim jest konsekwencją zmian jakie w organizacji pracy bibliotek spowodowały automatyzacja i komputeryzacja. W ostatnim ćwierćwieczu XX wieku procesy automatyzacji i komputeryzacji zrewolucjonizowały świat bibliotek¹⁰. „Staliśmy się świadkami uzależnienia bibliotek (w pozytywnym znaczeniu tego słowa) od szeroko rozumianej informatyki”¹¹. Równocześnie z automatyzacją i komputeryzacją do bibliotek wkroczyła wiedza i umiejętności z zakresu wysoce zautomatyzowanej technologii nie

⁹ Zob. Wojciechowski J.: *Bibliotekarstwo: zawód czy zatrudnienie* [w:] *Zawód bibliotekarza dziś i jutro*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji. Nałęczów, 18-20 Wrzesień. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2003, s. 35

¹⁰ Szerzej na temat automatyzacji i komputeryzacji bibliotek publicznych można przeczytać w pracy: *Automatyzacja bibliotek publicznych*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji „Automatyzacja bibliotek publicznych”. Warszawa, 24-26 listopada 2004. Red. tomu E.Górska. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2005; *Automatyzacja bibliotek publicznych: praktyczne aspekty*. Materiały z II Ogólnopolskiej Konferencji. Białystok 26-28 październik 1993. Red. J.Nowicki. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1993; *Komputeryzacja bibliotek publicznych*. Materiały z III Ogólnopolskiej Konferencji nt. „Komputeryzacja bibliotek publicznych – stan i zamierzenia”. Supraśl k. Białegostoku, 3-5 czerwca 1996. Red. tomu J.Wołosz. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1996; *Komputeryzacja i informacja elektroniczna w bibliotekach publicznych*. Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji „Automatyzacja bibliotek publicznych”. Miedzeszyn, 20-22 listopada 2002. Red. tomu E.Górska. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2003

¹¹ Roźniakowska M., Margas M.: „„eBiPol” - Biblioteka Cyfrowa Politechniki Łódzkiej na tle innych inicjatyw bibliotek cyfrowych w kraju od strony technicznej, formalnej i projektowej”. Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/74/rozniaowska_margas.php. Stan z dnia: 18.05.2006

tylko powszechnie wykorzystywane na gruncie organizacyjnym lecz przede wszystkim zaadaptowane do warunków panujących w poszczególnych bibliotekach. Specyficznie biblioteczna wiedza i umiejętności z zakresu technologii informacyjnej umożliwia pracownikom biblioteki obsługiwanie bibliotekarskich urządzeń elektronicznych oraz bibliotecznych programów informatycznych. Obszar osobliwej wiedzy i umiejętności z zakresu technologii informacyjnej, obowiązujący personel biblioteczny w poszczególnych bibliotekach jest zróżnicowany. Zależy od stopnia oraz zasięgu automatyzacji i komputeryzacji konkretnej biblioteki. Pracownicy bibliotek XXI wieku mogą spodziewać się jednak powszechnego zastosowania elektroniki w każdym miejscu w bibliotece oraz potrzeby nieustannego zwiększania zasobu posiadanej wiedzy i umiejętności z zakresu technologii informacyjnej, zarówno tej mającej zastosowanie w wielu organizacjach jak również tej, która wykazuje osobliwy charakter. Z praktycznego punktu widzenia oznacza to konieczność uczestnictwa w różnych szkoleniach technicznych oraz informatycznych realizowanych w ramach rozwoju potencjału społecznego, zarówno wewnątrz jak również poza biblioteką.

Znamiona osobliwości spośród cech i właściwości, kształtujących potencjał społeczny biblioteki mają również **wiedza i umiejętności z zakresu komunikacji**. Chociaż tworzą one potencjał społeczny wszystkich pracowników i jednocześnie wszystkich organizacji, nie tylko usługowych do jakich zaliczane są biblioteki to na gruncie bibliotekarskim zwracają szczególną uwagę. Biblioteki, jak słusznie zauważa J.Wojciechowski są i będą potrzebne po to, żeby umożliwiać, urealniać oraz usprawniać społeczne procesy komunikowania¹². Pracownicy bibliotek a zwłaszcza

¹² Zob. Wojciechowski J.: *Praca z użytkownikiem w bibliotece*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2000, s.12

personel usługowy, mający bezpośredni kontakt z użytkownikiem musi zatem dysponować obszerną wiedzą i umiejętnościami z zakresu komunikacji, interpretowanej jako dwukierunkowy proces transmitowania (przesyłania) zakodowanych informacji → (kodowanie) od nadawcy (nadawanie) do odbiorcy, w czasie którego ulegają oni wzajemnym wpływom¹³. Zatrudniony w bibliotece personel musi posiadać *wiedzę o środkach przekazu informacji oraz formach komunikacji*¹⁴. Na podstawie doświadczeń użytkowników zdobytych podczas korzystania z usług bibliotecznych i prezentowanych w literaturze przedmiotu można stwierdzić, że zakres teoretycznej jak również praktycznej wiedzy o komunikacji wielu pracowników bibliotek a szczególnie zatrudnionych na stanowiskach usługowych nie jest ich mocną stroną i wskazuje na obiektywną potrzebę udoskonalenia bądź rozszerzenia. W opinii znacznej wciąż grupy użytkowników pracownicy bibliotek realizujący procesy udostępniania i informowania to osoby małomówne, siedzące przy biurku coś tam notujące, mogące jedynie udzielić informacji gdzie znajduje się katalog lub czy książka jest dostępna, czy też nie¹⁵. Wizerunek zewnętrzny personelu usługowego biblioteki, tkwiący w świadomości użytkowników także bardzo często pozostawia wiele do życzenia. Zdaniem jednak P. Marcinkowskiego wizerunek mrukliwego bibliotekarza w kufajce zaczyna znikać na rzecz uśmiechniętego w białej koszuli i pod krawatem ponieważ pracownicy oddziałów obsługi czytelnika zaczynają zgłębiać tajemnice komunikacji werbalnej i niewerbalnej¹⁶. Wiedzę o komunikacji werbalnej i niewerbalnej, będącej podstawowymi formami przekazu informacji powinni jednak posiadać nie tylko pracownicy, realizujący

¹³ *Słownik zarządzania...*, dz. cyt., s. 63

¹⁴ Szerzej środki i sposoby przekazu zostały przedstawione w dalszej części niniejszej pracy.

¹⁵ Drogosz J.: *Obsługa klienta w bibliotece. Co bibliotekarz powinien wiedzieć?* Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/drogosz.php>. Stan z dnia: 18.05.2006

¹⁶ Zob. Marcinkowski P.: *Czy bibliotekarz zna język czytelnika?* Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2005/65/marcinkowski.php>. Stan z dnia: 18.05.2006

procesy udostępniania i informowania lecz także wszyscy zatrudnieni na pozostałych stanowiskach w bibliotece. Komunikacja wśród personelu bibliotecznego jest warunkiem funkcjonowania i rozwoju środowiska społecznego biblioteki. Istnieje zatem obiektywna konieczność posiadania wiedzy o formach i środkach komunikacji przez wszystkich zatrudnionych w bibliotece pracowników. Kontakty wewnętrzne w bibliotece, jak słusznie zauważa M.Kisilowska są ponadto elementem komunikacji zewnętrznej z użytkownikami.

Obok znajomości form i środków komunikacji personel biblioteczny musi dysponować *umiejętnościami nawiązywania i podtrzymywania kontaktów*, określanymi w literaturze przedmiotu mianem umiejętności komunikacyjnych. Biblioteki ze względu na charakter świadczonych usług oraz sferę intelektu, której dotyczą szczególnie odpowiedzialne są za krzewienie wysokich standardów w kontaktach z ludźmi. Kontakty biblioteki z użytkownikami nie mogą odbywać się jedynie za pośrednictwem katalogu, jak postulował przed laty S.Dunin-Borkowski, kartotek bądź komputera a nawet przez książkę lub czasopismo¹⁷. Zatrudnieni w bibliotece pracownicy muszą władać umiejętnościami nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z użytkownikami, przedstawicielami władz lokalnych, sponsorami, dyrektorami innych placówek kulturalno – oświatowych a także ze współpracownikami, przełożonymi oraz podwładnymi. Kontaktowość jest najprawdopodobniej cechą wrodzoną lecz umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktów można nabyć a także doskonalić w procesie rozwoju potencjału społecznego poprzez uczestnictwo w szkoleniach umiejętności interpersonalnych, którym obecnie w literaturze bibliotekarskiej poświęca się sporo uwagi. Umiejętności nawiązywania i podtrzymywania kontaktów podobnie jak znajomość form i środków komunikacji, posiadają szczególne

¹⁷ Zob. Ratajewski J.: *Wprowadzenie...*, dz. cyt., s. 35

znaczenie w przypadku pracowników zatrudnionych na stanowiskach bibliotekarskich i mających bezpośredni kontakt z użytkownikiem. Stanowią nieodłączny element profilu osobowego idealnego kandydata do pracy w zawodzie bibliotekarza. Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów z użytkownikiem to umiejętność niezbędna do wzbudzenia w nim sympatii i zaufania, którymi początkowo darzony jest tylko konkretny pracownik a w konsekwencji cała biblioteka. Odczuwane przez użytkowników podczas korzystania z usług bibliotecznych, zadowolenie w dłuższym okresie czasu skutkuje wytworzeniem się lojalności użytkownika do biblioteki. Posiadanie lojalnych użytkowników powinno być niewątpliwie marzeniem każdej biblioteki gdyż to właśnie od nich w dużej mierze zależeć będzie decyzja o jej likwidacji. Jednocześnie personel biblioteczny, mający bezpośredni kontakt z obsługiwaną publicznością musi być świadomy, że każdy błąd w kontakcie odbierany jest bardzo emocjonalnie i może zniszczyć zaufanie jakim obdarzył bibliotekę.

W obszarze umiejętności nawiązywania i podtrzymywania kontaktów decydujących o zdolności poszczególnych pracowników biblioteki do realizacji zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy występują zarówno oralne (ustne) jak również pisemne umiejętności przekazu informacji. Te drugie niezbędne są zwłaszcza w procesie komunikacji z wszelkimi organizacjami z którymi kontakty są konieczne lub pożądane dla właściwego funkcjonowania biblioteki. Komunikacja pisemna z tymi instytucjami obliuguje pracowników bibliotek do opanowania umiejętności redagowania różnych pism urzędowych. Szukając źródeł finansowania personel biblioteczny musi nauczyć się formułować wnioski o przyznanie grantu lub dotacji.

Dopełnieniem wiedzy i umiejętności z zakresu komunikacji interpersonalnej jakie powinni posiadać pracownicy biblioteki jest

*znajomość barier komunikacyjnych*¹⁸. Wiedza o barierach w komunikowaniu pozwala na ich zniwelowanie w procesie komunikacji, sprzyjające poprawie skuteczności komunikowania.

Każda biblioteka powinna stworzyć pracownikom możliwość pozyskania oraz udoskonalenia wiedzy i umiejętności z zakresu komunikacji. Instrumentem jaki może w tym celu wykorzystać są szkolenia, realizowane w ramach rozwoju potencjału społecznego biblioteki.

Reasumując powyższe rozważania można stwierdzić, że osobliwości potencjału społecznego biblioteki wyróżniają go spośród wszystkich zbiorów cech i właściwości, tworzących potencjał społeczny pozostałych organizacji. Zdecydowana większość tych osobliwości to najważniejsze atrybuty personelu bibliotecznego, decydujące o aktualnej oraz przyszłej zdolności do osiągnięcia wyznaczonych celów biblioteki. W procesie rozwoju potencjału społecznego biblioteki powinny zatem poświęcać szczególną uwagę doskonaleniu oraz rozwijaniu tych cech i właściwości.

¹⁸ Szerzej bariery w komunikacji zostały przedstawione w dalszej części niniejszej pracy.

2.3. Potencjał społeczny jako strategiczny zasób biblioteki

Funkcjonowanie wszystkich organizacji wymaga zaangażowania szeregu różnorodnych zasobów absorbowanych z otoczenia bądź wypracowanych samodzielnie w długim okresie czasu. Teoretycy jak również praktycy organizacji i zarządzania nie przywiązują jednak szczególnej uwagi do liczby wykorzystywanych przez organizację zasobów lecz do wartości jaką stanowią dla jej działalności. Wzmoczone zainteresowanie zwłaszcza badaczy wzbudzają obecnie zasoby ludzkie. Pracownicy a przede wszystkim tkwiące w nich cechy i właściwości uznawane są współcześnie za potencjalny zasób strategiczny. W ślad za tym powstaje pytanie kiedy potencjał społeczny posiada w organizacji znaczenie strategiczne? Potencjał społeczny, podobnie jak inne zasoby organizacyjne, jest strategicznym zasobem jeśli charakteryzują go pewne cechy i właściwości. Kryteria, stanowiące podstawę uznania potencjału społecznego za zasób strategiczny, powinny być szczególnie znane bibliotekom. Należące do instytucji, w których czynnik ludzki w ogóle determinuje wyniki wszystkich podejmowanych działań, biblioteki powinny znać warunki jakie musi spełnić ich potencjał społeczny żeby miał dla nich znaczenie strategiczne. Na uwagę zasługuje więc specyfika potencjału społecznego jako strategicznego zasobu bibliotek.

Rozważania nad potencjałem społecznym jako strategicznym zasobem biblioteki należy rozpocząć od wyjaśnienia istoty zasobów strategicznych.

W literaturze przedmiotu poglądy na temat istoty zasobów strategicznych są zbieżne. Według *Leksykonu biznesu* zasoby strategiczne to zasoby dające przewagę nad zasobami konkurencji¹. M. Bratnicki pisze, że zasoby strategiczne to zasoby wzmacniające pozycję konkurencyjną organizacji². Zbliżoną do przedstawionych, definicję zasobów strategicznych formułuje także K. Oblój. Zdaniem cytowanego autora zasoby strategiczne to zasoby zapewniające organizacji trwałą unikalność, a przez to długotrwałą przewagę konkurencyjną³. Podobnie istotę zasobów strategicznych interpretuje także J. Rokita. Stwierdza, że „zasoby strategiczne to takie zasoby, które umożliwiają osiągnięcie przez organizację szczególnej pozycji, dającej jej przewagę kosztową lub w zróżnicowaniu produktów”⁴.

Przedstawione definicje pozwalają stwierdzić, że **zasoby strategiczne to zasoby umożliwiające, organizacji osiągnięcie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej**. Należy jednak zaznaczyć, że zasoby wykazujące cechy i właściwości zasobów strategicznych, umożliwiają organizacji uzyskanie przewagi konkurencyjnej w tym rodzaju konkurencji w jakim uczestniczy⁵.

Pozostający w dyspozycji biblioteki potencjał społeczny można uznać za zasób strategiczny jeśli charakteryzować go będą, jak już wspomniano, pewne cechy i właściwości. W przeciwnym wypadku

¹ Penc J.: *Leksykon...*, dz. cyt., s. 515

² Zob. Bratnicki M.: *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zachowania strategii*. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000, s. 49

³ Oblój K.: *Strategia organizacji w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 219

⁴ Rokita J.: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005, s. 139

⁵ Rodzaje konkurencji występujące w literaturze przedmiotu to konkurencja oparta na wiodącej pozycji kosztowej, konkurencja oparta na różnicowaniu, konkurencja za pomocą informacji (reklamy), konkurencja oparta na koncentracji działalności organizacji a także konkurencja w której organizacja może osiągnąć przewagę czasową. Szerzej zob. Wrzosek W.: *Przewaga konkurencyjna*. „Marketing i Rynek” 1999, nr 7, s. 4-6

posiadał będzie status zasobu progowego, umożliwiającego bibliotece jedynie przetrwanie na konkurencyjnym rynku.

Leksykon biznesu podaje, że zasoby mają strategiczne znaczenie w organizacji wówczas jeśli są inne a przede wszystkim lepsze od tych jakimi dysponuje konkurencja⁶. M. Bratnicki pisze z kolei, że zasób należy uznać za strategiczny na podstawie ocen uzyskanych z następujących sprawdzianów⁷:

1) *test cenności*

Czy posiadany przez organizację zasób umożliwia odpowiadanie na zmiany otoczenia? Czy pozwala on organizacji na wykorzystanie szans i na neutralizowanie zagrożeń?

2) *test rzadkości (niedoboru)*

Jak wielu konkurentów ma dany zasób? Czy popyt przewyższa podaż na ten zasób?

3) *test podatności na naśladowanie*

Czy zasób jest niezrównany, trudny do naśladowania?

4) *test trwałości*

Jak szybko zasób traci swoją wartość?

5) *test własności*

Kto przywłaszcza sobie wartość dodaną wytwarzaną przez zasób? Kto kontroluje dany zasób? Jak dużą kontrolę formalną organizacja ma nad tym zasobem?

6) *test substytucyjności*

Czy zasób może być zastąpiony przez inny odznaczający się zbliżonymi lub lepszymi właściwościami?

⁶ Penc J.: *Leksykon...*, dz. cyt., s. 515

⁷ Bratnicki M.: *Kompetencje...*, dz. cyt., s. 55-57

7) *test wyższości konkurencyjnej*

Czy zasób jest lepszy od zasobów posiadanych przez konkurencję?

Tylko zasób przewyższający mocne strony konkurentów może stać się autentyczną podstawą przewagi konkurencyjnej.

8) *test kodyfikacji*

Jak wiele można formalnie zapisać? Czy organizacja rozumie zasób na tyle, aby wykorzystywać go w rozmaitych działalnościach? Jak dalece dotychczasowe stosowanie zasobu pogłębiło jego zrozumienie i ułatwiło wypracowanie rutyn organizacyjnych?

9) *test uosobienia*

Kto aktualnie posiada zasób? Jakie kluczowe osoby mają w związku z tym wpływ na strategię organizacji?

10) *test organizacji*

Czy organizacja jest zorganizowana w sposób zapewniający wykorzystanie pełnego potencjału strategicznego posiadanego zasobu? Jak bardzo sprzyja temu infrastruktura menedżerska (władza i przywództwo, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna i systemy działania, potencjał społeczny)?

11) *test ważności*

Sprawdzający, na ile dany zasób jest istotny dla efektywnego funkcjonowania i rozwoju organizacji teraz i w przyszłości. Ocena ważności jest swoistym dokończeniem oszacowania zasobów.

Powszechnie jednak w ślad za przedstawicielami, dominującej w latach 90-tych w zarządzaniu i wywodzącej przewagę konkurencyjną z unikatowej konfiguracji zasobów oraz kompetencji, szkoły zasobów za kryteria oceny strategicznej ważności zasobów uważane są następujące cechy i właściwości:

a) wartość

Oznacza ocenę przydatności danego zasobu do reakcji na możliwości i zagrożenia, powstające w otoczeniu organizacji. Powinna być rozpatrywana głównie w kontekście wpływu zasobu na osiągnięte przez instytucję wyniki funkcjonowania a zwłaszcza te o charakterze ekonomicznym. Należy zaznaczyć, że ocena ta nie jest stała i może ulec pogorszeniu. Duża wartość jaką zasób posiada aktualnie nie musi się przekładać na jego wysoką przydatność dla organizacji w przyszłości. Spadek wartości danego zasobu powodują różnorodne zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji. Obniżenie przydatności zasobów do reakcji na możliwości i zagrożenia powstające w otoczeniu jest jednak procesem odnawialnym. Organizacja podejmując stosowne działania może spowodować wzrost wartości danego zasobu⁸.

b) unikalność (rzadkość)

Interpretowana jako trudność szybkiego zmobilizowania, powielenia oraz stworzenia danego zasobu przez konkurencję. Konkretny rodzaj zasobów może być uznawany jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej dopóki, dopóty liczba organizacji niezbędnych do utworzenia konkurencji doskonałej w sektorze jest większa od liczby przedsiębiorstw, posiadających określone wartościowe zasoby. W momencie zmiany tej proporcji dany zasób traci status unikatowego bądź rzadkiego.

c) imitowalność

Definiowana jako możliwość naśladowania poczynąń konkurentów. Zasób posiada dla organizacji strategiczne znaczenie wówczas jeśli jest niemożliwy lub bardzo trudny do naśladownictwa, zarówno poprzez bezpośrednią imitację jak również substytucję. Zasoby, które mogą

⁸ Działaniami jakie organizacja może w tym celu podjąć są: 1) kształtowanie zasobów adekwatnie do nowej sytuacji w otoczeniu, 2) konieczność wykorzystania danego zasobu w odmienny niż dotychczas sposób.

zostać z powodzeniem zastąpione przez konkurentów innymi zasobami tracą swoją wartość i przestają być źródłem przewagi konkurencyjnej.

d) zorganizowanie (zdolności organizacyjne)

Określa zdolność organizacji do działań mających na celu wykorzystanie posiadanych zasobów dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zasób można uznać za efektywnie zorganizowany jeśli firma wykorzystuje cały jego potencjał. Niezbędne jest zatem aby organizacja była przygotowana do wykorzystania potencjalnych możliwości konkurowania na podstawie posiadanych zasobów.

Poszczególne rodzaje zasobów mają strategiczne znaczenie jeśli są jednocześnie wartościowe, unikatowe, trudne do imitacji oraz efektywnie zorganizowane.

Potencjał społeczny biblioteki, oznaczający cechy i właściwości zatrudnionego personelu, decydujące o jej zdolności do realizacji wyznaczonych celów zawsze jest unikatowy i bardzo trudny do imitacji. Pierwsza z tych cech wiąże się z niepowtarzalnością elementów tworzących potencjał społeczny nie tylko bibliotek lecz również pozostałych organizacji. Niepowtarzalnymi cechami i właściwościami kreującymi potencjał społeczny personelu są wiedza i umiejętności spersonalizowane, oparte na własnych doświadczeniach pracowników, systemie wartości bądź intuicji. Ogół tej wiedzy i umiejętności pracownicy w momencie zatrudnienia wnoszą do biblioteki, czyniąc z potencjału społecznego biblioteki niepowtarzalną monadę. Jak pisał guru zarządzania P.F.Drucker „zatrudniając pracownika zatrudnia się zawsze całego człowieka”⁹. Druga z tych cech wynika natomiast z niematerialnego charakteru potencjału społecznego. Cechy i właściwości tworzące potencjał

⁹ Drucker P.F.: *Praktyka zarządzania*. Wydawnictwo „Nowoczesność” Sp. z o.o., Warszawa 1992; Kraków Akademia Ekonomiczna, 1994, s. 282

społeczny pracowników, nie posiadające postaci fizycznej w większości są nie zauważalne dla innych osób. Ponadto niektóre elementy potencjału społecznego są bardzo trudne a często wręcz niemożliwe do przekazania nawet współpracownikom. Za przykład może posłużyć chociażby wiedza ukryta. Imitacja potencjału społecznego jakim dysponuje konkretna biblioteka jest więc bardzo trudna a wszelkie próby podejmowane w tym kierunku oprócz znacznych nakładów finansowych implikują niepowodzenie.

Strategiczne znaczenie potencjał społeczny biblioteki będzie miał wówczas jeśli będzie wartościowy i efektywnie zorganizowany. W praktyce sytuacja taka będzie mieć miejsce gdy:

- zakres cech i właściwości, tworzących potencjał społeczny biblioteki i decydujących o jej zdolności do realizacji różnych zadań, będzie większy niż w przypadku organizacji konkurencyjnych;
- poziom (wartość) jaki osiągnęły cechy i właściwości, będące elementami potencjału społecznego biblioteki będzie wyższy od poziomu na jakim plasują się cechy i właściwości, kreujące potencjał społeczny pracowników, których zatrudniają konkurenci;
- potencjał społeczny będzie mógł być w pełni wykorzystany dla dobra biblioteki;
- efektywność wykorzystania potencjału społecznego biblioteki będzie wyższa niż ma to miejsce u konkurentów.

Spełniający powyższe wymagania potencjał społeczny pozwoli bibliotece osiągnąć względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Na refleksję w tym miejscu zasługuje pojęcie przewagi konkurencyjnej biblioteki. O ile w strategii działania przedsiębiorstw termin przewagi konkurencyjnej należy do zbioru pojęć podstawowych i z biegiem lat stał się tak oczywisty, iż interpretowany jest intuicyjnie, to na gruncie bibliotek,

należących do organizacji niedochodowych wymaga sprecyzowania. W tym celu pomocne będzie przybliżenie niektórych, występujących już w literaturze przedmiotu definicji przewagi konkurencyjnej odnoszących się do różnych typów organizacji.

Najczęściej przewaga konkurencyjna interpretowana jest jako lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów¹⁰. Jednak W.Wrzosek zauważa, że lepsze usytuowanie na rynku nie zawsze stanowi podstawę osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej¹¹. Dokonując przeglądu literatury przedmiotu można znaleźć także inne, bardziej precyzyjne definicje przewagi konkurencyjnej, interesujące z punktu widzenia analizowanego zagadnienia. M.Bratnicki, cytując za H.Ma, pisze że przewaga konkurencyjna to asymetryczność albo wyróżnienie w dowolnym wymiarze (atrybucie albo czynniku) przedsiębiorstwa, dzięki któremu jest ono w stanie lepiej od innych obsłużyć klientów, przydać więcej wartości i osiągnąć wyższy poziom efektywności¹². Leksykon biznesu podaje natomiast, że przewaga konkurencyjna to „rezultat wielu działań wykonanych w procesie produkcji, marketingu, sprzedaży itp., tj. we wszystkich ogniwach łańcucha wartości”¹³. M.J.Stankiewicz uważa z kolei, że „... przewaga konkurencyjna może być ostatecznie zdefiniowana jako zdolność do takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstanie wartości dodanej”¹⁴. W świetle przedstawionych definicji przewagi konkurencyjnej

¹⁰ Zob. *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*. Red. nauk. E. Skawińska. Wydawnictwo PWN, Warszawa – Poznań 2002, s.80

¹¹ Wrzosek W.: *Przewaga...*, dz. cyt. s. 2

¹² Bratnicki M.: *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 15

¹³ Penc J.: *Leksykon...*, dz. cyt., s. 352

¹⁴ Stankiewicz M.J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa; budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s. 172

odnoszących się do różnych typów organizacji sformułowano i przyjęto w niniejszej pracy definicję przewagi konkurencyjnej, zgodnie, z którą oznacza ona **względnie trwale pozytywne wyróżnienie biblioteki spośród konkurentów¹⁵, będące efektem działań podejmowanych we wszystkich obszarach działalności biblioteki, pozwalające jej na lepsze obsługiwanie klientów – użytkowników oraz zwiększenie jej skuteczności.**

Wymiarem w jakim biblioteka może się pozytywnie wyróżniać spośród konkurentów jest jakość oferowanych usług, która w niniejszej pracy interpretowana będzie jako zgodność usług bibliotecznych z oczekiwaniami użytkowników¹⁶. Zróżnicowanie w teorii konkurowania bazuje na produktach lub usługach i dotyczy cech ważnych dla odbiorców. W odniesieniu do usług bibliotecznych, cechą istotną dla aktualnych oraz potencjalnych użytkowników biblioteki, pod względem której biblioteka może się pozytywnie wyróżniać spośród konkurentów jest właśnie poziom ich jakości. Jak pisze E.Głowacka „wszyscy jesteśmy zainteresowani wysokim poziomem usług bibliotecznych i informacyjnych”¹⁷. Mający strategiczną wartość potencjał społeczny biblioteki umożliwia jej nadanie oferowanym usługom wyższego poziomu jakości niż ten jaki charakteryzuje usługi świadczone przez jej konkurentów. Oznacza to, że biblioteka dysponująca potencjałem społecznym mającym znaczenie strategiczne może świadczyć usługi, których stopień zgodności z wymaganiami użytkowników jest wyższy niż ma to miejsce w przypadku usług oferowanych przez pozostałe biblioteki oraz inne instytucje konkurencyjne.

¹⁵ Konkurentami dla bibliotek są inne organizacje konkurujące z biblioteką lub oferujące substytuty jej usług, takie jak księgarnie, kioski z prasą, wypożyczalnie filmów wideo i DVD, kawiarenki internetowe oraz inne biblioteki.

¹⁶ Na podstawie definicji w: Skrzypek E.: *Jakość i efektywność*. Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie – Skłodowskiej, Lublin 2000, s. 26

¹⁷ Głowacka E.: *Problematyka zapewnienia jakości (Quality Assurance) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. „Bibliotekarz” 1999 nr 1, s.16

Uplasowanie wartości potencjału społecznego biblioteki na poziomie pozwalającym osiągnąć jej względnie trwałą przewagę konkurencyjną wymaga *strategicznego podejścia do zarządzania czynnikiem ludzkim*. Strategiczne zarządzania potencjałem społecznym polega na podejmowaniu działań i decyzji odnoszących się do pracowników, które długofalowo ukierunkowują działania w sferze personalnej oraz zmierzają do uzyskania przewagi konkurencyjnej i powodzenia organizacji¹⁸. Nadanie zarządzaniu potencjałem społecznym rangi strategicznej wymaga przyjęcia przez bibliotekę następujących założeń:

- uznanie potencjału społecznego za czynnik, który w istocie stanowi o przewadze konkurencyjnej biblioteki;
- podkreślenie wpływu otoczenia na funkcjonowanie biblioteki a zwłaszcza zwiększającej się nieustannie konkurencji o najcenniejszych pracowników;
- konieczność podejmowania działań, wywołujących skutki długofalowe, miejsce działań operacyjnych w sferze personalnej, mających charakter bieżący i zrutynizowany, muszą zająć działania kompleksowe; ukierunkowane na realizację celów długofalowych, związane z ukształtowaniem pożądanego stanu potencjału społecznego;
- uwzględnienie wszystkich pracowników i ich wkładu w realizację głównych celów biblioteki, jak pisze J.Wojciechoski w ślad za A.H. Krzymińskim na rzecz usatysfakcjonowania klienteli w instytucji marketingowej, do jakich zaliczane są biblioteki, powinien pracować cały personel od naczelnego dyrektora po sprzątaczkę¹⁹;
- uznanie rozwoju i zmian za podstawowe zjawiska.

¹⁸ *Słownik zarządzania...*, dz. cyt., s. 148

¹⁹ Zob. Wojciechowski J.: *Marketing w bibliotece*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1993, s. 130

Przyjęciu tych założeń powinno towarzyszyć stwierdzenie, że pracownicy odpowiedzialni za zarządzanie personelem muszą posiadać cechy i właściwość uprawniające ich do realizacji funkcji personalnej o wymiarze strategicznym. Konieczne zatem może okazać się wyposażenie pracowników, odpowiadających za strategiczne zarządzania potencjałem społecznym w bibliotekach w cechy i właściwości niezbędne do zarządzania czynnikiem ludzkim na poziomie strategicznym. Brakujące cechy i właściwości pracownicy mogą pozyskać w drodze rozwoju potencjału społecznego biblioteki jako wynik szkolenia z zakresu zarządzania kadrami.

Zasadniczym elementem strategicznego zarządzania potencjałem społecznym jest opracowanie strategii personalnej. Zgodnie z definicją występującą w *Słowniku zarządzania kadrami pod red. T.Listwana* strategia personalna to „długofalowe cele i sposoby oddziaływania na zasoby pracownicze, zmierzające do właściwego ich ukształtowania i zaangażowania w dążeniu do osiągnięcia powodzenia organizacji²⁰. Stanowi główny instrument, prowadzący do urzeczywistnienia docelowej wizji zasobów ludzkich w organizacji²¹. Pojęcie zarządzania strategicznego kadrami bywa nawet interpretowane jako zbiór działań, dotyczących przygotowania i wdrożenia strategii personalnej w celu wsparcia działań firmy do uzyskania przez nią przewagi konkurencyjnej²². Przedsięwzięcia realizowane w ramach zarządzania strategicznego potencjałem społecznym w bibliotekach powinny zatem koncentrować się wokół przygotowania a następnie wdrożenia strategii personalnej. Sformułowanie skutecznej strategii personalnej dyktuje jednak potrzebę przestrzegania pewnych zasad oraz znajomości zakresu zadań jakie muszą zostać w tym celu

²⁰ *Słownik zarządzania...*, dz. cyt., s. 146

²¹ Zob. *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody*. Red. R.Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O.Langego we Wrocławiu, 2001, s. 273

²² Zob. tamże, s. 273

zrealizowane. Niezbędne więc wydaje się przedstawienie zasad i procesu tworzenia strategii personalnej biblioteki.

Opracowywana przez bibliotekę *strategia personalna powinna być ściśle powiązana z ogólną(nadrzędną) strategią biblioteki*²³. Wdrożona w bibliotece strategia personalna obok zwiększenia wartości potencjału społecznego do poziomu strategicznego zasobu powinna służyć również urzeczywistnieniu jej celów. Zasadniczą bowiem rolą funkcji i strategii personalnej, jak podaje literatura przedmiotu jest wspomaganie organizacji w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych celów²⁴. Przyjęta przez biblioteki jak również inne organizacje strategia personalna będzie sprzyjać osiągnięciu ich celów jeśli zostanie zintegrowana z ogólną strategią. M.Kostera pisze, że elementy systemu personalnego muszą zostać tak dobrane aby odpowiadały możliwie najdokładniej przyjętej przez organizację strategii²⁵. Relacja między strategią ogólną i strategią personalną, na co zwraca uwagę A.Pocztowski, stanowi podstawową kwestię, od której rozwiązania zależy sposób w jaki strategia personalna wnosi wkład w realizację normatywnych celów biznesowych²⁶. Realizacja ogólnej strategii związana jest z długookresową alokacją zasobów organizacji, skąd wynikają implikacje dotyczące zarządzania tymi zasobami, w tym przede wszystkim zasobem ludzkim, gdyż jak wiadomo

²³ Strategia biblioteczna to „proces wytyczający długoterminowe cele i zadania biblioteki, precyzując działania, zasoby ludzkie oraz materialne oraz wytyczający procedury decyzyjne, służące efektywnej realizacji zamierzonych celów ujętych we właściwych terminach”. Czjkowski F.: *Długoterminowa strategia Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej – Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu podstawą efektywnych usług dla klienta*. „Bibliotekarz” 2003, nr 1, s. 20; Szerzej na temat strategii bibliotecznej można także przeczytać w pracy: Defert – Wolf L.: *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej* [w:] *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Komitet red. M.Nowak, P.Pioterek, J. Przybysz. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2004, s. 51-68; Leytner – Zemanek B.: *Planowanie strategiczne w bibliotece uczelnianej*. „Przegląd Biblioteczny” 1995, nr 1, s. 63-69; Wojciechowski J.: *Biblioteczne strategie*. „Bibliotekarz” 2005, nr 5, s. 12-15

²⁴ Zob. Antczak Z., Listwan T.: *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach* [w:] *Zarządzanie kadrami*. Red. T.Listwan. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2002, s. 44

²⁵ Kostera M.: *Zarządzanie personelem*. PWE, Warszawa 1999, s.38

²⁶ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia – metody – procesy*. PWE, Warszawa 2003, s. 61, 62

ludzie wykorzystując pozostałe zasoby realizują każdą przyjętą przez organizację strategię. Ogólna strategia wyznacza kształt szczegółowych rozwiązań w sferze personalnej²⁷. W mniejszym bądź większym stopniu wpływa na proces zarządzania czynnikiem ludzkim w organizacji²⁸. Występowanie ścisłego związku pomiędzy strategią personalną a strategią ogólną biblioteki powoduje, że wkład tej pierwszej w osiągnięcie wyznaczonych przez bibliotekę celów będzie znaczący. Z.Antczak i T.Listwan piszą z kolei, że właściwe dopasowanie strategii firmy i strategii personalnej jest istotnym warunkiem osiągnięcia celów organizacji²⁹. Wzajemna integracja strategii personalnej i strategii ogólnej determinuje urzeczywistnienie wyznaczonych przez bibliotekę celów. Zintegrowanie strategii personalnej i strategii ogólnej pozwoli również osiągnąć bibliotece takie korzyści, jak: zmniejszenie zjawisk patologicznych, zmniejszenie kosztów pracy, poprawa klimatu społecznego oraz obniżenie poczucia niepewności biblioteki.

Powiązanie strategii ogólnej biblioteki ze strategią personalną może przybierać postać jednego z trzech rodzajów zależności³⁰:

- **reaktywny** – polegający na jednostronnym dostosowaniu strategii personalnej do ustalonej wcześniej ogólnej strategii organizacji. Strategia personalna stanowi pochodną wtórną w stosunku do strategii ogólnej organizacji. Zależności tej z jednej strony sprzyja traktowanie pracowników jak źródła kosztów natomiast z drugiej strony klasyczne podejście do formułowania strategii organizacji.

²⁷ Obszarami zarządzania potencjałem społecznym w jakich ogólna strategia wyznacza kształt szczegółowych rozwiązań są: rekrutacja i dobór, ocenianie pracowników, rozwój potencjału społecznego, wynagradzanie, motywowanie.

²⁸ Na temat implikacji wynikających z różnych strategii ogólnych organizacji do sfery personalnej można przeczytać min. w pracy Sekuła Z.: *Strategia na każdy czas(1). Związki pomiędzy ogólną strategią firmy a strategią personalną i rozwiązaniami placowymi*. „Personel i Zarządzanie” 2002 nr 13/14, s. 10-16; Wiernek B.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Oficyna TEXT, Kraków 2001, s. 10-14

²⁹ Antczak Z., Listwan T.: *Współczesne...*, dz. cyt., s. 45

³⁰ Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków 1996, s. 152

- **aktywny** (proaktywny) – oznaczający uznanie pracowników i tkwiącego w nich potencjału jako źródła uzyskania przez organizację trwałej przewagi konkurencyjnej. Potencjał społeczny może wyznaczać kierunki rozstrzygnięć w kwestii ogólnych celów strategicznych organizacji.
- **interaktywny** – stanowiący wyraz wzajemnego przenikania się, integrowania obu rodzajów strategii. Strategia organizacji stanowi podstawę wyznaczenia celów w sferze personalnej. Równocześnie jednak podczas formułowania strategicznych kierunków działania organizacji uwzględniane są mocne i słabe strony potencjału społecznego.

Biblioteki muszą jednak pamiętać, że integracja strategii personalnej i strategii ogólnej nie należy do zadań łatwych i może przysparzać różne trudności. Stanowi o tym pośredni i delikatny z natury charakter powiązań pomiędzy decyzjami personalnymi a decyzjami dotyczącymi całości organizacyjnej. Jedną z przyczyn potencjalnych trudności może być ewolucyjny charakter powstawania strategii biblioteki. Funkcjonowanie bibliotek w zmiennym otoczeniu zmusza je do uelastyczniania swoich działań. Formułowana w takich warunkach strategia ogólna będzie ulegać częstym zmianom, wymuszającym również zmiany w sferze personalnej. Inną przyczyną trudności jakie mogą towarzyszyć integracji strategii personalnej z strategią ogólną w bibliotekach może być niepisany charakter strategii ogólnej. Zmiany w strategii ogólnej mogą spowodować, że nie zostanie ona sformalizowana w postaci pisemnego dokumentu. Brak pisemnego sformułowania strategii utrudnia identyfikację zagadnień ogólnych, do których powinny odnosić się działania w sferze personalnej.

Kwestią problematyczną może okazać się również pokonanie pojawiających się podczas integrowania strategii ogólnej i strategii personalnej trudności gdyż są to poważne kwestie. W pokonaniu ewentualnych problemów pomocą dla bibliotek mogą okazać się następujące metody:

- 1) zrozumienie sposobu formułowania strategii ogólnej biblioteki
- 2) rozstrzygnięcie podstawowych dla danej biblioteki kwestii, które mogą mieć wpływ na politykę personalną, takich jak:
 - zamierzenia związane z kierunkiem rozwoju działalności biblioteki,
 - plany zwiększenia konkurencyjności biblioteki,
 - kreowanie kultury organizacyjnej zorientowanej na osiągnięcie przez bibliotekę coraz lepszych efektów pracy,
 - inne czynniki dotyczące zarządzania w bibliotece, związane z koniecznością przeprowadzenia w bibliotece zmian i dostosowania się do nowej filozofii postępowania biblioteki,
- 3) ustalenie metody połączenia strategii ogólnej i strategii personalnej

Wdrożona przez biblioteki *strategia personalna musi zostać zintegrowana również z jej pozostałymi strategiami funkcjonalnymi (substrategiami)*. Jak pisze Ł. Sułkowski z oceną zasobów ludzkich trzeba się liczyć przy dokonywaniu wyboru strategii całego biznesu³¹. Wśród substrategii jakie mogą być opracowywane przez biblioteki należy wymienić: strategię zarządzania zbiorami, strategię rozwoju usług informacyjnych, strategię szkoleń użytkowników informacji, strategię marketingową oraz strategię finansową. Strategie funkcjonalne usytuowane są w określonej hierarchii celów, misji oraz strategii biblioteki i muszą posiadać oddźwięk w stosowanych programach, zadaniach i konkretnych

³¹ Sułkowski Ł.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Podręczniki i skrypty 2001. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, 2001, s. 17

decyzjach kadrowych. W formułowanych przez bibliotekę strategiach funkcjonalnych wyraz znaleźć musi również stan ilościowy i jakościowy potencjału społecznego.

Budowana przez biblioteki *strategia personalna powinna wykazywać także związek z strukturą organizacyjną biblioteki*³². Zmienne otoczenie w jakim funkcjonują współczesne biblioteki wymusza, jak już wcześniej wspomniano szereg zmian w ich działalności w tym również wewnątrz struktury organizacyjnej. Występujące w bibliotekach struktury organizacyjne muszą być zatem elastyczne i posiadać zdolność reagowania na zmiany. Struktury sztywne miały racje bytu w środowisku stabilnym. W otoczeniu zmiennym często pojawia się potrzeba redefiniowania stanowisk pracy w celu dostosowania ich do potrzeb organizacji. Powiązanie strategii personalnej z strukturą organizacyjną służy wyeliminowaniu opóźnienia procesów zarządzania potencjałem społecznym w stosunku do zmian w strukturze organizacyjnej. Rozbieżności czasowe pomiędzy zmianami wewnątrz struktury organizacyjnej a dostosowaniem systemu personalnego do nowej sytuacji nie będą sprzyjały osiągnięciu przez bibliotekę wyznaczonych celów.

Przyjęta przez biblioteki *strategia personalna powinna być powiązana również z jej kulturą organizacyjną*³³ a zwłaszcza z wartościami. Wartości to podstawowe wyznawane przez organizację zasady, dzięki którym można budować korzystną jej przyszłość. Dotyczą najczęściej oczywistych prawd, których przedstawienie ma za zadanie skoncentrować pracowników na osiągnięciu długookresowego sukcesu.

³² Struktura organizacyjna biblioteki to układ oraz wzajemne zależności pomiędzy częściami składowymi oraz stanowiskami biblioteki. Na podstawie definicji w : Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1996, s. 208

³³ Szerzej kultura organizacyjna biblioteki została przedstawiona w dalszej części niniejszej pracy.

Opracowanie wartości stanowi najprostszy i najlepiej sprawdzony sposób przekonania personelu jak mają postępować i jakimi zasadami podejmowania decyzji muszą się kierować. Wdrożenie wartości nie ogranicza się jednak tylko do ich sformułowania. Wymaga również podejmowania dalszych działań, zmierzających do ich stałego wykorzystania gdyż w przeciwnym wypadku będą bezużyteczne i ulegną dewaluacji. Cechą charakterystyczną wartości jest to, że wyłącznie ich konsekwentne przestrzeganie w długim okresie może dać oczekiwane rezultaty. Uwzględnienie wartości opracowanych przez bibliotekę podczas formułowania strategii personalnej zapewni ich praktyczne i konsekwentne wykorzystanie przez pracowników w trakcie realizacji zadań i obowiązków na zajmowanych stanowiskach pracy.

Strategia personalna powinna ponadto służyć kreowaniu kultury organizacyjnej, wspomagającej proces realizacji ogólnej strategii biblioteki. Kultura organizacyjna uznawana jest na łamach literatury przedmiotu za jeden ze sposobów wdrażania ogólnej strategii organizacji. Zintegrowanie strategii personalnej z kulturą organizacyjną umożliwi bibliotece wykształcenie zachowań i postaw pracowniczych istotnych dla osiągnięcia wyznaczonych celów.

Proces formułowania strategii personalnej należy do zadań wieloetapowych, którego realizację powinno inaugurować sformułowanie pytań, nawiązujących do bezpośrednich celów funkcji personalnej. Pytania jakich zredagowanie powinno rozpocząć proces budowy strategii personalnej biblioteki to:

- jak zamierza kształtować potencjał społeczny pod względem jakościowym i ilościowym żeby osiągnął wartość strategiczną oraz umożliwił realizację wytyczonych celów biblioteki?

- jakie działania należy podjąć w celu zaangażowania pracowników w realizację przewidywanych dla nich zadań?

Odpowiedzi na powyższe pytania powinna dostarczyć wdrożona strategia personalna.

Implementacja strategii personalnej w bibliotekach powinna przebiegać w następujących etapach:

- 1) analiza strategiczna personelu
- 2) analiza strategii ogólnej biblioteki
- 3) określenie szczegółowych celów działania i wdrożenie strategii personalnej

Poniżej każdy z tych etapów zostanie scharakteryzowany.

Etap I – Analiza strategiczna personelu

Analiza strategiczna personelu stanowi podstawę konstruowania i wyboru strategii personalnej. Zgodnie z propozycją A.Lipki można ją zdefiniować jako „zbiór metod i technik diagnozujących obecna i prognozowaną sytuację dotyczącą stanu osobowego i rynku pracy otaczającego przedsiębiorstwo”³⁴. Diagnoza strategiczna personelu służy precyzyjnemu określeniu stanu obecnego potencjału społecznego organizacji oraz sytuacji zewnętrznej, dotyczącej problematyki zarządzania czynnikiem ludzkim. Informacje o aktualnym stanie potencjału społecznego oraz otoczeniu zewnętrznym zarządzania potencjałem społecznym pozwalają zobiektywizować decyzje strategiczne podejmowane w sferze personalnej.

Obszar analizy strategicznej personelu obejmuje wewnętrzny i lokalny rynek pracy oraz wybrane segmenty otoczenia dalszego organizacji

³⁴ Lipka A.: *Strategie personalne firmy*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 65

(makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego). W obszarze analizy wewnętrznego rynku pracy biblioteki powinien znajdować się aspekt ilościowy i jakościowy potencjału społecznego, „wewnętrzny” wizerunek biblioteki oraz poziom i rodzaj popytu biblioteki na pracę. Diagnoza lokalnego rynku pracy biblioteki powinna dotyczyć: wizerunku biblioteki na zewnętrznym rynku pracy, konkurentów i sojuszników strategicznych³⁵ a także szans i zagrożeń związanych z rozmiarami podaży pracy. Podstawą analizy otoczenia dalszego mogą być natomiast wybrane subotoczenia, takie jak: społeczno – kulturowe, techniczne, ekonomiczne oraz prawne. Uzyskane na skutek tych analiz informacje stanowią podstawę do najpełniejszej oceny sytuacji personalnej biblioteki oraz jej obecnych i przyszłych możliwości rozwojowych w tym zakresie.

Metody i techniki służące do identyfikacji istniejącego stanu potencjału społecznego w organizacji oraz sytuacji zewnętrznej dotyczącej funkcji personalnej zostały opracowane na potrzeby zarządzania potencjałem społecznym w różnych organizacjach lub zaadaptowane z innych obszarów zarządzania. Zbiór tych metod i technik zawiera:

- analizę cyklu życia zasobów ludzkich w organizacji
- krzywą dożycia
- analizę Markova
- drzewo kompetencji
- bilans kosztów i zysków zatrudnienia
- drzewo decyzyjne
- personalne portfolio
- metodę scenariuszową (macierz cross – impact)
- macierz czterech piramid

³⁵ Sojusznicy strategiczni to instytucje współpracujące z biblioteką w ramach wspólnego przedsięwzięcia. Mogą do nich należeć inne biblioteki wchodzące w skład konsorcjum, partnerzy we wspólnych projektach oraz towarzystwa i związki, do których należy biblioteka a które są zobowiązane dbać o jej interesy.

- personalne SWOT³⁶

Wymienione powyżej metody i techniki mogą zostać wykorzystane w bibliotekach do zidentyfikowania aktualnego stanu ich potencjału społecznego oraz otoczenia zewnętrznego funkcji personalnej. Podczas dokonywania wyboru metody bądź techniki analizy strategicznej personelu biblioteki muszą jednak pamiętać, że dostarczają one wyników jakościowych lub ilościowych oraz umożliwiają diagnozę różnych segmentów otoczenia organizacji. Inteligentne i zdyscyplinowane stosowanie wymienionych powyżej narzędzi badawczych podczas dokonywania analizy strategicznej personelu powinno przyczynić się w bibliotece do zmniejszenia nietrafnych wyborów strategicznych.

Etap II – Analiza strategii ogólnej biblioteki

Na tym etapie budowy strategii personalnej biblioteki muszą zidentyfikować bądź wytyczyć główne cele strategiczne. Analiza tych celów warunkuje dostosowanie systemu personalnego biblioteki do jej strategii ogólnej.

Etap III – Określenie szczegółowych celów działania i wdrożenie strategii personalnej

Zadania realizowane na tym etapie powinny obejmować:

- wyznaczenie głównych celów zarządzania potencjałem społecznym oraz sprecyzowanie ich znaczenia dla realizacji głównych celów biblioteki
- opracowanie substrategii personalnych

Strategia personalna może mieć charakter kompleksowy i obejmować swym zakresem podstawowe substrategie, budowane dla

³⁶ Szerzej zob. Lipka A.: *Strategie...*, dz. cyt., s. 75-114

poszczególnych funkcji w obszarze zarządzania potencjałem społecznym jak również fragmentaryczny. W wielu przypadkach strategie personalne odnoszą się jednak tylko do wybranych subdziedzin funkcji personalnej lub są tworzone według innych kryteriów. Strategia personalna opracowywana przez nieliczne dotychczas biblioteki, jak dowodzi praktyka dotyczy jedynie rozwoju potencjału społecznego. Rozwój potencjału stanowi konieczny warunek zwiększenia wartości potencjału społecznego do poziomu strategicznego zasobu lecz niestety nie wystarczający. Biblioteka musi podejmować również szereg innych przedsięwzięć min. motywujących do rozwoju potencjału społecznego oraz pozwalających na zatrzymanie w niej wartościowych pracowników. Ponadto jeśli ma służyć także osiągnięciu sformułowanych przez bibliotekę celów musi wyznaczać kierunki postępowania nie tylko w obszarze rozwoju potencjału społecznego. Niezbędne jest zatem aby opracowywana w bibliotekach strategia personalna obejmowała również inne obszary zarządzania potencjałem społecznym. Dla poszczególnych subdziedzin powinny zostać opracowane warianty strategiczne, dostosowane do ogólnej strategii biblioteki. Substrategie personalne jakie powinna opracować biblioteka w celu zwiększenia wartości do poziomu pozwalającego jej uzyskać przewagę konkurencyjną oraz osiągnięcia ustalonych celów to:

1) strategia określania zapotrzebowania na pracowników

Polega na „antycypowaniu mających się dokonać zmian w celu wyeliminowania bądź zminimalizowania rozbieżności pomiędzy potrzebami kadrowymi a rozporządzalnymi zasobami pracy”³⁷. Rozbieżności jakie maja zostać wyeliminowane lub zminimalizowane to nie te, dające się niwelować na poziomie operacyjnym lecz te o trwałym charakterze. W ramach tworzenia tej

³⁷ Lipka A.: *Strategie...*, dz. cyt., s. 118

strategii biblioteka musi sprecyzować zarówno liczbę pracowników jaka w przyszłości będzie jej potrzebna do realizacji wyznaczonych celów jak również profil osobowy każdego z nich. Zidentyfikowane potrzeby kadrowe wskażą jakie zmiany potencjału społecznego będą konieczne w bibliotece. Pozwala rozstrzygnąć również rodzaj tych zmian, tzn. czy będą miały charakter ilościowy czy jakościowy. Osiągnięcie wytyczonych przez bibliotekę celów wymaga zatrudnienia właściwej liczby pracowników, posiadających stosowne cechy i właściwości. Urzeczywistnienie substrategii określenia zapotrzebowania na pracowników uchroni bibliotekę przed niedostosowaniem pod względem ilościowym i jakościowym jej potencjału społecznego do realizacji przyjętych celów.

2) *substrategia rekrutacji i doboru*

Strategiczne planowanie rekrutacji i doboru (selekcji) służy przeciwdziałaniu powstawania luk w zatrudnieniu. Jedną z podstawowych kwestii rozstrzyganych w ramach substrategii rekrutacji i doboru jest określenie rynku pozyskiwania pracowników. Biblioteka powinna dokonać wyboru czy rynkiem pozyskiwania pracowników będzie rynek wewnętrzny czy też zewnętrzny. Decydując się na pozyskiwanie pracowników z zewnętrznego rynku pracy będzie musiała dokonać kolejnego strategicznego wyboru dotyczącego sposobu rekrutowania pracowników tzn. czy będzie stosować rekrutację pasywną bazującą na pomocy Urzędów Pracy lub firm doradztwa personalnego czy też rekrutację aktywną, polegającą na mniej lub bardziej samodzielnym, aktywnym poszukiwaniu pracowników przez pracodawcę. Na szczeblu strategicznym należy rozstrzygnąć również jakie zostaną zastosowane instrumenty rekrutacji, czyli motywujące do podjęcia pracy. W ramach omawianej strategii konieczne jest także

określenie jakie będą wykorzystywane metody doboru personelu³⁸. Biblioteka powinna ustalić czy zastosowanie znajdą metody tradycyjne czy nowoczesna a może jedne i drugie. Strategiczne ustalenia w zakresie metod selekcji kandydatów do pracy wskazywać będą jak biblioteka traktuje zagadnienie jakości doboru pracowników. Substrategia rekrutacji i doboru powinna również definiować najważniejsze kryteria doboru, decydujące o profilu cech i właściwości jakie musi posiadać potencjalny pracownik. Zwiększenie wartości potencjału społecznego do poziomu strategicznego zasobu oraz osiągnięcie celów biblioteki może wymagać rekrutacji i doboru pracowników. Niewłaściwie przeprowadzona rekrutacja i dobór nie będzie jednak sprzyjać zarówno uplasowaniu potencjału społecznego na poziomie pozwalającym bibliotece osiągnąć przewagę konkurencyjną jak również urzeczywistnieniu przyjętej strategii ogólnej. Wynika stąd więc potrzeba strategicznego ujęcia kwestii rekrutacji i doboru pracowników w bibliotece.

3) *substrategia motywowania*

Proces formułowania tej substrategii obejmuje wyznaczenie celów motywowania oraz wybór instrumentów motywowania. Biblioteki powinny określić jakim działaniom ma służyć motywowanie pracowników oraz skompletować narzędzia i metody, za pomocą których będzie zwiększać zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę. Jednym z celów motywowania powinno być niewątpliwie zatrzymanie w bibliotece wartościowych pracowników. Biblioteki chcąc zwiększyć wartość posiadanego potencjału społecznego do rangi strategicznego zasobu, muszą koncentrować swoją uwagę nie tylko wokół przedsięwzięciach kształtujących jego

³⁸ Szerzej metody doboru pracowników zostały przedstawione w dalszej części niniejszej pracy.

stan ilościowy i jakościowy oraz efektywnym wykorzystaniu tego potencjału lecz również takich, które przekonają do pozostania w niej najcenniejszych pracowników.

4) *substrategia oceniania pracowników*

Opracowanie strategii oceniania pracowników sprowadza się do rozstrzygnięcia kilku kluczowych kwestii dotyczących ocen pracowniczych. W ramach tworzenia tej strategii biblioteki powinny określić:

- cele oceniania
- kryteria oceniania poszczególnych grup pracowników
- częstotliwość oceniania
- przedmiot oceniania, tzn. którzy pracownicy będą podlegać ocenie
- podmiot oceniania, tzn. kto będzie dokonywał oceny

Na poziomie strategicznym należy również dokonać wyboru modelu ewaluacji. Biblioteka musi ustalić czy ewaluacja realizowana będzie przy wykorzystaniu modelu sumacyjnego bądź uśrednienia czy też przy zastosowaniu opcji koniunkcyjnej lub alternatywnej. Uplasowanie potencjału społecznego na poziomie strategicznego zasobu jak również osiągnięcie celów biblioteki wymaga podejmowania przez bibliotekę racjonalnych przedsięwzięć w sferze personalnej. Oceny pracownicze pozwolą zobiektywizować min. decyzje dotyczące rekrutacji pracowników, rozwoju potencjału społecznego oraz zmniejszania zatrudnienia. Ocenianie pracowników nie może mieć jednak charakteru przypadkowego lecz musi być realizowane według określonych na poziomie strategicznym ram i zasad, stanowiących pewien system.

5) *substrategia rozwoju potencjału społecznego*

Substrategii rozwoju potencjału społecznego nie może zabraknąć wśród cząstkowych strategii personalnych opracowywanych przez bibliotekę. Urzeczywistnienie tej substrategii ma znaczący wpływ na zwiększenie wartości potencjału społecznego do poziomu pozwalającego osiągnąć bibliotece przewagę konkurencyjną³⁹.

6) *substrategia zmniejszania zatrudnienia*

Strategia zmniejszania zatrudnienia powinna określać zasady komunikowania się zainteresowanych stron a także pracowników którzy nie będą objęci zwolnieniami lecz pośrednio odczują ich skutki. W ramach tworzenia tej strategii należy określić również ogólne kryteria stanowiące podstawę zwolnień. Biblioteka powinna rozstrzygnąć czy będą to:

- kryteria ekonomiczne
- kryteria społeczne
- kryteria ekonomiczno – społeczne bądź społeczno – ekonomiczne (z ilościową lub wagową przewagą ekonomicznych lub społecznych kryteriów elementarnych)

Zwiększenie wartości potencjału społecznego do poziomu pozwalającego bibliotece uzyskać przewagę konkurencyjną może wymagać zwolnień niektórych pracowników w celu zastąpienia ich innymi, których potencjał społeczny będzie stanowił dla biblioteki większą wartość. Potrzebę zmniejszenia zatrudnienia może dyktować również osiągnięcie celów biblioteki gdyż jak już wspomniano przy okazji omawiania strategii określenia zapotrzebowania na pracowników, wymaga właściwej liczby personelu, dostosowanej do jej strategii ogólnej. Jeśli jednak zmniejszaniu zatrudnienia nie

³⁹ Szerzej substrategia rozwoju potencjału społecznego została przedstawiona w dalszej części niniejszej pracy.

będzie towarzyszyć refleksja strategiczna wówczas straty poniesione z tego tytułu mogą przewyższać uzyskane korzyści. Konsekwencją zmniejszenia zatrudnienia może być utrata wartościowych pracowników.

Przyjęte przez bibliotekę substrategie personalne nie mogą być ze sobą sprzeczne i powinny tworzyć jednolitą, wewnętrznie spójną strategię personalną. Podczas budowy poszczególnych substrategii personalnych biblioteki powinny wziąć pod uwagę związki jakie między nimi zachodzą. Decyzje strategiczne podejmowane w jednym obszarze zarządzania czynnikiem ludzkim determinują kierunki postępowania w innych dziedzinach funkcji personalnej. I tak substrategia określania zapotrzebowania na pracowników ma bezpośredni wpływ na to, która z następujących substrategii personalnych będzie dominować: substrategia rekrutacji i doboru, substrategia rozwoju potencjału społecznego czy też substrategia zmniejszania zatrudnienia. Wykazuje również związki z ocenianiem i motywowaniem. Realizacja strategii rekrutacji i doboru zdaje się wykluczać stosowanie substrategii zmniejszania zatrudnienia. Substrategia oceniania ścisły związek wykazuje natomiast z rozwojem potencjału społecznego. Uwzględnienie występujących pomiędzy poszczególnymi substrategiami personalnymi zależności stanowi ważną cechę strategicznego myślenia o potencjale społecznym.

- opracowanie zasad i mechanizmów kontroli realizacji strategii personalnej

Sformułowanie strategii personalnej pozwalającej zwiększyć wartość potencjału społecznego do poziomu strategicznego zasobu nie jest równoznaczne z urzeczywistnieniem pożądanej wizji potencjału

społecznego. Podczas realizacji strategii personalnej mogą wystąpić rozbieżności pomiędzy zaplanowanym stanem ilości a przede wszystkim jakości potencjału społecznego i uzyskanymi rezultatami w tym zakresie. Niezbędne jest zatem opracowanie zasad i mechanizmów kontroli realizacji opracowanej strategii. Biblioteki powinny sformułować procedury monitorowania stopnia zgodności działań podejmowanych na szczeblu taktycznym i operacyjnym w sferze personalnej działań z wdrożoną strategią personalną. Sprawowanie nadzoru nad realizacją przyjętej strategii personalnej zwiększy prawdopodobieństwo urzeczywistnienia pożądanej przez bibliotekę wizji potencjału społecznego.

- opracowanie zasad i mechanizmów wprowadzania zmian do strategii personalnej

Wdrożona strategia personalna powinna być elastyczna, otwarta na zmiany i możliwości korekty. Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji implikują konieczność wprowadzania ewolucyjnych zmian w strategiach organizacji. Celem zmian dokonywanych w ramach poszczególnych strategii jest ich dostosowanie do wymogów rynku. Niektóre z mających miejsce w otoczeniu zmian mają charakter ciągły i wymuszają nieustanne ich analizowanie oraz wdrażanie do realizowanych strategii. Występuje zatem obiektywna potrzeba zredagowania przez biblioteki zasad regulujących wprowadzanie do strategii personalnej dyktowanych przez otoczenie zmian oraz mechanizmów pozwalających na urzeczywistnienie tego procesu. Każda biblioteka musi indywidualnie sprecyzować w jaki sposób nanosić będzie korekty do realizowanej strategii personalnej.

Funkcjonująca w bibliotekach *strategia personalna* powinna odznaczać się również otwartością na perspektywę dalszego rozwoju biblioteki oraz orientacją na przyszłość. Umożliwi to dostosowanie potencjału społecznego do występujących w danym momencie potrzeb biblioteki. Powinna być przygotowana przez ludzi z wyobraźnią oraz oparta na wiedzy i innowacyjnych rozwiązaniach. Przedsiębiorczość jest wartością bardzo pożądaną we współczesnych bibliotekach. Wzniesienie zachowań przedsiębiorczych w bibliotekach nie należy niestety do zadań łatwych. Jak pisze P.F.Drucker dla instytucji użyteczności publicznej robienie czegoś nowego jest świętokradztwem a przynajmniej sprawą ogromnie bolesną⁴⁰. Strategia personalna oparta na innowacjach będzie sprzyjała upowszechnieniu w bibliotece przedsiębiorczych zachowań.

Dokonując przeglądu zasad tworzenia skutecznej strategii personalnej biblioteki nie można pominąć również tej, która dotyczy postaci strategii personalnej. Nie bez znaczenia dla ukształtowania pożądanego stanu potencjału społecznego pozostaje forma strategii personalnej. Opracowana w bibliotece strategia personalna powinna mieć postać pisemnego dokumentu. I chociaż sformalizowanie strategii personalnej nie jest warunkiem koniecznym jej realizacji, to powszechnie uznawane jest za pożądane. Umożliwia szybsze zidentyfikowanie rozbieżności, występujących w trakcie jej realizacji pomiędzy pożądanym a faktycznym stanem ilościowym i jakościowym potencjału społecznego.

Na zakończenie omawiania problematyki potencjału społecznego jako strategicznego zasobu biblioteki należy stwierdzić, że zarządzanie strategiczne potencjałem społecznym powinno być w bibliotekach realizowane. Biblioteki powinny poszukiwać strategicznych atutów w potencjale społecznym. M.Armstrong pisze nawet, że myślenie strategiczne

⁴⁰ Zob. Drucker P.F.: *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1997, s. 191

to niezbędny a może nawet najbardziej istotny – składnik zarządzania zasobami ludzkimi⁴¹. Strategiczne myślenie o zarządzaniu potencjałem społecznym biblioteki powinno koncentrować się głównie wokół rozwoju tego potencjału. Szkolenia i coachingi realizowane w ramach rozwoju potencjału społecznego w decydującej mierze wpływają na zwiększenie wartości potencjału społecznego do poziomu strategicznego zasobu. W długim okresie czasu proces strategicznego zarządzania potencjałem społecznym biblioteki doprowadzi do przekształcenia tego potencjału w cenny kapitał.

⁴¹ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 56

2.4. Potencjał społeczny kapitałem biblioteki

Pochodzący z ekonomii termin kapitał jeszcze w nieodległej przeszłości kojarzony był głównie z wartościami mającymi postać materialną. Obecnie coraz częściej używany jest do określenia niematerialnych czynników organizacji a zwłaszcza ludzkiego. Na łamach literatury przedmiotu powszechne stały się twierdzenia, że „ludzie to kapitał”. Początkowo występowały przede wszystkim w piśmiennictwie z zakresu organizacji i zarządzania. W miarę upływu czasu zaczęły przenikać również do literatury bibliotekarskiej. E.B.Zybert pisze na przykład, że pracownicy bibliotek a dokładnie ich wiedza cechy osobowe, wkład pracy oraz wyszkolenie stanowią kapitał¹. Stosowanie pojęcia kapitał w odniesieniu do potencjału społecznego biblioteki nie jest tylko modną aplikacją ekonomicznego terminu do niematerialnej sfery działalności organizacji. Cechy i właściwości personelu bibliotecznego nie tylko stanowią zasób biblioteki mogący mieć dla niej ważność strategiczną lecz również jedną z form jej kapitału. Jednak aby rozwiać ewentualne wątpliwości należy uzasadnić używanie nazwy „kapitał” do określenia potencjału społecznego biblioteki.

Już przed laty I.Fisher, jak podaje D.Dobija pisał, że wszystkie zasoby mogą być traktowane jak kapitał, jeśli tylko wykorzystywane są przez firmę². Potencjał społeczny biblioteki niewątpliwie jest zasobem przez nią wykorzystywany. Świadczy o tym chociażby zajmowane przez

¹ Zybert E.B.: *Szczęśliwy klient→szczęśliwy pracownik... czyli o satysfakcji bibliotekarzy* [w:] *Zawód bibliotekarza dziś i jutro*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji, Nałęczów, 18-20 Wrzesień 2003. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2003, s. 49

² Dobija D.: *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 119

niego najwyższe miejsce w hierarchii zasobów bibliotecznych. Pozostający w dyspozycji biblioteki potencjał społeczny stanowi jeden z podstawowych zasobów, mających wpływ na usługi biblioteczne. Zdaniem niektórych badaczy pozycję tą dzieli jedynie z bezcennymi zbiorami.

O tym, że używanie nazwy kapitał w odniesieniu do potencjału społecznego biblioteki jest zasadne przekonują również powiązania potencjału społecznego z materialnymi formami kapitału bibliotek. Istnieje kilka płaszczyzn wspólnych zarówno dla kapitału tkwiącego w pracownikach jak również kapitału materialnego.

Podobnie jak materialne formy kapitału biblioteki, potencjał społeczny jest zasobem, w który biblioteka może zainwestować z oczekiwaniem na uzyskanie w przyszłości z tego tytułu zysku. Inwestycje w człowieka to nakłady podwyższające wartość jego potencjału społecznego. Korzyści płynące z inwestycji w potencjał społeczny ujawniać się będą głównie w poprawie jakości świadczonych usług oraz wzroście efektywności działalności biblioteki. Jedną z inwestycji w pracowników, jaka może mieć miejsce w bibliotekach są nakłady ponoszone na rozwój potencjału społecznego.

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

Cechą wspólną potencjału społecznego oraz kapitału materialnego jest także wartość. Kapitał ludzki biblioteki podobnie jak materialny posiada pewną lecz niestety trudno mierzalną wartość, której obecnie na

gruncie bibliotekarskim przypisywane jest kluczowe znaczenie. Wzrost rangi potencjału społecznego w bibliotekach spowodowany jest niewątpliwie nieustannymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu każdej biblioteki, zjawiskiem konkurencji rynkowej dotyczącej również biblioteki oraz rozszerzeniem zakresu zadań realizowanych we współczesnych bibliotekach, które obok czynności bibliotekarskich obejmują również szeroki wachlarz działań o charakterze organizacyjnym oraz administracyjnym. Elementy wpływające na wartość kapitału tkwiącego w pracownikach pozostają cały czas kwestia dyskusyjną. Liczne dywagacje nad czynnikami kształtującymi cenę tego kapitału nie dostarczyły odpowiedzi na pytanie od czego zależy wartość kapitału ludzkiego? M.Adamiec i B.Kożusznik uważają, że pracownicy są tyle warci ile organizacja włożyła w ich wykształcenie i przygotowanie.³ Trudno jednak zrozumieć dlaczego ograniczają wartość kapitału ludzkiego do kosztów poniesionych przez organizację na jego rozwój, gdyż jak wiadomo pracownicy cechy i właściwości decydujące o zdolności każdego z nich do pracy mogą nabyć także poza aktualnym miejscem jej wykonywania. Rozważania nad wartością tworzonego przez cechy i właściwości kapitału doprowadziły natomiast do rozwoju nowych koncepcji i metod jego pomiaru. W literaturze przedmiotu opisywane są różne metody kwantyfikacji tkwiącego w pracownikach kapitału. Najbardziej jednak interesujące z punktu widzenia bibliotek jak również innych organizacji wydają się być miary zaproponowane przez M.Bratnicki⁴. Miary te są zgodne z czterema podstawowymi zasadami pomiaru, takimi jak⁵:

³ Adamiec M, Kożusznik B.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator-Inspirator*. Wydawnictwo Akade, Katowice 2000, s.15

⁴ Pozostałe metody wartościowania kapitału ludzkiego występujące w literaturze przedmiotu to: metoda zdyskontowanych strumieni przychodów Flamholtza, metoda kosztów historycznych, metoda kosztów odtworzeniowych, sprawozdanie personalne, monitor aktywów niematerialnych. Szerzej zob. Bochniarz P., Gugala K.: *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005, s. 19-27; Zbiegień – Maciąg L.: *Pracownicy jako kapitał*. „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 1, s. 28-32

⁵ Bratnicki M.: *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001, s.89

- a) zasada prostoty - znajdująca wyraz w dążeniu do ustalenia miar łatwych, nie polegających na zbyt wielu założeniach lub za dużej liczbie wzajemnie powiązanych obliczeń
- b) zasada liczenia tylko rzeczy istotnych – polega na dokonywaniu pomiaru rzeczy posiadających znaczenie strategiczne
- c) zasada czynienia miar zrozumiałymi dla wszystkich osób znających podstawowe zagadnienia z zakresu zarządzania różnymi organizacjami
- d) zasada użytkowania miar w charakterze kompasu ukierunkowującego przedsięwzięcia doskonalące

Zaproponowane przez M.Bratnickiego miary kapitału ludzkiego, które mogą wykorzystać biblioteki zostały zawarte w tabeli 2.

Tabela 2. Miary kapitału ludzkiego proponowane przez M. Bratnickiego

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

Zatrzymanie inwestorów	Zatrzymanie przywiązanych do organizacji i zaangażowanych ludzi wypełniających role organizacyjne i najbardziej przyczyniających się bezpośrednio do sukcesu strategicznego.	Porównania elementów zwrotu na inwestycji kapitału ludzkiego w odniesieniu do konkurentów. Fluktuacja w kluczowych strategicznie rolach organizacyjnych. Umiejscowienie pakietów zwrotu na inwestycji kapitału ludzkiego względem krzywej efektywności.
------------------------	--	---

Źródło: Bratnicki M.: *Dylematy...*, dz. cyt., s.90

Tabela ta przedstawia elementy systemu zarządzania kadrami, miary rezultatów oraz miary współczynników. Miary rezultatów to jedenaście kluczowych wskaźników efektywności zarządzania kadrami, podkreślających osiągnięcia, które mają duże znaczenie dla powodzenia strategicznego i dla organizacyjnych procesów wytwarzania wartości. Miary współprzyczyniania się to natomiast wskaźniki podpowiadające jak silnie indywidualne działania i programy wspomagają końcowe osiągnięcia. Spośród zawartych w tabeli wskaźników dwa zasługują na uwagę: wskaźnik Tobin'a q oraz ludzka wartość dodana. Pierwszy z tych wskaźników zalecany jest jako ogólna miara kapitału niematerialnego. Laureat nagrody Nobla James Tobin „teoretyzował, że skłonność do inwestycji kapitałowych (oznaczona symbolem q) zależy od rynkowej oceny zwrotu z przedsięwzięcia inwestycyjnego odnoszonej do przewidywanych kosztów kapitału”⁶. Th.O.Davenport jak podaje M.Bratnicki sugeruje interpretację tego wskaźnika jako iloczynu rynkowej wartości organizacji i kosztów odtwarzania (bądź zastąpienia) jej aktywów (zasobów materialnych)⁷. Jeśli wskaźnik Tobin'a q przekracza wartość 1 to oznacza pojawienie się źródeł tworzenia wartości organizacji innych niż jej aktywa a docenianych przez rynek, czyli powstał kapitał niematerialny. Drugi z tych wskaźników – ludzka wartość dodana nazywana w skrócie

⁶ Bratnicki M.: *Dylematy...*, dz. cyt., s. 89

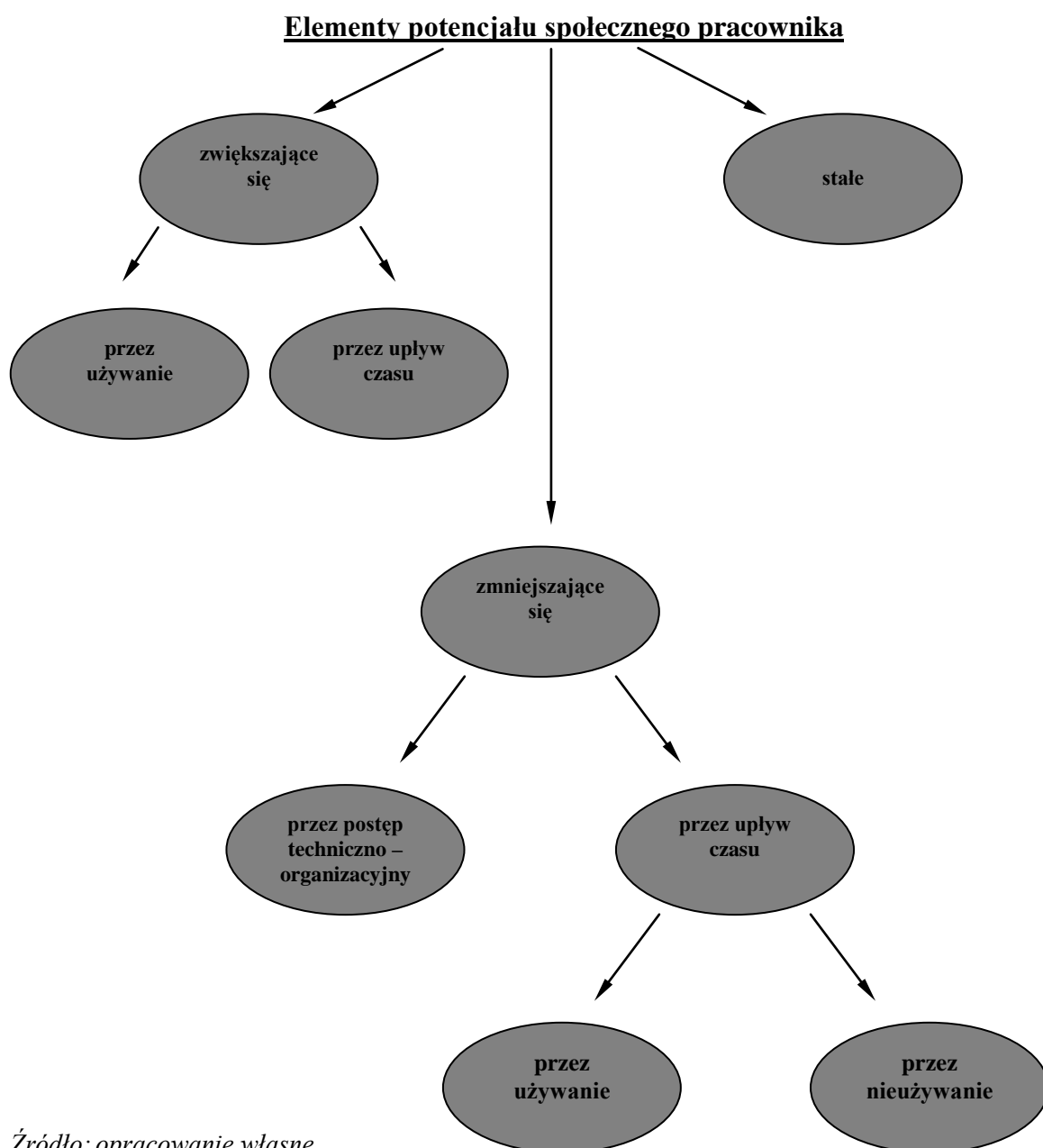
⁷ Tamże, s. 89

PVA(people value-added) mierzy wartość ekonomiczną tworzona przez organizację w odniesieniu do inwestycji w pracownika. Licznik tego ułamka stanowi ekonomiczna wartość dodana, którą można zmierzyć różnicą występującą pomiędzy wartością rynkową biblioteki a jej wartością księgową. Mianownik to z kolei skapitalizowana wartość kosztów pracowników, zdyskontowana właściwą stopą procentową. Wskaźnik ten umożliwia zilustrowanie bibliotece stopnia prawidłowości wykorzystania posiadanego kapitału ludzkiego. Opiera się on na założeniu, że wartość finansowa wynika z kompetencji organizacji wykorzystywania kapitału intelektualnego do bezpośredniego zastosowania pozostałych form kapitału. Ujmując rzecz w sposób bardziej obrazowy, kapitał ludzki jest katalizatorem kapitału materialnego.

Płaszczyzną łączącą potencjał społeczny i materialny kapitał biblioteki jest również możliwość rozwoju każdego z nich. Rozwój kapitału ludzkiego może mieć zarówno charakter ilościowy jak również jakościowy. Jakościowym aspektem rozwoju kapitału ludzkiego jest rozwój potencjału społecznego. Rozwijanie pochodzącego od pracowników kapitału polega na podejmowaniu działań ukierunkowanych na zwiększenie stanu jakościowego oraz ilościowego personelu bibliotecznego. Następstwem rozwoju kapitału ludzkiego może być zwiększenie wartości już istniejącego a także pozyskanie nowego. Kapitał ludzki nabywany przez bibliotekę, prezentuje cechy i właściwości, które pracownik zdobył indywidualnie oraz będąc zatrudnionym u innego pracodawcy. Ten, który jest rozwijany w bibliotece zwiększa natomiast wartość wcześniejszych inwestycji dokonywanych przez pracownika, jego poprzednich pracodawców a także dokonywanych uprzednio w bibliotece. Rozwój kapitału ludzkiego różni się od inwestycji w kapitał materialny, realizowanych przez bibliotekę tym, że do tego procesu włączone są przynajmniej dwie jednostki: pracownik i biblioteka.

Zjawisko deprecjacji to także jedno z powiązań potencjału społecznego i materialnego kapitału biblioteki. Deprecjacja nie dotyczy jednak wszystkich elementów tworzących kapitał ludzki. Podział elementów, tworzących potencjał społeczny ze względu na zmianę ich wartości przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Podział elementów potencjału społecznego ze względu na zmianę ich wartości.



Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z rysunku 3 wartość niektórych cech i właściwości będących elementami potencjału społecznego pracowników nie tylko nie ulega deprecjacji lecz nawet wykazuje tendencję wzrostową. Zmniejszaniu wraz z postępującym procesem starzenia się ludzkiego organizmu ulega wartość takich elementów jak energia życiowa, sprawność fizyczna i umysłowa, wiek (młodość). W wyniku postępu techniczno – organizacyjnego deprecjacji ulegają natomiast wiedza i umiejętności. Proces deprecjacji kapitału ludzkiego jest nieunikniony i postrzegany jako zjawisko naturalne. Postępować może jednak ze zróżnicowaną szybkością, która zależeć będzie w dużej mierze od realizowanego w bibliotece rozwoju potencjału społecznego oraz stopnia wykorzystania posiadanego kapitału ludzkiego a także działań podejmowanych na rzecz ochrony zdrowia pracowników. A.Mikuła, A.Pietruszka-Ortyl, A.Potocki piszą, że „bynajmniej nie mały wpływ na poziom zdrowia posiada zatrudniająca pracownika organizacja”⁸. Biblioteki chcące utrzymać dobry stan zdrowia pracowników muszą:

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

⁸ Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s.47

S.R.Domański, posiadający znaczny wkład w rozwój koncepcji kapitału ludzkiego, inwestycję w ochronę zdrowia wymienia jako jedno z działań podnoszących jakość tkwiącego w ludziach potencjału⁹.

Nagromadzone w pracownikach biblioteki cechy i właściwości decydujące o ich zdolności do realizacji różnych zadań na zajmowanych stanowiskach stanowią niematerialną formę kapitału, określaną powszechnie mianem kapitału ludzkiego. Utworzony przez potencjał społeczny kapitał ludzki uczestniczy w kreowaniu intelektualnego kapitału biblioteki, który każda biblioteka posiada chociaż nie wszystkie są tego świadome. Warto w tym miejscu zastanowić się zatem nad istotą kapitału intelektualnego biblioteki.

Według J.Fitz-Enz'a kapitał intelektualny obejmuje dwie kategorie: wartość intelektualną firmy oraz skomplikowany splot procesów i kultury, połączony z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim¹⁰. P.H.Sullivan pisze, że kapitał intelektualny to kapitał ludzki (to możliwości ludzi zatrudnionych w firmie tworzone przez doświadczenia, know – how, umiejętności i kreatywność), aktywa intelektualne (dokumenty, projekty, wynalazki, programy, procesy i dane) oraz własność intelektualna (patenty, prawa autorskie, tajemnice i znaki handlowe)¹¹. J.Warschat, K.Wagner i I.Hauss, jak podaje M.Jabłoński wymieniają natomiast cztery powiązane z sobą i zależne od siebie komponenty kapitału intelektualnego: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał rynkowy, kapitał innowacyjny¹². Zgadając się z wymienionymi definicjami, proponowanymi przez różnych badaczy można przyjąć, że kapitał intelektualny biblioteki to kapitał ludzki,

⁹ Domański S.R.: *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Planowania i Statystyki, Warszawa 1990, s. 25

¹⁰ Fitz – Enz J.: *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 23

¹¹ Zob. Miłkowska B., Pietruszka – Ortyl A., Potocki A.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 43

¹² Jabłoński M.: *Rola, struktura i pomiar kapitału intelektualnego organizacji*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 11, s. 14

kapitał społeczny¹³ oraz kapitał organizacyjny¹⁴. Kapitał intelektualny biblioteki stanowi różnicę występującą pomiędzy wartością rynkową¹⁵ a księgową biblioteki¹⁶. W kreowaniu wielkości tej różnicy decydującą rolę odgrywa kapitał ludzki. Posiadany przez bibliotekę kapitał ludzki jest najbardziej istotnym składnikiem jej kapitału intelektualnego. Zdaniem M.Dobiji „kapitał intelektualny organizacji wiąże się przede wszystkim z osoba ludzką postrzeganą jako triada ciało-umysł-duch”¹⁷. M.Jabłoński pisze, że „kształtowanie kapitału intelektualnego należy rozpocząć od zidentyfikowania kapitału ludzkiego, niezbędnego dla przyszłego rozwoju organizacji”¹⁸. Tkwiący w pracownikach kapitał determinuje wręcz istnienie pozostałych form kapitału intelektualnego biblioteki. Budowanie kapitału społecznego jak również organizacyjnego nie jest możliwe bez zaangażowania kapitału ucieleśnionego w pracownikach. Cechy i właściwości kształtują wartość pozostałych elementów kapitału intelektualnego bibliotek.

Utworzony przez potencjał społeczny kapitał różni się jednak pod pewnymi względami od kapitału mającego postać rzeczową bądź finansową. Zasadniczymi różnicami występującymi pomiędzy potencjałem społecznym a kapitałem materialnym biblioteki jest większa mobilnością oraz poszanowanie w trakcie dysponowania praw jednostki ludzkiej.

¹³ Kapitał społeczny biblioteki jest formą społecznej struktury w bibliotece.

¹⁴ Kapitał organizacyjny biblioteki to struktura wewnętrzna biblioteki, struktura zewnętrzna oraz kapitał rozwojowy. Elementami struktury wewnętrznej jest struktura organizacyjna, systemy działania, własność intelektualna, procesy wewnętrzne oraz kultura organizacyjna. Struktura zewnętrzna biblioteki to zasoby rynkowe, powiązania z dostawcami, powiązania z udziałowcami, powiązania z sojusznikami strategicznymi oraz z innymi zainteresowanymi. Kapitał rozwojowy biblioteki to z kolei innowacyjność biblioteki, organizacyjne uczenie się, zamierzenia strategiczne, cele i strategie biblioteki, procesy tworzenia strategii oraz gotowość do zmian.

¹⁵ Wartość rynkowa biblioteki to wartość jaką biblioteka posiada w opinii potencjalnych sponsorów.

¹⁶ Wartość księgową biblioteki jest odzwierciedleniem zapisów bilansowych biblioteki.

¹⁷ Dobija M.: *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości*. „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1 cyt. za Jabłoński M.: *Możliwości dynamicznego kształtowania kapitału intelektualnego małych i średnich firm*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 5, s. 37

¹⁸ Jabłoński M.: *Możliwości...*, dz. cyt., s. 38

Oprócz tych różnic występują także inne płaszczyzny, dzielące potencjał społeczny i materialny kapitał biblioteki, które zostały zawarte w tabeli 3.

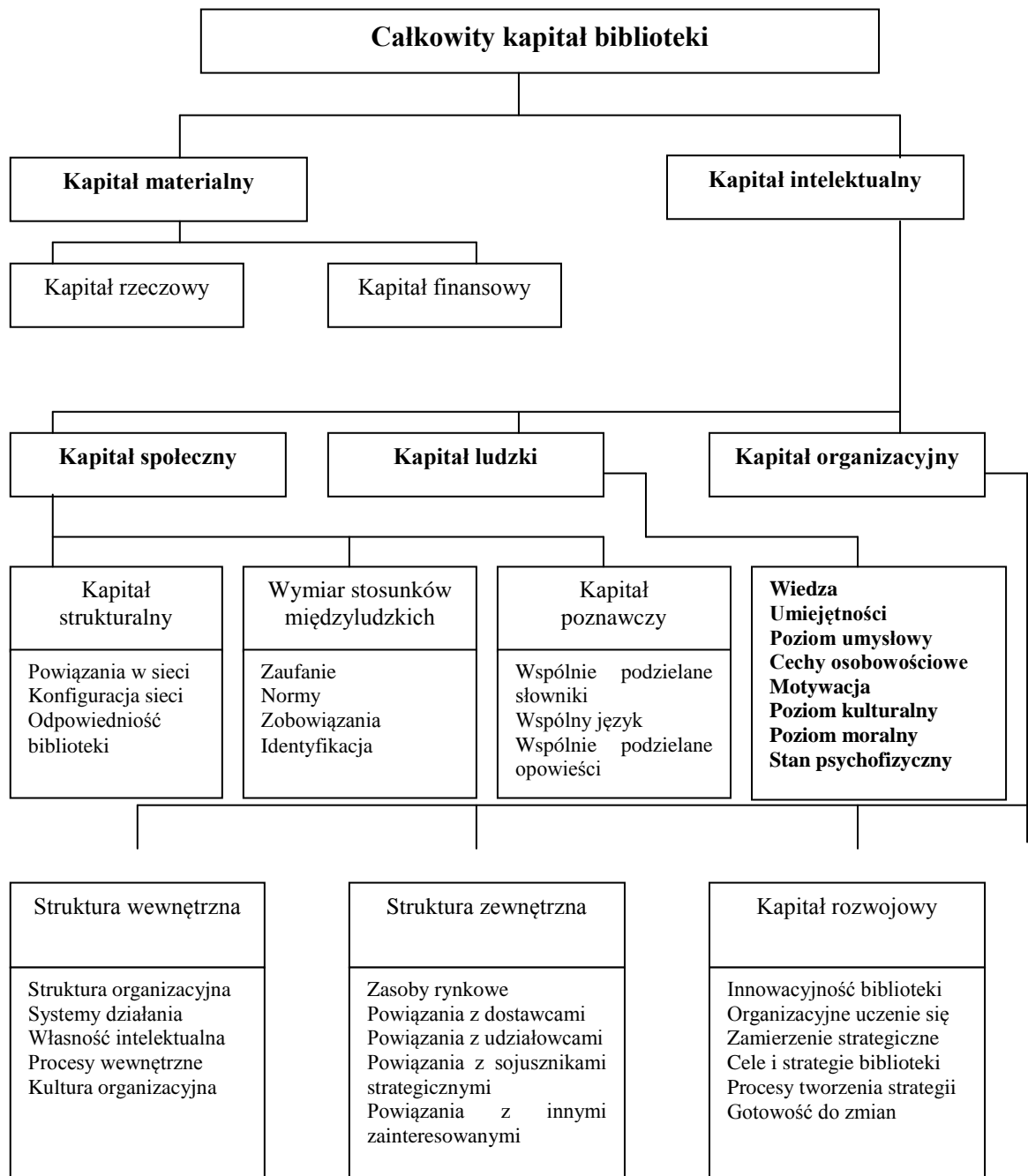
Tabela 3. Różnice pomiędzy kapitałem ludzkim i kapitałem materialnym biblioteki

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mięka B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.: Zarządzanie..., dz. cyt., s.51

Nagromadzony w pracownikach kapitał uczestniczy w tworzeniu całkowitego kapitału biblioteki. Pozycja zajmowana przez kapitał ludzki w strukturze całkowitego kapitału biblioteki została zobrazowana na rysunku 4.

Rysunek 4. Całkowity kapitał biblioteki



Źródło: adaptacja na podstawie: Bratnicki M.: Dylematy..., dz. cyt., s.113

Ucieleśniony w pracownikach kapitał zwiększa wartość rynkową biblioteki. A. Smith włączył nawet cechy i właściwości pracowników do kategorii kapitału trwałego¹⁹. Zdaniem tego autora cechy i właściwości pracowników mogą być traktowane jak „urządzenie”, które generując zysk pociąga za sobą określone koszty. Kosztów tych nie można uniknąć gdyż poprzez inwestycje w kształcenie i naukę, będącą rzeczywistym wydatkiem i jednocześnie kapitałem trwałym zawartym w danym człowieku, ludzie rozwijają

swój potencjał społeczny. Zdobyte cechy i właściwości są zarówno częścią majątku danej osoby jak również społeczeństwa, do którego człowiek ten należy²⁰. Biblioteki nie mogą bagatelizować kapitału tkwiącego w zatrudnianych pracownikach. Wszelkie spadki wartości tego kapitału mają destruktywny wpływ na wartość kapitału intelektualnego a to z kolei będzie skutkowało zmniejszeniem wartości biblioteki w opinii potencjalnych sponsorów. Trudniej będzie wówczas bibliotece pozyskać sponsorów jej działalności oraz dalszego rozwoju. W interesie każdej biblioteki powinien zatem leżeć rozwój posiadanego potencjału społecznego. Szkolenia i coachingi realizowane w ramach rozwoju potencjału społecznego pozwalają istotnie zwiększyć wartość ucieleśnionego w pracownikach kapitału.

Powyższe rozważania upoważniają do stwierdzenia, że stosowanie nazwy „kapitał” w odniesieniu do potencjału społecznego biblioteki rzeczywiście jest zasadne. Pozwalają rozwiązać wszelkie wątpliwości związane z stosowaniem terminu kapitał, będącego uosobieniem wartości materialnych do określenia tkwiącego w pracownikach biblioteki potencjału społecznego. Wartość ucieleśnionego w pracownikach biblioteki

¹⁹ Smith. A.: *Bogactwo narodów*. Tom I. PWN, Warszawa 1954, s.131

²⁰ Tamże, s. 347, 348

kapitału w decydującej mierze zależy od inwestycji w rozwój potencjału społecznego poszczególnych pracowników.

2.5. Potencjał społeczny jako podsystem biblioteki

Równocześnie z naukowymi badaniami nad organizacją, zapoczątkowanymi w pierwszych latach XX wieku postępował proces upowszechniania i różnicowania znaczeniowego terminu „organizacja”. Obecnie pojęcie to posiada szerokie zastosowanie i jest elementem nie tylko języka naukowego lecz również potocznego. Mnogość definicji tego pojęcia skłania do zastanowienia nad istotą organizacji. Dokonując przeglądu występujących na łamach piśmiennictwa naukowego poglądów różnych badaczy na temat organizacji nie trudno można znaleźć takie, które ujmują organizację w sposób systemowy. Interpretacje systemowe występują również wśród mnogich definicji pojęcia biblioteki¹, będącej specyficzną organizacją typu non – profit. Każdą organizację zarówno komercyjną jak również niedochodową można postrzegać jako pewien system. Jeśli więc będziemy traktować bibliotekę publiczną jako system należy w konsekwencji stwierdzić, że w skład tego systemu wchodzi różne podsystemy, z których jednym jest potencjał społeczny. Podsystem ten determinuje istnienie i prawidłowe funkcjonowanie systemu – biblioteka. Warto więc dokonać charakterystyki potencjału społecznego jako podsystemu biblioteki.

Zanim jednak zostanie przedstawiony podsystem jaki tworzy potencjał społeczny należy przybliżyć systemowe ujęcie biblioteki.

Występujące, w refleksji o świecie, od samego początku myśli społecznej, podejście systemowe, w drugiej połowie XX wieku zostało przeszczepione na grunt organizacyjny. Podejście to zaczęto

¹ Przegląd definicji pojęcia biblioteka zawarty został w rozdziale 1.2.

wykorzystywać do opisu i tworzenia wszelkiego typu organizacji. Istotą podejścia systemowego jest traktowanie badanych obiektów jako systemy otwarte, czyli zbiory elementów powiązanych w taki sposób, że tworzą one pewną nową całość, wyróżniającą się w otoczeniu².

Przyswajanie przez biblioteki orientacji metodologicznej zwanej podejściem systemowym związane jest z potrzebami praktyki bibliotekarskiej. Współczesne biblioteki zarówno pojedyncze jak również te, działające w sieci bibliotek stają się coraz bardziej skomplikowanymi układami organizacyjnymi, których sprawne działanie wymaga stosowania reguł systemowych. Zasadniczym zadaniem ujęcia systemowego jest zwiększenie skuteczności tego co robimy oraz sprawności funkcjonowania systemów organizacyjnych. Zdaniem J.Ratajewskiego podejście systemowe do biblioteki i jej procesów może rozwinąć teorię bibliotekoznawstwa³.

Podejście systemowe do problematyki organizacji i zarządzania dąży do traktowania organizacji jako jednorodnego celowego systemu, składającego się z wzajemnie powiązanych części. Biblioteki niewątpliwie stanowią rodzaj systemu. Składają się z elementów rzeczowych (zbiorów, lokali, urządzeń technicznych, materialnych), ludzkich (pracowników, użytkowników) oraz wzajemnych relacji (np. procesów bibliotecznych).

Dalsze rozważania nad biblioteką jako systemem wymagają przybliżenia treści pojęcia systemu. Termin ten wykorzystywany będzie w dalszej części niniejszego podrozdziału warto zatem przybliżyć jego znaczenie.

W literaturze przedmiotu pojęcie systemu jest interpretowane w zróżnicowany sposób. Na łamach literatury naukowej występują definicje, określające system poprzez ustalenie relacji pomiędzy znaczeniami cech

² Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 521

³ Ratajewski J.: *Wprowadzenie...*, dz. cyt., s. 45

badanych obiektów, traktujące system jako zespół współdziałających elementów oraz charakteryzujące system poprzez klasyfikację obiektów systemowych. Wśród licznych interpretacji tego pojęcia trudno jednak znaleźć jednoznaczną i wyczerpującą definicję systemu.

Według *Słownika współczesnego języka polskiego* system to: 1) uporządkowany układ elementów, pomiędzy którymi zachodzą określone relacje, które tworzą pewną całość, 2) uporządkowany zbiór poglądów, twierdzeń, tez wiążących się w pewną całość, tworzących jakąś teorię, 3) zbiór zasad, przepisów, reguł, obowiązujących i stosowanych w określonej dziedzinie lub forma ustroju państwowego, 4) zespół metod postępowania, sposobów wykonywania jakiejś czynności⁴. Należy jednak zaznaczyć, że tylko pierwsza z wymienionych definicji dotyczy analizowanego zagadnienia. Leksykon biznesu podaje, że system to „zbiór elementów wzajemnie na siebie oddziałujących, który wymienia z otoczeniem materię, energię i informacje”⁵. Szeroko wykorzystywana w literaturze polskiej jest definicja sformułowana przez R.L.Ackoffa. Jak podaje M.Bielski, R.L.Ackoff interpretuje pojęcie systemu jako „zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio”⁶.

Biblioteki są konkretnymi systemami, mającymi następujące cechy:

- 1) stworzone są przez człowieka dla realizacji określonych celów,
- 2) zachowują się rozmyślnie, są zdolne do korygowania a nawet zmiany pierwotnie wyznaczonych celów,

⁴ *Słownik współczesnego języka polskiego*. Tom 4. Wydawnictwo SMS, Kraków 2001, s. 405

⁵ Penc J.: *Leksykon...*, dz. cyt., s. 434

⁶ Bielski M.: *Organizacje. Istota, struktury, procesy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 56

- 3) wyodrębnione są z otoczenia i jednocześnie otwarte; oznacza to, że czerpią z otoczenia zasoby organizacyjne a dostarczają usługi, wartości oraz informacje,
- 4) są szczególnie złożone, co nie pozwala do końca odwzorować oraz opisać ich struktury,
- 5) mają wyodrębniony człón kierowniczy,
- 6) stabilność, mimo zmian zachodzących w otoczeniu zdolne są do utrzymywania równowagi wewnętrznej, w drodze homeostazy lub ekspansji,
- 7) są systemami samoorganizującymi się, zdolnymi do podnoszenia stopnia swego wewnętrznego uporządkowania (negatywnej entropii),
- 8) utrwalają sposoby zachowania ludzi i funkcjonowania biblioteki w drodze instytucjonalizacji i formalizacji.

Będąc niedochodowymi instytucjami biblioteki są systemami społeczno – technicznymi. W literaturze bibliotekarskiej można spotkać również poglądy, że biblioteka jest systemem społecznym. A.Sitarska pisze, że biblioteka to system społeczny powołany do życia dla realizacji określonych celów⁷. Biblioteki podobnie jak wszystkie pozostałe organizacje, mimo iż tworzone są przez ludzi nie są tylko i wyłącznie systemami społecznymi. Zatrudnieni w bibliotekach pracownicy dążą do osiągnięcia wyznaczonych celów, wykorzystując różne urządzenia techniczne, procedury i schematy. Z jednej strony biblioteka jest systemem społecznym, którego głównym celem jest zaspokojenie określonych potrzeb jednostki i grup społecznych a z drugiej strony technicznym, którego zasadniczym celem jest kumulowanie i pośrednictwo utrwalonej fizycznie wiedzy oraz zaspokojenie w czasie i przestrzeni zrealizowania

⁷ Sitarska A.: *Systemowe pojęcie biblioteki*. „Roczniki Biblioteki Narodowej” XIX, Warszawa 1987, s. 29

aktów komunikacji społecznej. Systemowe ujęcie biblioteki zostało zobrazowane na rysunku 5.

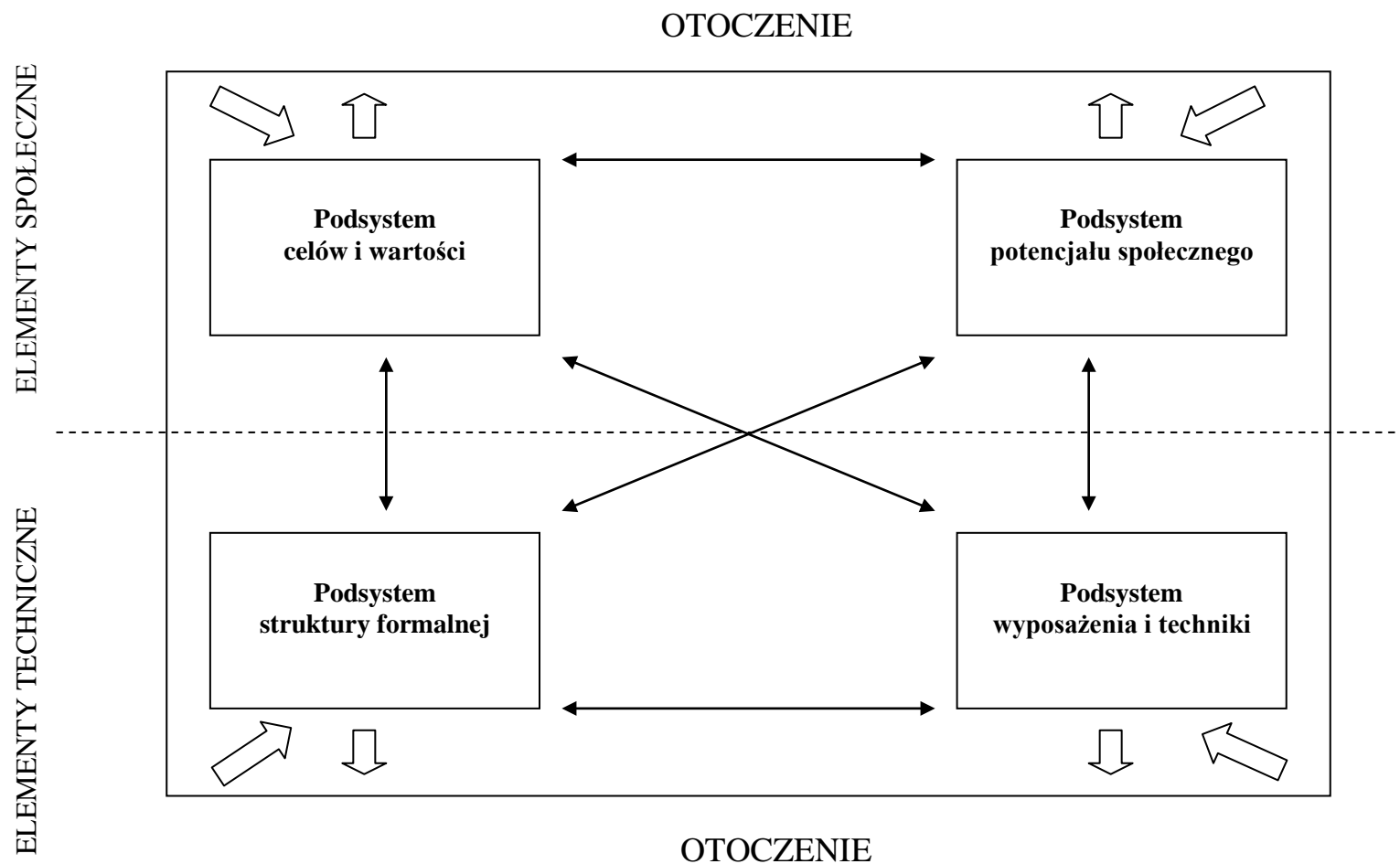
Każda biblioteka w ujęciu systemowym podobnie jak wszystkie funkcjonujące wokół niej systemy złożona jest z różnych jednostek o zróżnicowanych rozmiarach, przeznaczeniu oraz możliwościach przewidywania zachowań i reakcji na rozmaite oddziaływania, które w technologii systemowej określane są mianem podsystemów. Jak wynika z rysunku 5, tworzące bibliotekę jako system, poszczególne podsystemy to:

- *podsystem celów i wartości,*
- *podsystem techniczny,*
- *podsystem struktury,*
- *podsystem ludzki, utworzony przez potencjał społeczny.*

Potencjał społeczny stanowi najważniejszy podsystem każdej biblioteki. Zatrudnieni w bibliotekach pracownicy wraz z ich cechami i właściwościami decydują o stopniu wykorzystania w danej bibliotece możliwości jakie stwarza technologia i technika, wyznaczają cele i wartości oraz nadają kształt obowiązującej strukturze organizacyjnej. Utworzony przez potencjał społeczny podsystem jest również inny od pozostałych podsystemów biblioteki. Jak pisze K. Bolesta – Kukułka „ludzie to najważniejszy a jednocześnie bardzo w swym charakterze odmienny od pozostałych składnik każdej organizacji”⁸. Odmiennosc potencjału społecznego od pozostałych podsystemów, tworzących system „biblioteka” polega przede wszystkim na tym, że jako jedyny jest podsystemem naturalnym. Pozostałe wymienione powyżej podsystemy to elementy sztuczne, będące wytworami pracowników.

⁸ Bolesta – Kukułka K.: *Jak patrzeć na świat organizacji*. PWN, Warszawa 1993, s. 109

Rysunek 5. Biblioteka jako system społeczno - techniczny



Źródło: opracowanie własne

Inną cechą składającą się na odmienność potencjału społecznego od pozostałych podsystemów biblioteki jest zawodność. Zarządzanie potencjałem społecznym może implikować rezultaty, będące diametralnym przeciwieństwem tych oczekiwanych. Ucieleśnione w pracownikach cechy i właściwości mogą spowodować, iż zarządzanie czynnikiem ludzkim nie będzie sprzyjać lecz utrudniać kadrze zarządzającej realizację procesu zarządzania biblioteką. Ponadto pracownicy zajmujący w bibliotekach stanowiska kierownicze muszą wziąć pod uwagę fakt, że opozycją dla niej może okazać się nie tylko pojedynczy pracownik lecz również grupa pracownicza. Dokonując analizy podsystemu jakim jest potencjał społeczny, biblioteki muszą zatem skoncentrować się na jednostkowym, grupowym a także kulturowym opisie czynnika ludzkiego. Zatrudniony w bibliotekach personel uczestniczy w kształtowaniu kultury organizacyjnej o określonych typach osobowości. Poziom jednostkowy czynnika ludzkiego dotyczy osobowości pracowników biblioteki, poziom grupowy związany jest z powstawaniem i funkcjonowaniem grup społecznych, natomiast ostatni, kulturowy – ogólnego „klimatu” społecznego w bibliotece. Najwięcej uwagi biblioteki powinny poświęcać jednak badaniu potencjału społecznego na poziomie jednostkowym, gdyż to właśnie poszczególni pracownicy stanowią podstawową jednostkę tworzącą każdą organizację, w tym również bibliotekę⁹.

Od pozostałych podsystemów, tworzących system „biblioteka” potencjał społeczny różni się także zdolnością koordynacji, integracji i osądu. Przymiotów tych nie posiada żaden inny podsystem biblioteki.

⁹ Literatura przedmiotu organizacji i zarządzania wymienia różne typy osobowości organizacyjnej, takie jak: osobowość biurokratyczna, osobowość gracza, osobowość profesjonalna, osobowość przedsiębiorcy, osobowość twórcza oraz osobowość autorytarną, przy czym ta ostatnia jest niespecyficzna dla świata współczesnych organizacji a charakterystyka jej nierzadko jest pomijana przez badaczy podczas dokonywania przeglądu cech specyficznych dla poszczególnych typów osobowości organizacyjnej. Pozostałe typy osobowości organizacyjnej opisane zostały m.in. w pracy: Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 57-65

Na zakończenie prowadzonych rozważań należy stwierdzić, że potencjał społeczny, będąc najważniejszym podsystemem biblioteki rozstrzyga o efektywności funkcjonowania całego systemu „biblioteka”. Od zakresu cech i właściwości, tworzących potencjał społeczny personelu a także poziomu (wartości) na jakim się te elementy plasują w decydującej mierze zależy czy działalność biblioteki będzie można uznać za efektywną. Nie bez znaczenia zatem pozostaje we wszystkich bibliotekach, kwestia rozwoju tkwiącego w pracownikach potencjału społecznego, pozwalającego zarówno zwiększyć zasób cech i właściwości jakie go kreują jak również ich wartość.

2.6. Efektywność biblioteki a jej potencjał społeczny

Efektywność to konstytutywna cecha celowej działalności człowieka oraz każdej organizacji. Problematyka efektywności organizacyjnej nabiera szczególnego znaczenia obecnie. W erze nieustannych zmian oraz nasilającej się konkurencji rynkowej efektywność stanowi klucz do utrwalania przewagi konkurencyjnej oraz przesądza o dalszych losach organizacji. Biblioteki muszą działać efektywnie, jak pisze E.B.Zybert przede wszystkim dlatego, żeby¹:

- zadowolić swoich użytkowników,
- zapewnić swoim pracownikom zadowolenie i uznanie z wykonywanej pracy, a także stałe i atrakcyjne warunki pracy, co w istotny sposób przyczyni się do realizacji pierwszego z wymienionych zadań.

Dążenie do efektywności jest bezwzględny imperatywem dla zarządzania biblioteką. J.Sobielga pisze, że dobrze zarządzać biblioteką to znaczy ciągle zwiększać jej efektywność². O poziomie na jakim plasuje się efektywność działalności biblioteki decyduje szereg różnorodnych czynników natury materialnej i niematerialnej. J.Denrell, jak podaje M.Bratnicki i A.Fraćkiewicz – Wronka wśród wyznaczników efektywności organizacji wymienia nawet szczęście³. Jeśli więc w kształtowaniu

¹ Zybert E.B.: *Nowe tendencje w zakresie organizacji i zarządzania bibliotekami* [w:] *Organizacja i zarządzanie biblioteką w aspekcie automatyzacji. Problemy i perspektywy*. Materiały z ogólnopolskiego seminarium. Gdańsk 8-9 grudnia 1997. Red. J.Chruścińska, E.Kubisz. Centrum Ustawicznego Kształcenia Bibliotekarzy, Warszawa 1998, s. 26

² Zob. Sobielga J.: *O potrzebie baz danych i wskaźników efektywności bibliotek*. „Przegląd Biblioteczny” 2002, nr 3, s. 206

³ Denrell J.: *Should we be impressed with high performance?* „Journal of Management Inquire” 2005, nr 14, s. 292-298, cyt. za Bratnicki M., Frączkiewicz – Wronka A.: *Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne – wylaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności*. „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 3, s. 19

efektywności organizacyjnej ma wpływ także szczęście na refleksję zasługuje zatem związek efektywności biblioteki z jej potencjałem społecznym.

Analizę relacji występującej pomiędzy efektywnością biblioteki a pozostającym w jej dyspozycji potencjałem społecznym należy rozpocząć od przybliżenia znaczenia pojęcia efektywności pracy biblioteki.

Efektywność to termin, który na łamach literatury bibliotekarskiej, podobnie jak i piśmiennictwa z wielu dziedzin nauki, w jakich występuje⁴, charakteryzuje się dużą różnorodnością w definiowaniu. Stosowany jest także równoległe z wieloma terminami o mniej lub bardziej zbliżonym znaczeniu, takimi jak skuteczność, sprawność, ekonomiczność, produktywność, wydajność, traktowanymi nierzadko jako jego synonimy. Powoli zaczęto również termin efektywność, jak zauważa E.Głowacka zastępować popularnym w teorii zarządzania słowem „jakość”⁵. Takie podejście nie znajduje jednak uzasadnienia zarówno teoretycznego jak również praktycznego. Ze względu na brak precyzyjnej definicji tego terminu poniżej zostanie dokonany przegląd różnych możliwych interpretacji efektywności działalności biblioteki.

M.Górny, śledząc w literaturze światowej różne sposoby definiowania efektywności pracy bibliotek wyróżnił siedem zasadniczych nurtów w postrzeganiu tej kategorii⁶:

- 1) efektywność jako stopień realizacji celów
- 2) efektywność jako stopień zaspokojenia potrzeb użytkownika
- 3) efektywność jako jakość usług

⁴ Zagadnienie efektywności wchodzi również w zakres takich nauk, jak: cybernetyka, naukoznawstwo, prakseologia, ekonomia, teoria organizacji i zarządzania, ekonomika przedsiębiorstwa.

⁵ Głowacka E.: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2000, s. 52

⁶ Sobielga J.: *O potrzebie...*, dz. cyt., s. 206

- 4) efektywność jako możliwość realizacji potrzeb użytkownika i oczekiwań właściciela biblioteki
- 5) efektywność jako możliwość biblioteki do zdobywania potrzebnych jej zasobów
- 6) efektywność jako zdolność osiągania równowagi i stabilności
- 7) efektywność jako stopień, w jakim klienci, decydenci czy administratorzy systemu są zadowoleni z usług systemu

Spośród wymienionych powyżej sposobów pojmowania efektywności pracy biblioteki przeważają koncepcje w których efektywność ta traktowana jest jako stopień realizacji celów oraz stopień zaspokojenia potrzeb użytkownika.

Postrzeganie efektywności jako stopnia realizacji celów wydaje się być najbardziej uniwersalne. Każda organizacja, w tym również biblioteka powołana jest do realizacji określonych celów. Biblioteki publiczne, będące specyficznymi organizacjami nie dochodowymi, tworzone są po to aby urzeczywistniać różnorodne cele finalne, wymienione już w pierwszym rozdziale niniejszej pracy. Ocena efektywności biblioteki w tym przypadku będzie wynikać z oceny stopnia realizacji wyznaczonych celów.

Koncepcja ujmowania efektywności jako stopnia zaspokojenia potrzeb użytkowników uznawana jest za równorzędną rozumieniu efektywności jako miary stopnia realizacji celów biblioteki. Interpretacja efektywności jako stopnia zaspokojenia potrzeb użytkowników znalazła odbicie w wielu pracach⁷. W świetle tak interpretowanego pojęcia efektywności biblioteki szczególnego znaczenia nabiera badanie potrzeb użytkowników, niezbędne w celu zdiagnozowania stopnia ich realizacji.

⁷ Przegląd definicji przedstawiających efektywność biblioteki jako stopień zaspokojenia potrzeb użytkownika został zawarty w pracy – Górny M.: *Ocena efektywności udostępniania informacji w bibliotekach naukowych*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 1999, s. 31, 32

Znajomość wymagań publiczności umożliwia bibliotece dostosowanie usług do życzeń ich obecnych i potencjalnych odbiorców a w przyszłości pozwoli zwiększyć efektywność biblioteki. Personel biblioteczny nie może odgórnie założyć, że najlepiej zna oczekiwania użytkowników. Potrzeby publiczności nieustannie ulegają zmianie. Występuje więc obiektywna konieczność ich monitoringu. I chociaż badanie potrzeb użytkowników postrzegane jest jako trudne a czasami nawet wręcz niemożliwe, należy zgodzić się z opinią R.C.Millera, że generalnie lepiej jest żeby to biblioteka się zmieniła a nie użytkownik⁸.

Pojmowanie efektywności biblioteki jako stopnia realizacji celów bądź stopnia zaspokojenia potrzeb użytkownika są koncepcjami w pewnym stopniu tożsamymi. Niemniej jednak występuje między nimi różnica dotycząca przede wszystkim sposobu pomiaru efektywności⁹.

Efektywność biblioteki można różnorodnie interpretować z punktu widzenia podejścia do istoty efektywności, sposobu jej wyrażania i mierzenia.

Powszechnie na łamach literatury naukowej a szczególnie z dziedziny ekonomii, gdzie występuje najpełniejsze opracowanie pojęcia efektywność, termin ten rozumiany jest jako charakterystyka relacji nakładów do korzyści. W taki sposób pojęcie to definiują m.in. S.Marciniak i R.Rafalski. Piszą, że efektywność to iloraz efektu użytkowego(wyniku) i nakładów poniesionych na jego uzyskanie¹⁰. Efektywność ekonomiczna stanowi stały element efektywności pracy biblioteki. Zdaniem J.Ratajewskiego efektywność ta wyraża się zwykle w postaci kosztów pieniężnych, zaś rezultaty działalności określane są w

⁸ Miller R.C.: *Ludzie i zarządzanie bibliotekami*. „Bibliotekarz” 1992, nr 9, s. 12

⁹ Szerzej na temat pomiaru efektywności biblioteki można przeczytać m.in. w pracy – Górny M.: *Ocena...*, dz. cyt., s. 34 – 40

¹⁰ Marciniak S., Rafalski R.: *Efektywność ekonomiczna nowych technik wytwarzania*. Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1977, s. 9

jednostkach efektywności, czyli w konkretnych wskaźnikach dla biblioteki w zakresie zasobów oraz usług¹¹ i podaje następujące wskaźniki efektywności:

koszty	koszty	koszty
użytkownicy ,	jednostki , zbiorów	poszczególne usługi

W odniesieniu do funkcjonowania organizacji, w tradycyjnym ujęciu, według podejścia naukowego zarządzania, reprezentowanego przez F.W.Fayola i F.L.Gilberth, opisującego organizację poprzez wykorzystanie maszyny jako metafory, pojęcie efektywności oznacza przede wszystkim wysiłki skupione na działaniach związanych z redukowaniem kosztów, w tym na ograniczeniu strat i marnotrawstwa czynników produkcji (materiałów, siły roboczej) a także na działaniach związanych z doskonaleniem technologii, lepszym wykorzystaniem czynnika czasu (co osiąga się poprzez szczegółową analizę systemu zadań indywidualnych i ich składowych)¹². W ujęciu holistycznym alternatywnym dla mechanistycznego opartego głównie na kontroli, według H.Emersona, M.Cassona i Ch. Knopeppela efektywność to naturalna cecha organizacji (opisywanej za pomocą analogii do organizmu ludzkiego)¹³. Leksykon biznesu podaje, że efektywność organizacyjna to zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowywania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętej struktury celów¹⁴. E.Skrzypek interpretuje efektywność z kolei jako wypadkową: czasu, wydajności

¹¹ Ratajewski J.: *Wprowadzenie...*, dz. cyt., s. 172

¹² Zob. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1996, s. 73-75

¹³ Osbert – Pocięcha G.: *Próba konceptualizacji efektywności organizacji w wykorzystaniem Mind – Mappingu* [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*. Red. nauk. T.Dudycz. Tom VII, Zeszyt 1B. Wydawnictwo Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Akademia Ekonomiczna im. O.Langego we Wrocławiu, 2006, s.9

¹⁴ Penc J.: *Leksykon...*, dz. cyt., s. 100

pracy, kosztochłonności istniejących procesów w tym kompleksowego zarządzania jakością¹⁵. M.Bratnicki i A.Fraćkiewicz – Wronka, piszą natomiast, że efektywność organizacji jest nie tyle funkcją okoliczności, co akumulacją skutków świadomych wyborów¹⁶.

Wśród licznych koncepcji efektywności odnoszącej się do funkcjonowania organizacji można wskazać dwie zasadnicze (oparte na różnych założeniach co do istoty organizacji): celowościową i systemową¹⁷. Jak pisze M.Bielski „Pierwsza akcentuje ich celowy charakter i traktuje je podobnie jak inne systemy sztuczne. Druga podkreśla rozmyślność jako cechę organizacji i traktuje je jako systemy naturalne, zbliżone do organizmów żywych”¹⁸.

Podjęcie celowościowe zakłada, że główną przesłankę tworzenia organizacji stanowi realizacja określonych celów, a pracownicy i kadra kierownicza postępując racjonalnie, czyli podejmując decyzje uwzględniają przyjęte cele i zmagają się do ich realizacji przy możliwie najmniejszych nakładach. W ujęciu celowościowym efektywność biblioteki wyrażać się będzie osiągnięciem założonych celów oraz racjonalnością, oznaczającą kształtowanie pożądanych relacji, uzyskiwanych efektów do ponoszonych nakładów. Istotę efektywności biblioteki w podejściu celowościowym można ująć w postaci triady: cele – efekty – nakłady. Z kolei ocena efektywności powinna dotyczyć przede wszystkim stopnia realizacji wytyczonych celów oraz wielkości zużytych zasobów. Poziom efektywności biblioteki będzie tym większy w im większym stopniu zrealizuje wyznaczone cele oraz im mniejsze nakłady zostaną zużyte dla ich osiągnięcia.

¹⁵ Skrzypek E.: *Jakość...*, dz. cyt., s. 197

¹⁶ Bratnicki M., Frąckiewicz – Wronka A.: *Efektywność...*, dz. cyt., s. 21

¹⁷ Zob. Bielski M.: *Organizacje. Istota, struktury, procesy*. Wyd. 3. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2001, s. 104

¹⁸ Tamże, s. 104

W podejściu systemowym przyjmuje się z kolei, że organizacje jako systemy otwarte próbują optymalizować procesy pozyskiwania i wykorzystania zasobów z otoczenia szczególnie tych cennych, do których niewątpliwie należy potencjał społeczny oraz swoją pozycję w stosunku do innych elementów otoczenia. Efektywność biblioteki w ujęciu systemowym będzie oznaczać zdolność biblioteki do pozyskiwania zasobów z otoczenia i stopień ich wykorzystania, co związane jest bezpośrednio z przetrwaniem i rozwojem biblioteki. Istotę efektywności w tym podejściu można wyrazić natomiast za pomocą następującej triady: nakłady na wejściu do systemu (biblioteki) – procesy transformacji – efekty na wyjściu z systemu (biblioteki). Ocena efektywności biblioteki w tym przypadku powinna obejmować określenie zdolności do pozyskiwania zasobów z otoczenia oraz stopnia wykorzystania posiadanych zasobów.

Podejście celowościowe i systemowe do efektywności organizacji nie tylko się nie wykluczają lecz są nawet w pewnym stopniu względem siebie komplementarne. Literatura przedmiotu postuluje za rozpatrywaniem kwestii efektywności organizacji w aspekcie zarówno podejścia celowościowego jak i systemowego¹⁹. Na takie połączenie pozwala przyjęcie koncepcji biblioteki jako systemu otwartego, zachowującego się rozmyślnie, co zostało uczynione w poprzednim podrozdziale niniejszej pracy. „Jeśli chcemy trafnie ocenić efektywność organizacji, to nie można podchodzić do niej jednostronnie. Efektywność organizacji jest pojęciem wielowymiarowym i do jej oceny trzeba stosować różne kryteria i różnorodne, stosowane do poszczególnych kryteriów mierniki czy wskaźniki mające charakter zarówno liczbowy, jak i opisowy”²⁰.

¹⁹ Tamże, s. 111

²⁰ Tamże, s. 112

Efektywności biblioteki ma wielowymiarowy charakter. Należy jednak pamiętać, że prawidłowe określenie efektywności pracy biblioteki wymaga doboru powiązanych ze sobą kryteriów jej oceny, gdyż działania ukierunkowane na zwiększenie efektywności ze względu na jedno kryterium może utrudniać uzyskiwanie efektywności ze względu na inne. Liczba tych kryteriów także nie może być zbyt ograniczona. Zasadne jest uwzględnienie podczas określania efektywności biblioteki nie tylko prakseologicznych postaci efektywności jej funkcjonowania lecz także wybrane, istotne aspekty jej działalności, takie jak stan wewnętrzny biblioteki a więc jej silne i słabe strony, pozycję jaką zajmuje w otoczeniu oraz zdolność do wykorzystania szans tkwiących w tym otoczeniu.

W literaturze przedmiotu dosyć licznie występują podejścia wielowymiarowe do problemu efektywności organizacji i jej wielokryterialnej oceny²¹. Najpełniejszą jednak koncepcję wielowymiarowego ujęcia efektywności organizacyjnej i jej wielokryterialnej oceny zaprezentował M.Bielski. Koncepcja ta uwzględnia dorobek celowościowego i systemowego podejścia do efektywności organizacji. W koncepcji tej przyjęto wielowymiarową interpretację pojęcia efektywności, zakładającą nie tylko wielość lecz także względną autonomię różnych wymiarów. M.Bielski wskazał w swojej koncepcji siedem aspektów efektywności, do których przyporządkowanych zostało od 1 do 3 kryteriów ich oceny a do każdego kryterium od 1 do 4 mierników lub wskaźników. Wyróżnione przez M.Bielskiego wymiary pojęcia efektywności oraz przynależne im kryteria efektywności i wskaźniki to:

- *Efektywność rzeczowa*, określona przez takie kryteria efektywności, jak produkt oraz realizacja planu. Dla pierwszego z tych kryteriów przyjęto następujące wskaźniki: produkcja globalna, dostawy rynkowe, sprzedaż.

²¹ Przegląd wielowymiarowych koncepcji efektywności i jej wielokryterialnej oceny zawarty został m.in. w pracy – Szankin T.: *Przewidywanie efektywności kierowania*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2000, s. 12-13

Natomiast dla drugiego z wymienionych kryteriów przyjęto takie wskaźniki, jak: realizacja planu produkcji globalnej, realizacja dostaw rynkowych, realizacja planu sprzedaży.

- *Efektywność ekonomiczna*, identyfikowana na podstawie takich kryteriów jak: 1) wydajność, dla którego przyjęto następujące wskaźniki: produkcja dodana, wydajność na jednego zatrudnionego, 2) produktywność, dla której ustanowiono takie wskaźniki jak produktywność pracy, produktywność środków trwałych, 3) zysk, dla którego jako wskaźniki przyjęto zysk brutto i zysk netto.
- *Efektywność systemowa*, została określona przez takie kryteria efektywności jak: adaptacja, przetrwanie, rozwój. I tak dla kryterium „adaptacja” przyjęto następujące wskaźniki: innowacyjność, wartość wydatków na badania i rozwój, wartość zastosowanych wniosków racjonalizatorskich. Dla kryterium „przetrwanie” ustanowiono jako wskaźnik istnienie organizacji. Z kolei dla „rozwoju” przyjęto następujące wskaźniki: wartość inwestycji, liczba pracowników podnoszących kwalifikacje, dynamika produkcji i sprzedaży.
- *Efektywność „polityczna”*, określona przez następujące kryteria: pozycja przetargowa zewnętrzna, pozycja monopolisty, pozycja przetargowa wewnętrzna. Dla kryterium „pozycja przetargowa zewnętrzna” przyjęto takie wskaźniki jak: wielkość dotacji, subwencji oraz obniżenie taryf celnych i podatków. Dla kryterium efektywności „pozycja monopolisty” przyjęto jako wskaźniki: udział w rynku oraz autonomia względem otoczenia i uczestników. Natomiast dla ostatniego z wymienionych kryteriów tego wymiaru efektywności tj. „pozycji przetargowej wewnętrznej” ustanowiono jeden wskaźnik: warunki pracy i płac w stosunku do innych organizacji.
- *Efektywność polityczna* została określona tylko przez jedno kryterium tj. trwałość systemu politycznego, dla którego przyjęto, takie wskaźniki,

jak: stopień realizacji interesów politycznych grupy (klasy) rządzącej lub dążącej do władzy oraz utrwalanie bądź naruszenie istniejącego ładu społeczno – gospodarczego.

- *Efektywność kulturowa*, określona przez następujące kryteria efektywności: tożsamość kulturowa oraz adaptatywność kulturowa. Dla każdego z tych kryteriów przyjęto po jednym wskaźniku. W przypadku kryterium „tożsamość kulturowa” jest to zgodność norm organizacyjnych z normami kulturowymi a w przypadku kryterium „adaptatywność kulturowa” innowacyjność kulturowa.
- *Efektywność behawioralna*, została określona przez takie kryteria, jak: 1) morale, dla którego wskaźnikami ustanowiono poczucie bezpieczeństwa i wydajność pracy, 2) satysfakcja z pracy. Dla tego kryterium przyjęto aż cztery następujące wskaźniki: fluktuacja, absencja, stopień integracji pracowniczej, stosunki międzyludzkie.

Opracowaną przez M.Bielskiego koncepcję wielowymiarową efektywności organizacyjnej i jej wielokryterialnej oceny można odnieść do oceny efektywności biblioteki publicznej.

Poniżej przedstawiona zostanie charakterystyka poszczególnych aspektów efektywności biblioteki publicznej.

- 1) *Efektywność rzeczowa* ma zasadnicze znaczenie w ocenie bibliotek oraz innych organizacji typu non – profit. Informuje na ile biblioteka jest efektywna w zaspakajaniu określonych potrzeb społecznych lub w jakim stopniu osiąga ona swoje cele zewnętrzne. W takim ujęciu nie są uwzględniane koszty osiągnięcia celów. Miarą efektywności rzeczowej biblioteki będą realizowane różne usługi.
- 2) *Efektywność ekonomiczna* obejmuje kryteria, wyrażające w różnorodny sposób relacji między efektami a nakładami poniesionymi na urzeczywistnienie tych efektów np. koszt realizacji jakiegokolwiek usługi

bibliotecznej. Wymiar ekonomiczny w bibliotekach jako organizacjach niedochodowych ma mniejsze znaczenie od wymiaru rzeczowego. W odniesieniu do bibliotek miarą efektywności ekonomicznej może być dynamika nakładów przy tych samych efektach wyrażanych rzeczowo.

- 3) **Efektywność systemowa** wyraża zdolność biblioteki do funkcjonowania w danym otoczeniu. Kryteriami oceny tego wymiaru efektywności będą długofalowe cele biblioteki: przetrwanie i rozwój oraz zdolność adaptacji do otoczenia. Mimo, iż cel jakim jest przetrwanie należy do niestopniowalnych to efektywność systemowa może być stopniowalna, gdyż już stan zagrożenia dla przetrwania można uznać za przejaw niskiej efektywności biblioteki.
- 4) **Efektywność „polityczna”** odnosi się do relacji biblioteki z otoczeniem i stanowi istotny czynnik efektywności. Przy tej samej sprawności procesów bibliotecznych efektywność może być różna w zależności od współdziałania (transakcji) z otoczeniem. Tytułem przykładu można wymienić umiejętność współpracy z innymi instytucjami, umiejętność pozyskiwania sponsorów, umiejętność lokowania zamówień. Współdziałanie może być również skierowane do wewnątrz biblioteki i mieć na celu uzyskiwanie możliwie najlepszych dla biblioteki warunków uczestnictwa pracowników w realizowanych przez bibliotekę projektach.
- 5) **Efektywność polityczna** odnosi się do efektywności biblioteki w utrwalaniu bądź naruszaniu istniejącego w kraju ładu polityczno – społecznego. Efektywność polityczna oceniana jest nie z punktu widzenia samej biblioteki lecz rządzącego ugrupowania politycznego. W tym aspekcie działalność biblioteki posiada znaczący wpływ na umocnienie ustrojów politycznych.
- 6) **Efektywność kulturowa** wyraża zdolność biblioteki do utrwalania wartości i norm, pozwalających zachować tożsamość kulturową

społeczeństwa oraz ich wkładu w rozwój szeroko interpretowanej kultury. Biblioteki, będące instytucjami kultury, podobnie jak wszystkie pozostałe organizacje tego typu powinny cechować się najwyższą efektywnością kulturową.

- 7) **Efektywność behawioralna** jest wyrazem interesów uczestników biblioteki. obejmuje takie kryteria jak satysfakcję z pracy, nasilenie konfliktów wewnętrznych oraz morale pracowników. Ten wymiar efektywności rzutuje na efektywność w innych aspektach: rzeczowym, ekonomicznym, systemowym.

Zaprezentowana koncepcja wielowymiarowego ujęcia i jej wielokryterialnej oceny pozwala zidentyfikować efektywność biblioteki z punktu widzenia otoczenia, pracowników oraz samej biblioteki. Nie jest jednak konieczne a ponadto pożądane jak również możliwe przeprowadzenie oceny wszystkich aspektów efektywności równocześnie. Kierownictwo biblioteki musi zatem zależnie od występujących potrzeb oraz istniejących możliwości dokonać selekcji wymiarów efektywności, które zostaną poddane ocenie. Wybór ten powinien przebiegać w sposób podobny do tego jak dokonują wyboru i hierarchizacji operacyjnych celów.

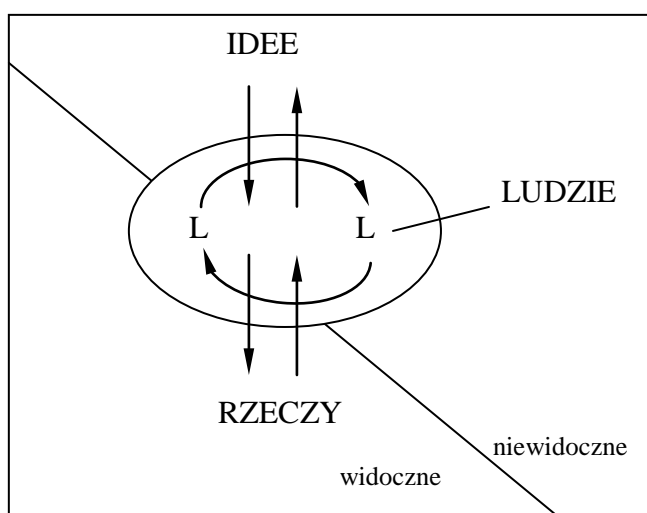
W kształtowaniu efektywności działalności biblioteki, niezależnie od sposobu pojmowania tego pojęcia kluczową rolę bezapelacyjnie odgrywają pracownicy a dokładnie ich potencjał społeczny. Jak pisze K.Bolesta – Kukułka „Wszyscy współcześni teoretycy i praktycy, uważający się za światłych menedżerów zgodnym chórem twierdzą, że „czynnik ludzki” w organizacji jest sprawą najważniejszą”²². Twierdzenie to w erze postindustrialnej charakteryzującej się wzrostem znaczenia wiedzy w organizacjach, który eksponuje decydujące znaczenie pracowników w

²² Bolesta – Kukułka K.: *Zasoby czy potencjał (I)*. „Personel” 1995, nr 10/11, s. 12-13

organizacji spotyka się obecnie coraz rzadziej z dezaprobatą. Na pewno nie powinno być kwestionowane na gruncie bibliotekarskim. Pracownicy w żadnej instytucji nie stanowią „dodatku” do formalnej struktury²³ a zwłaszcza w bibliotekach, w których jak już wcześniej podkreślano w niniejszej pracy, przesądzają o skutkach wszystkich podejmowanych przedsięwzięć.

Decydujące znaczenie potencjału społecznego w kreowaniu efektywności biblioteki wynika z centralnej i jednocześnie pośredniczącej pozycji czynnika ludzkiego we wszystkich organizacjach, zobrazowanej na rysunku 6.

Rysunek 6. Centralna pozycja ludzi w organizacji



Źródło: Adamiec M., Kożusznik B.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s.16

Personel biblioteczny umożliwia funkcjonowanie biblioteki jako sprawnej całości. Stopień tej sprawności determinowany jest przez tkwiące w pracownikach cechy i właściwości, wyznaczające zdolność każdego z nich do wykonywania różnorodnych zadań i obowiązków w bibliotece.

²³ Pracownicy byli traktowani jako dodatek do formalnej struktury w teorii Maxa Webera. Szerzej zob. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt. s. 479-482

Jednak aby posiadany przez poszczególnych pracowników potencjał społeczny został ujawniony i wykorzystany z możliwie największą korzyścią dla bibliotek, konieczne jest stworzenie pracownikom odpowiednich warunków pracy, sprzyjających efektywności działań pracowniczych²⁴. Pracownicy mogą bowiem uruchomić swój potencjał, świadomie z niego korzystać a nawet stwarzać wrażenie, że jego wartość plasuje się na niższym poziomie niż ma to miejsce w rzeczywistości. Wszystko to zależeć będzie od panujących w bibliotece warunków pracy.

Pierwszą zasadą jaką muszą przestrzegać biblioteki jest „nie marnować”. Według M.Adamiec i B.Kożusznik stwierdzenie to oznacza „dawać okazję”, „stwarzać możliwości”²⁵. „Bibliotekarz, którego wiedza i kompetencje są przynajmniej zauważalne czuje się silniej motywowany do dalszej pracy zawodowej”²⁶.

Zatrudnieni w bibliotekach pracownicy będą pracować efektywnie oraz mieć satysfakcjonujące osiągnięcia jeśli zostanie zapewniona im zgodność celów biblioteki i indywidualnych celów personelu. Biblioteki jak słusznie zauważa E.B.Zybert muszą stworzyć pracownikom warunki aby sukces biblioteki, jej prestiż i wizerunek były także pojmowane jako sukces pracownika²⁷. Warunki pracy stanowią jeden z najważniejszych elementów identyfikacji pracowników z biblioteką, integracji pracowniczej oraz intensywności i jakości pracy w bibliotece.

Nie bez znaczenia na efektywność działań personelu bibliotecznego a w konsekwencji także na efektywność pracy biblioteki ma zespół najbliższych im współpracowników. Przyjazne stosunki ze współpracownikami będą stymulowały wzrost efektywności pracy całej biblioteki.

²⁴ Szerzej warunki pracy w bibliotekach zostały przedstawione w dalszej części niniejszej pracy.

²⁵ Adamiec M., Kożusznik B.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 28

²⁶ Zybert E.B.: *Szczęśliwy klient...*, dz. cyt., s. 52

²⁷ Tamże, s. 56

W interesie każdej biblioteki powinno leżeć zapewnienie pracownikom optymalnych warunków pracy, umożliwiających każdemu zatrudnionemu efektywne wykonywanie powierzonych zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy. Jak piszą M.Adamiec, B.Kozusznik „...nawet najlepsze wyposażenie człowieka, jego wewnętrzne zdolności i sprawności nie będą w pełni wykorzystane, jeśli na zewnątrz, w otoczeniu nie zaistnieją odpowiednie warunki...”²⁸

Relacja występująca pomiędzy efektywnością działalności biblioteki a potencjałem, tkwiącym w zatrudnionych pracownikach uświadamia rolę rozwoju potencjału społecznego w każdej bibliotece. Zakładając, że biblioteka zapewni pracownikom optymalne warunki pracy można stwierdzić, iż efektywność działania personelu bibliotecznego zależy od podejmowanych przez bibliotekę przedsięwzięć na rzecz rozszerzenia zakresu cech i właściwości personelu oraz zwiększenia ich wartości. W wielu podstawowych koncepcjach efektywnego działania ludzkiego jako elementarne czynniki, od których działanie to jest uzależnione wymieniane są: motywacja wewnętrzna, warunki i okoliczności oraz kompetencje i kwalifikacje. M.Adamiec i B.Kozusznik ujmują te czynniki w postaci następującego wzoru²⁹:

$$E = f(M \cdot W \cdot K)$$

gdzie:

E – efektywność

M – motywacja wewnętrzna

²⁸ Adamiec M., Kozusznik B.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 29

²⁹ Tamże, s. 29

K – kompetencje i kwalifikacje

W – warunki i okoliczności

Motywacja wewnętrzna, kompetencje i kwalifikacje to elementy tworzące potencjał społeczny pracownika. Na uwagę zasługują w tym miejscu dwa ostatnie z wymienionych pojęć, które w literaturze przedmiotu jak również praktyce nierzadko używane są synonimicznie. Terminy te nie są jednak tożsame.

Kwalifikacje są pojęciem, którego zakres znaczeniowy jest podrzędny w stosunku do terminu kompetencje. Interpretowane, niejednoznacznie na łamach piśmiennictwa, kwalifikacje obejmują: wiedzę teoretyczną, doświadczenie i umiejętności praktyczne, specyficzne cechy (właściwości organizmu, cechy intelektu, psychiki, predyspozycje moralne)³⁰. Wymienione elementy kwalifikacji przyczyniają się do powstawania kompetencji, które można zdefiniować jako zintegrowane wykorzystanie tych cech w celu realizacji powierzonych pracownikowi na zajmowanym stanowisku pracy zadań i obowiązków³¹.

Przy optymalnych warunkach i okolicznościach pracy personelu bibliotecznego efektywność jego działania wraz ze wzrostem zakresu oraz wartości cech i właściwości, kreujących potencjał społeczny w poszczególnych bibliotekach będzie wykazywać tendencję wzrostową. Racjonalny rozwój potencjału społecznego w bibliotece umożliwi pracownikom podwyższenie standardów efektywności ich działania (pracownicy będą spędzać mniej czasu oraz poświęcać mniej wysiłku na zajmowanie się rutynowymi elementami swojej pracy) a w konsekwencji doprowadzi do podwyższenia poziomu efektywności działalności biblioteki.

³⁰ *Rozwój personelu*. Red. A.Szałkowski. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2002, s. 48

³¹ Szerzej różnice występujące pomiędzy kwalifikacjami i kompetencjami zostały przedstawione w pracy – *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 48-49

Rozdział 3

Rozwój potencjału społecznego biblioteki

3.1. Pojęcie i istota rozwoju biblioteki

Na przestrzeni wieków diametralnie zmienił się obraz bibliotek a także zatrudnionych w nich pracowników. Rozszerzony został zakres świadczonych usług, zwiększeniu uległa rzesza użytkowników bibliotek oraz funkcje i zadania personelu bibliotecznego. Wszystko to spowodowało, iż współczesne biblioteki niemal w ogóle nie przypominają tych sprzed kilku bądź kilkunastu wieków, kiedy placówki te mieściły się przy klasztorach lub kościołach a pracownikami ich byli zakonnicy, których zadania ograniczały się do strzeżenia księgozbioru oraz udostępniania książek początkowo tylko uczonym. Powodem takiego stanu rzeczy jest rozwój. J.Machaczka, pisze że „Organizacje są czymś innym dzisiaj, niż były – powiedzmy – w latach pięćdziesiątych czy siedemdziesiątych. Przyczyną tego jest proces rozwoju”¹. Biblioteki podlegają rozwojowi podobnie jak organizacje komercyjne. Najważniejszymi kreatorami tego rozwoju są zatrudnieni w nich pracownicy a szczególnie ich potencjał społeczny. Rozwój ucieleśnionego w pracownikach potencjału społecznego stanowi nieodłączny element rozwoju każdej biblioteki. Całościowe ukazanie problematyki rozwoju

¹ Machaczka J.: *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. PWN, Warszawa 1998, s. 13

potencjału społecznego wymaga przedstawienia treści pojęcia i istoty rozwoju biblioteki.

Według *Słownika języka polskiego* rozwój to 1) proces przeobrażeń, zmian, przechodzenia do stanów bardziej złożonych lub pod pewnymi względami doskonałych, 2) stopniowe, ciągłe zmiany istot organicznych w obrębie poszczególnych grup, w których wyniku z gatunku macierzystego powstają gatunki pochodne tworzące z poprzednimi nieprzerwany szereg ewolucyjny; przekształcenie się gatunków żywych w ich historii rodowej, przeważnie w kierunku coraz lepszego przystosowania się do środowiska². Należy jednak zaznaczyć, że tylko pierwsza z przytoczonych definicji dotyczy analizowanego zagadnienia.

Na łamach literatury bibliotekarskiej nie zostało niestety wyjaśnione znaczenie pojęcia rozwoju. Terminu tego nie tłumaczy zarówno *Encyklopedia wiedzy o książce*³ jak również *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego*⁴. Definicja rozwoju nie występuje również w *Słowniku terminologicznym informacji naukowej pod red. M.Dembowskiej*⁵.

Liczne definicje rozwoju występują dopiero na łamach literatury z zakresu organizacji i zarządzania. Kwestia treści tego pojęcia nie została jednak jednoznacznie rozstrzygnięta. Pojęcie to bywa ponadto nierzadko używane synonimicznie z terminem wzrost. W literaturze przedmiotu jak zauważa A.Chodyński występuje nieostre rozróżnienie pojęcia rozwoju i wzrostu⁶. Z. Pierścionek pisze, że „Rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, polegającym na wprowadzaniu innowacji

² *Słownik języka polskiego. Tom 7.* PAN, Warszawa 1965, s. 1330-1331

³ *Encyklopedia wiedzy..., dz. cyt.,*

⁴ *Encyklopedia współczesnego..., dz. cyt.,*

⁵ *Słownik terminologiczny..., dz. cyt.,*

⁶ Zob. Chodyński A.: *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategie jakości ekologicznej.* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2002, s. 25

produktowych, procesowych, strukturalnych oraz innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania. Wzrost natomiast stanowi kategorię ilościową⁷.

Leksykon menedżera podaje, że rozwój to wywołany m.in. wzrostem gospodarczym proces przemian strukturalnych w danym społeczeństwie⁸. J.Machaczka interpretuje pojęcie rozwoju jako zachodzący w czasie proces zmian⁹. Jednocześnie A.Szałkowski słusznie zauważa, iż nie wszystkie zmiany są rozwojem. Cytowany autor pisze, że rozwojem są takie zmiany, które występują w formie procesu, doprowadzają do różnicowania systemu, czyniąc go tym samym bardziej złożonym i wzbogaconym pod określonym względem¹⁰. Problematykę rozwoju można zatem rozważać w różnych aspektach. Najczęściej są to, jak podaje literatura przedmiotu: aspekt gospodarczy, społeczny, technologiczny oraz organizacyjny¹¹.

Z punktu widzenia analizowanego zagadnienia szczególnie interesujące są definicje pojęcia rozwoju organizacji, które jak pisze J.Machaczka „...zostało stworzone po to, aby zaakcentować, iż zarówno sama organizacja, jak i działania przez nią podejmowane będą rozpatrywane z całościowego, holistycznego punktu widzenia.”¹²

Zgodnie z *Leksykonem biznesu* pojęcie rozwoju organizacji to ukierunkowany proces zmian ilościowych i jakościowych (strukturalnych, technologicznych, kulturalnych itp.) wykazujących określonego rodzaju stosunkowo trwałą tendencję sprzyjających, przetrwaniu, stabilności i rozwojowi danej organizacji¹³. Głównymi zadaniami rozwoju organizacji są¹⁴:

⁷ Pierścionek Z.: *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 1996, s. 11

⁸ Śmid W.: *Leksykon menedżera. Słownik angielsko – polski*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 317

⁹ Machaczka J.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 14

¹⁰ *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 8

¹¹ *Tamże*, s. 8

¹² Machaczka J.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 14

¹³ Penc J.: *Leksykon...*, dz. cyt., s. 381, 382

¹⁴ *Tamże*, s. 382

- osiągnięcie wyraźnego podziału funkcji i zlikwidowanie nakładania się odpowiedzialności,
- uczynienia celów organizacji wystarczająco jasnymi, by mogły funkcjonować jako mierniki postępu w rozwoju organizacji,
- zapewnienie przepływu informacji od tych, którzy je mają do tych, którzy podejmują decyzje,
- stworzenie klimatu, który ułatwia rozwiązywanie problemów, nie sprzyjając ukrywaniu ich,
- rozwinięcie systemu nagród, który uwzględnia zarówno zadania i cele poszczególnych pracowników, jak i ogólne cele organizacji,
- stworzenie atmosfery zaufania, gdyż ma to wpływ na efektywność działalności organizacji.

A.Chodyński postrzega rozwój przez pryzmat innowacji. Cytowany autor pisze, że rozwój organizacji to wprowadzenie innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz dotyczących organizacji i zarządzania¹⁵. W. Piotrowski definiuje rozwój organizacji w aspekcie relacji z jej otoczeniem. Zdaniem tego autora rozwój organizacji to wynik ciągłych zakłóceń i przywracania (na wyższym poziomie), równowagi¹⁶, rezultat różnych przetargów¹⁷. Z.Pierścionek pisze, że rozwój organizacji oznacza skoordynowane zmiany systemów organizacji, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia¹⁸. Zdaniem tego autora rozwój oznacza następujące zmiany¹⁹:

1) wprowadzenie nowych elementów do systemu organizacji

¹⁵ Chodyński A.: *Zarządzanie rozwojem organizacji jako proces zmian i doskonalenia* [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji. Jakość procesów i produktów*. Red. nauk. A. Chodyński. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2001, s. 24

¹⁶ Równowaga organizacyjna to „pewien trwały i zmienny tylko w określonych granicach układ relacji między organizacją a otoczeniem oraz w ramach organizacji”. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 568

¹⁷ Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 586

¹⁸ Pierścionek Z.: *Strategie...*, dz. cyt., s. 11

¹⁹ Tamże, s. 11

- 2) poprawę jakości istniejących w systemach elementów
- 3) zmiany struktur systemów

Interesujące z punktu widzenia rozwoju potencjału społecznego definicję rozwoju organizacji podaje M. Armstrong. Autor ten cytując Frencha i Bella pisze, że rozwój organizacji to „systematyczny, zaplanowany proces, w którym do działającej organizacji wprowadza się zasady i praktyki uczenia się, mając na celu jej ulepszenie, zwiększenie kompetencji oraz poprawę efektywności. Nacisk kładzie się na całkowitą zmianę systemu. Proces ten ukierunkowany jest na działanie – uzyskanie pożądanych wyników w skutek zaplanowanych działań”²⁰. Powołując się na Bennis, M. Armstrong stwierdza, że rozwój organizacji to „...reakcja na zmianę, złożona strategia edukacyjna mająca zmienić przekonania, opinie, wartości i strukturę organizacji, aby mogła ona lepiej przystosować się do nowych technologii, rynków i wyzwań oraz oszałamiającego tempa samej zmiany”²¹.

Na podstawie dokonanego przeglądu definicji rozwoju, odnoszących się do różnych typów organizacji sformułowano i przyjęto w niniejszej pracy definicję rozwoju biblioteki, zgodnie z którą pojecie to oznacza **ukierunkowany proces zmian²², szczególnie jakościowych w różnych obszarach zarządzania biblioteką tj. zarządzania zbiorami i usługami, zarządzania potencjałem społecznym, zarządzania finansami, zarządzania marketingiem, wykazujących względnie trwałą tendencję, mających na celu poprawę efektywności działalności danej biblioteki.**

²⁰ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. 3 poszerzone. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 296

²¹ Tamże, s. 296

²² Zmiana w naukach społecznych oznacza, że w systemie pojawiają się nowe elementy, bądź też zanikają dotychczas istniejące. Zob. *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 8

Wskaźnikami rozwoju organizacji najczęściej wymienianymi, jak podaje literatura przedmiotu są²³:

- wzrost ilościowy mierzony wielkością zatrudnienia,
- udział produktów firmy w rynku lokalnym, regionalnym czy globalnym,
- wzrost kapitału, zysków i rentowności,
- zaawansowanie technologiczne i nowoczesność wyrobów,
- zróżnicowanie produkcji,
- złożoność struktury organizacyjnej,
- złożoność problemów rozwiązywanych w organizacji.

W przypadku bibliotek, będących niedochodowymi organizacjami usługowymi, wśród wskaźników ich rozwoju można wyróżnić:

- udział usług świadczonych przez bibliotekę na lokalnym i regionalnym rynku usług bibliotecznych i informacyjnych,
- rozszerzenie zakresu świadczonych usług,
- wzrost biblioteki mierzony jakością świadczonych usług,
- wzrost kapitału materialnego (zbiorów, finansów, wyposażenia)
- złożoność struktury organizacyjnej
- złożoność problemów rozwiązywanych w bibliotece

Rozwój biblioteki nie zawsze musi oznaczać wzrost wszystkich wymienionych powyżej wskaźników. Biblioteka w zależności od otoczenia oraz aktualnej sytuacji w jakiej się znajduje, może rozwijać się tylko w wybranych aspektach.

²³ Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 83, 84

Istota rozwoju biblioteki może być dwojaka. W ślad za literaturą przedmiotu istotę rozwoju biblioteki można interpretować jako: 1) likwidację tzw. luki rozwojowej (rozbieżności rozwojowej), 2) proces doskonalenia miejsca, jakie biblioteka zajmuje w otoczeniu. Warta uwagi w tym miejscu jest szczególnie pierwsza z wymienionych interpretacji istoty rozwoju biblioteki. Rozważania nad istotą rozwoju biblioteki rozumianą jako likwidacja tzw. luki rozwojowej, wymagają wyjaśnienia terminu luka rozwojowa. Pojęcie to posiada na łamach piśmiennictwa zróżnicowane definicje. J.Machaczka, przyjmując w ślad za I.Ackoffem, że zachowania strategiczne każdej organizacji określają siły tworzące tzw. potencjał działania i potencjał wpływu, przez lukę rozwojową rozumie różnicę między tymi potencjałami, którą wyraża następującym wzorem²⁴:

$$LR = | Pd - Pw |$$

gdzie:

LR – luka rozwojowa

Pd – potencjał działania

Pw – potencjał wpływu

Potencjał działania biblioteki to główne siły pasywne, tzn. takie elementy jak kultura organizacyjna, umiejętności kierownicze oraz posiadane zasoby. Potencjałem wpływu są z kolei siły wyzwalające działania i wywierające wpływ na wybór zachowań. Do grupy elementów, tworzących potencjał wpływu bibliotek należą głównie aspiracje efektywnościowe i kulturowe oraz cechy przywództwa strategicznego charakteryzujące bibliotekę. J.Tchórzewski pod pojęciem luki rozwojowej jak podaje J.Machaczka, rozumie różnicę między stanem potrzeb a stanem możliwości²⁵. Lukę rozwojową biblioteki będziemy interpretować jako

²⁴ Machaczka J.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 14

²⁵ Tamże, s. 14

różnicę pomiędzy posiadanymi przez bibliotekę możliwościami a jej faktycznymi osiągnięciami. Likwidacja luki rozwojowej biblioteki będzie polegać na identyfikowaniu a następnie eliminowaniu wszelkich ograniczeń, procesów rozwojowych danej biblioteki.

Biblioteka może wyeliminować ograniczenia procesów rozwojowych podejmując stosowne przedsięwzięcia, których charakter zależał będzie od rodzaju luki. Podczas analizy luki rozwojowej literatura przedmiotu wyróżnia jej dwa podstawowe rodzaje: lukę operacyjną i lukę strategiczną²⁶. Pierwsza z tych luk wynika z niewystarczającego wykorzystania posiadanych możliwości. Wypełnienie tej luki wymaga podjęcia, takich przedsięwzięć, jak: harmonizacja, racjonalizacja i intensyfikacja. Druga z wymienionych luk tj. luka strategiczna związana jest z zagadnieniem granic rozwoju, które z jednej strony są ograniczone z drugiej nieustannie się rozszerzają wskutek wciąż zachodzącego postępu naukowo – technicznego oraz odkrywania nowych możliwości. Wyeliminowanie luki strategicznej stwarza konieczność podjęcia działań kreatywnych i innowacyjnych, różniących się znacznie od tych dotychczas realizowanych.

Rozwój biblioteki podobnie jak również każdej innej instytucji jest determinowany przez rozwój potencjału społecznego zatrudnianego personelu. Jak wynika ze sformułowanej uprzednio definicji rozwój biblioteki to przede wszystkim szereg różnorodnych zmian wprowadzanych w różnych obszarach działalności biblioteki. Najważniejszą rolę podczas urzeczywistniania wszelkich zmian w bibliotece odgrywają pracownicy a zwłaszcza ich potencjał społeczny. Cechy i właściwości pracowników decydują o możliwości urzeczywistnienia zmian w bibliotece.

²⁶ Tamże, s. 15

Z jednej strony zakres oraz poziom na jakim znajdują się cechy i właściwości pracowników warunkuje realizację zadań jakich wymaga urzeczywistnienie zmian. Potencjał społeczny pracowników decyduje w tym przypadku o możliwości podjęcia przedsięwzięć, niezbędnych do wprowadzenia zmian. Niektóre zmiany dokonywane w ramach rozwoju biblioteki będą wymagały pozyskania przez wybranych pracowników nowych (w sensie innych od dotychczasowych) cech i właściwości. Jak już wspomniano wcześniej likwidacja luki rozwojowej wymaga podejmowania przez bibliotekę, innych niż do tej pory, przedsięwzięć. Implikuje to konieczność rozwoju potencjału społecznego w celu wyposażenia poszczególnych pracowników w określone cechy i właściwości.

Z drugiej strony potencjał społeczny pracowników stanowi zasadniczą przyczynę oporów pracowników wobec zmian²⁷. Jednym ze sposobów pokonywania tych oporów jest rozwój potencjału społecznego. E.McKenna i N.Beech piszą, że „jeżeli ludzie wykazują silne opory i niepokoje związane z proponowanymi zmianami, korzystne może być poradnictwo oraz szkolenie mające na celu rozwój umiejętności”²⁸.

Znaczenie rozwoju cech i właściwości pracowników dla rozwoju bibliotek jak i pozostałych organizacji trafnie ukazuje, obecne na łamach literatury przedmiotu organizacji i zarządzania twierdzenie: „Nie ma rozwoju firmy bez rozwoju kadr”²⁹. Proces likwidacji luki rozwojowej jak również doskonalenia miejsca jakie biblioteka zajmuje w otoczeniu dyktuje potrzebę wyposażenia personelu bibliotecznego w nowe, odmienne od posiadanych, cechy i właściwości bądź zwiększenia wartości, poziomu na jakim plasują się dotychczasowe, tworzące potencjał społeczny

²⁷ Szerzej na temat pokonywania oporów pracowników wobec zmian można przeczytać m.in. w pracy: Bratnicki M.: *Przełamywanie oporów*. „Personel” 1996, nr 4(25), s. 37-40; Bratnicki M.: *Przełamywanie oporów (cd.)*. „Personel” 1996, nr 5(26), s. 40-43

²⁸ McKenna E., Beech N.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 73

²⁹ „Nie ma rozwoju firmy bez rozwoju kadr”. Punkty widzenia. Wyzwania HRM. „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 2, s. 25

pracowników. W dalszej części niniejszej pracy zostanie przedstawione zatem znaczenie pojęcia rozwoju potencjału społecznego pracowników biblioteki.

3.10. Ryzyko rozwoju potencjału społecznego biblioteki

Rozwój potencjału społecznego biblioteki podobnie jak również pozostałych organizacji wymaga podjęcia wielu różnych decyzji, które obarczone są pewnym ryzykiem. Wynika to z faktu, iż ryzyko jest nieodłącznym elementem wszystkich strategicznych decyzji. Podejmując nawet najbardziej trafną wydawałoby się decyzję w terażniejszości trudno jednoznacznie sprecyzować jej skutki jaki nastąpią w przyszłości. Inwestycje w rozwój potencjału społecznego jak słusznie zauważa A.Lipka obarczone są stosunkowo dużym ryzykiem¹. Zdaniem P.Bochniarza i K.Gugały „To, że ludzie są inwestycją ryzykowną, wie każdy, kto zawiódł się na przyjacielu, czy widział jak osoba gruntownie wykształcona marnuje swój potencjał”². Ryzyka łączącego się z rozwojem potencjału społecznego nie można całkowicie wyeliminować. Oznaczało by to wówczas, niepożądany zwłaszcza współcześnie brak przedsięwzięć rozwojowych w obszarze potencjału społecznego biblioteki. Charakterystyczne dla rozwoju potencjału społecznego biblioteki ryzyko można jednak zminimalizować do akceptowalnego poziomu. W tym celu konieczna jest znajomość specyfiki, rodzajów, obszarów występowania ryzyka oraz sposobów postępowania wobec niego. Powstaje zatem obiektywna konieczność przedstawienia w dalszej części pracy problematyki ryzyka rozwoju potencjału społecznego.

¹ Lipka A.: *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 69

² Bochniarz P, Gugała K.: *Budowanie...*, dz. cyt., s. 97

Rozważania na temat rozwoju potencjału społecznego należy rozpocząć od przybliżenia treści samego pojęcia ryzyko, które bywa różnie interpretowane. Wielość definicji spowodowana jest szerokim zainteresowaniem zagadnieniem ryzyka zarówno w nauce jak również w praktyce. Ryzyko stanowi przedmiot uwagi wielu dyscyplin naukowych, takich, jak: ekonomia, socjologia, psychologia, prawo, medycyna, nauki techniczne. Trudno zatem w sposób jednoznaczny i ścisły określić istotę tego pojęcia. Ponadto dosyć często termin ryzyko używany jest zamiennie zarówno w teorii jak również w praktyce z pojęciem niepewność gdyż istnieje między nimi ścisły związek. Terminy te nie są jednak synonimami. Za ich pomocą nie można więc definiować identycznych zjawisk. Zasadne jest zatem przedstawienie różnicy występującej pomiędzy tymi pojęciami.

Różnicę między ryzykiem a niepewnością jako pierwszy określił w 1901 roku. A.H.Willet, twierdząc, że ryzyko jest obiektywnie współzależne od subiektywnej niepewności³. W późniejszych latach powstawały kolejne teorie dotyczące różnic występujących pomiędzy tymi pojęciami⁴. Fundamentalne rozróżnienie kategorii ryzyka oraz niepewności w klasycznym ujęciu zaprezentował F.Knight, który wyodrębnił w swojej teorii niepewność mierzalną oraz niemierzalną⁵. F.Knight w następujący sposób podsumował różnicę pomiędzy ryzykiem a niepewnością⁶:

„Niepewność winna być postrzegana w sposób zdecydowanie odrębny od znanego pojęcia ryzyka, od którego to pojęcia tak naprawdę nigdy nie została oddzielona.(...) Podstawową kwestią jest to, że w niektórych

³ Tarczyński W., Mojsiewicz M.: *Zarządzanie ryzykiem*. PWE, Warszawa 2001, s. 12

⁴ Przegląd tych różnic zawarty został w pracy – Tarczyński W., Mojsiewicz M.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 12; Zob. także Zachorowska A.: *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2006, s. 56, 57

⁵ W poglądach na ryzyko i niepewność działalności biznesowej wykrystalizowały się cztery kierunki: klasyczny, minorowy, podejmowania decyzji, opcjonalny. Zob. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Praca zbiorowa pod red. M.Bratnickiego i J.Strużyny. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2001, s. 50

⁶ Aswath D.: *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 29

przypadkach ryzyko oznacza wielkość dającą się zmierzyć, w innych zaś ma ono zupełnie inny charakter; z tego z którym z dwóch powyższych rodzajów mamy do czynienia, wynikają dalekosiężne i podstawowe różnice w podejmowaniu tego zjawiska.(...) Wydaje się, że dającą się zmierzyć niepewność lub właściwe ryzyko, którego to termin będziemy używać, jest tak różne od niepewności niemierzalnej, że w konsekwencji wcale nie stanowi niepewności”.

Współcześnie większość autorów prac naukowych definiuje niepewność jako stan, w którym przyszłe możliwości i szanse ich wystąpienia nie są znane⁷. Pojęcie ryzyka używane jest z kolei gdy⁸:

- rezultat, jaki będzie osiągnięty w przyszłości, nie jest znany, ale możliwe jest zidentyfikowanie przyszłych sytuacji;
- znane jest prawdopodobieństwo zrealizowania się poszczególnych możliwości w przyszłości.

S.Nahotko pisze, że „Różnica między ryzykiem, a niepewnością wynika ze stanu wiedzy podejmującego decyzje na temat prawdopodobieństwa zaistnienia pewnych wydarzeń”⁹.

W niniejszej pracy zgadzając się z A.Zachorowską przyjęto, że niepewność jest źródłem ryzyka¹⁰.

Samo słowo „ryzyko” pochodzi od starowłoskiego *risicare*, które oznacza odważyć się¹¹. Na podstawie semantyki tego pojęcia można zatem stwierdzić, że ryzyko jest raczej wyborem a nie nieuchronnym przeznaczeniem¹². Naukowa definicja ryzyka rozwijała się niemal

⁷ Tarczyński W., Mojsiewicz M.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 12

⁸ Tamże, s. 12

⁹ Nahotko S.: *Efektywność i ryzyko w procesach innowacyjnych*. TNOiK Ośrodek Postępu Organizacyjnego Bydgoszcz 1996, s. 76

¹⁰ Zachorowska A.: *Ryzyko...*, dz. cyt., s. 55

¹¹ Tarczyński W., Mojsiewicz M.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 11

¹² Tamże, s. 11

równoległe z ewoluowaniem rozróżnienia określeń ryzyko i niepewność. Pierwszą koncepcję ekonomicznej teorii ryzyka ogłoszoną w 1901 podobnie jak miało to miejsce w przypadku zdefiniowania różnicy między niepewnością a ryzykiem, sformułował A.H.Willet. Zgodnie z tą teorią ryzyko to stan otoczenia, który należy odnosić do stopnia niepewności, czy określony skutek w ogóle nastąpi, a nie do prawdopodobieństwa jego wystąpienia¹³. Za drugą koncepcję ekonomicznej teorii ryzyka literatura przedmiotu uznaje koncepcję H.Knighta. Według tego autora ryzyko to niepewność, którą da się wymierzyć¹⁴. Jako trzecia, zasadnicza koncepcja ryzyka wymieniana jest teoria opracowana przez Komisję do Spraw Terminologii Ubezpieczeniowej USA z 1966 roku. Komisja ta zdefiniowała dwie definicje ryzyka¹⁵:

- 1) ryzyko to niepewność co do określonego zdarzenia w warunkach dwóch lub więcej możliwości,
- 2) ryzyko to ubezpieczona osoba lub ubezpieczony przedmiot.

Powszechnie na łamach literatury przedmiotu zjawisko ryzyka postrzegane jest w aspekcie negatywnym, jako niepewność związana z przyszłymi wydarzeniami lub wynikami podjętych decyzji. Jak pisze J.Kosiński „Ryzyko definiuje się zazwyczaj jako niebezpieczeństwo poniesienia straty, a mówiąc bardziej formalnie jako wartość oczekiwaną straty towarzyszącej wyborowi określonej decyzji¹⁶. Dla porządku przytoczone zostaną także inne definicje ukazujące ryzyko przez pryzmat cech negatywnych. T.T.Kaczmarek pod pojęciem ryzyka rozumie zespół czynników, działań lub czynności, powodujących szkodę na ciele albo

¹³ Tamże, s. 14

¹⁴ Tamże, s. 14

¹⁵ Tamże, s.14

¹⁶ Kosiński J.: *Szacowanie ryzyka w działalności firmy*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 5, s. 9

stratę materialną, bądź wywołującą inne straty¹⁷. A.Zachorowska interpretuje ryzyko jako możliwość zaistnienia stanu niekorzystnego, zjawiska negatywnego, które jest źródłem strat¹⁸.

Spośród prezentowanych na łamach piśmiennictwa definicji ryzyka warta uwagi jest interpretacja zgodnie, z którą ryzyko to¹⁹:

- 1) możliwość nie osiągnięcia oczekiwanego efektu (ryzyko jako zagrożenie)
- 2) możliwość uzyskania efektu różniącego się od oczekiwanego (ryzyko jako zagrożenie i szansa)

Powyższa interpretacja ryzyka stanowi dwie podstawowe koncepcje ryzyka występujące w naukach ekonomicznych i jest użyteczna na gruncie organizacyjnym do jakich niewątpliwie należy rzeczywistość bibliotekarska. „Z jednej strony ryzyko stanowi zagrożenie a podmioty gospodarcze podejmują działania w celu jego zmniejszenia. Z drugiej strony jednak podmioty gospodarcze zdają sobie sprawę z pozytywnej roli ryzyka, dzięki której istnieją możliwości uzyskania większych korzyści w przypadku podjęcia działalności określonej tym ryzykiem”²⁰. Ryzyko jak dowodzi literatura przedmiotu a potwierdza praktyka stwarza bowiem nie tylko możliwość poniesienia straty lecz także osiągnięcia zysku. Jak piszą P.Jedynak i S.Szydło „Czy w takim razie podejmowano by ryzyko mając świadomość, że osiągnie się wynik ujemny?”²¹. Według cytowanych autorów ryzyko nie tylko może lecz powinno stwarzać również możliwość zysku²².

¹⁷ Kaczmarek T.T.: *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.52

¹⁸ Zachorowska A.: *Ryzyko...*, dz. cyt., s. 58

¹⁹ *Zarządzanie ryzykiem*. Red. nauk. K.Jajuga. PWN, Warszawa 2007, s. 13

²⁰ Tamże, s. 13,14

²¹ Jedynak P., Szydło S.: *Zarządzanie ryzykiem*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie, 1997, s. 11

²² Tamże, s. 11

W niniejszej pracy pojęcie ryzyka w działalności biblioteki będzie interpretowane zatem jako **możliwość osiągnięcia, różniącego się od założonego, wyniku podejmowanych przez bibliotekę przedsięwzięć**. Odnosząc powyższą interpretację ryzyka do rozwoju potencjału społecznego sformułowano i przyjęto dla potrzeb dalszych rozważań definicję zgodnie, z którą **ryzyko rozwoju potencjału społecznego to możliwość wystąpienia odchylenia od założonych efektów działań, podejmowanych w obszarze rozwoju potencjału społecznego**. Istotą ryzyka rozwoju potencjału społecznego jest realizowanie przedsięwzięć w zakresie rozwoju potencjału społecznego, których skutki mogą być różne.

Ryzyko rozwoju potencjału społecznego uczestniczy w kształtowaniu całkowitego ryzyka personalnego biblioteki, które w ślad za A.Lipką można zdefiniować jako angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące celu, które mogą zakończyć się niepowodzeniem²³. Całkowite ryzyko personalne biblioteki można wyrazić za pomocą następującego wzoru²⁴:

$$\mathbf{R_p = R_n \times R_s \times R_f \times R_e \times R_r \times R_m \times R_d}$$

gdzie:

R_n – ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy

R_s – ryzyko selekcyjne

R_f – ryzyko podziału ról (funkcji)

R_e – ryzyko ewaluacyjne

R_r – ryzyko inwestowania w rozwój pracowników

R_m – ryzyko motywacyjne

R_d – ryzyko derekrutacyjne

²³ Lipka A.: *Ryzyko...*, dz. cyt., s. 24

²⁴ Tamże, s. 43

Ryzyko rozwoju potencjału społecznego stanowi składową ryzyka inwestowania w rozwój pracowników. Jak już wspomniano wcześniej rozwój potencjału społecznego jest pojęciem o węższym zasięgu niż termin rozwój pracowników bądź personelu, który powszechnie bywa interpretowany jako ilościowe i jakościowe zmiany w stanie zatrudnienia, mające charakter pozytywny.

Możliwość uzyskania przez bibliotekę wyniku rozwoju potencjału społecznego odmiennego od oczekiwanego może być spowodowane różnymi czynnikami, określanymi przez literaturę przedmiotu źródłami ryzyka. W. Rogowski i A. Michalczewski jako główne źródła ryzyka w przedsiębiorstwach inwestycyjnych wskazują²⁵:

- **czynniki makroekonomiczne** (makroekonomiczne) – stan gospodarki, polityka monetarna i fiskalna, kurs walutowy, polityka gospodarcza państwa, a także umiędzynarodowienie i globalizacja gospodarki;
- **czynniki mezogospodarcze** – związane z branżą, w jakiej jest realizowane przedsięwzięcie,
- **czynniki mikrogospodarcze** – wynikające z istoty i celu samego przedsięwzięcia inwestycyjnego oraz charakteru podmiotu realizującego dane przedsięwzięcie inwestycyjne.

Czynniki ryzyka rozwoju potencjału społecznego to:

- warunki otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego
- style i sposoby podejmowania decyzji personalnych w obszarze rozwoju potencjału społecznego
- cechy podmiotów decyzyjnych: brak wiedzy i umiejętności niezbędnych do wdrożenia w bibliotece planu rozwoju potencjału społecznego.

²⁵ Rogowski W., Michalczewski A.: *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach inwestycyjnych. Ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej*. Oficyna Ekonomiczna O/Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków 2005, s. 20

Czynniki wewnętrzne zmniejszające opłacalność inwestycji w rozwój potencjału społecznego pozostają w zasięgu oddziaływania biblioteki. Ich ukształtowanie w dużej mierze zależy będzie od biblioteki. Zewnętrzne determinanty ryzyka w przeciwieństwie do jego wewnętrznych pozostają zwykle poza obszarem wpływu organizacji. Wiążą się bowiem z burzliwością jej otoczenia, niepewnością wynikającą ze złożoności, nieokreśloności oraz nieciągłości zjawisk społecznych i ekonomicznych.

Potencjalnym źródłem ryzyk personalnych, w tym również rozwoju potencjału społecznego są wszelkiego rodzaju zmiany generowane z zewnątrz lub wewnątrz jakimi podlega organizacja.

Ryzyko rozwoju potencjału społecznego może występować w różnych fazach tego rozwoju oraz łączyć się z różnymi przedsięwzięciami podejmowanymi w ramach rozwijania cech i właściwości pracowników.

Podstawowe ryzyko rozwoju potencjału społecznego związane jest z rozbieżnością występującą pomiędzy strategią ogólną biblioteki i strategią rozwoju potencjału społecznego. Brak związku między tymi strategiami może spowodować znaczne odchylenie rezultatu wdrożenia planu rozwoju potencjału społecznego od oczekiwanych efektów.

Inne ryzyka rozwoju potencjału społecznego, występujące w bibliotekach jak również w pozostałych organizacjach to²⁶:

- ryzyko doboru nieodpowiedniej firmy szkolącej,
- ryzyko błędnego określenia potrzeb szkoleniowych i adresatów szkolenia,
- ryzyko szkolenia w nieodpowiednich kierunkach, tj. zbyt specjalistycznych lub zbyt uniwersalnych lub źle dobranych, co wpływa na ryzyko efektywnościowe,
- ryzyko powstania luki transferu efektów szkolenia.

²⁶ Zob. Lipka A.: *Ryzyko...*, dz. cyt., s. 73

Niedocenianymi ryzykami, towarzyszącymi rozwojowi potencjału społecznego, jak zauważa A.Lipka są zmowy pomiędzy stronami kontraktu, tj. szkolenymi, szkolącymi i organizacją²⁷. Zmowy pojawiają się wówczas gdy uczestnicy i organizacja działają w konspiracji po to, aby utrudnić życie osobie prowadzącej szkolenie. Jako przykład takiej zmowy może posłużyć sytuacja gdy uczestnicy i ich kierownicy zgadzają się że szkolenie jest stratą czasu i udają się na szkolenie w celu dostarczenia sobie rozrywki.

Wobec wymienionych rodzajów ryzyka, łączącego się z rozwojem potencjału społecznego biblioteka może przyjmować różne postawy. Literatura przedmiotu wskazuje trzy zasadnicze postawy względem ryzyka²⁸:

- 1) *awersja do ryzyka (risk aversion)* – decydent podejmuje ryzyko wówczas gdy oczekuje rekompensaty w postaci premii za ryzyko, definiowanej jako różnica pomiędzy oczekiwanymi korzyściami a pewnymi korzyściami²⁹ (wraz ze zmniejszeniem się tej różnicy maleje niechęć do ryzyka);
- 2) *obojętność (neutralność) względem ryzyka (risk neutrality)* – przy podejmowaniu decyzji wielkość ryzyka nie ma znaczenia;
- 3) *skłonność do ryzyka (risk seeking)* – decydent jest skłonny ponieść dodatkowe nakłady w celu podjęcia decyzji o wyższym ryzyku. Skłonność do ryzyka może ponadto oznaczać lekceważenie bądź wręcz niedostrzeżenie zagrożeń lub rozsądne podejście do ryzyka. Na skali ryzyka odpowiada to zachowaniom³⁰:

➤ hazardowym

²⁷ Tamże, s. 73

²⁸ Zob. *Zarządzanie ryzykiem...*, dz. cyt., s. 14; Lipka A.: *Ryzyko...*, dz. cyt., s. 38

²⁹ Zob. Lipka A.: *Ryzyko...*, dz. cyt., s. 38

³⁰ Tamże, s. 38

- z wysokim poziomem ryzyka
- ryzykownym
- ze średnim poziomem ryzyka
- ostrożnym oraz nacechowanym pesymizmem

Postawa biblioteki względem ryzyka rozwoju potencjału społecznego zależy będzie od stosunku decydenta, czyli osoby odpowiedzialnej za realizację planu rozwoju potencjału społecznego wobec ryzyka. A.Lipka pisze, że „Niechęć do ryzyka charakteryzuje jednostki unikające ryzyka lub je minimalizujące. Neutralność wobec ryzyka charakteryzuje osoby, które koncentrują się na oczekiwanych wypłatach bez zwracania uwagi na ich rozrzut. Poszukiwanie ryzyka to postawa preferowania wartości ryzykownych przed pewnymi³¹”.

Stosunek decydenta do ryzyka traktowany jest jako funkcja następujących zmiennych³²:

- motywacji
- subiektywnego odczucia, iż konsekwencją decyzji może być korzyść, której uzyskanie wiąże się z określonym prawdopodobieństwem
- osobiście ocenianej skuteczności bodźca
- awersji do ryzyka.

Analizując czynniki kształtujące stosunek do ryzyka nie można pominąć potencjału społecznego osób podejmujących decyzje. Jak pisze A.Lipka „Poziom ryzyka personalnego uzależniony jest w dużym stopniu także od cech zaangażowanych osób/podmiotów związanych z kwalifikacjami”³³. Ryzyko rozwoju potencjału społecznego biblioteki wzrośnie jeśli opracowanie i wdrożenie planu rozwoju potencjału

³¹ Tamże, s. 38

³² Tamże, s. 39

³³ Tamże, s. 40

społecznego zostanie powierzone osobom, których cechy i wartości niezbędne do prawidłowej realizacji tego przedsięwzięcia plasować się będą na niskim poziomie.

Decyzje dotyczące ryzyka mogą być również wynikiem presji ze strony znaczących osób, tj. kadry zarządzającej w bibliotece oraz rozkładu odpowiedzialności przy podjęciu działań wysokiego ryzyka. „Odczuwanie wsparcia (przynajmniej moralnego jeśli nie merytorycznego) ze strony innych może załagodzić lęki związane z podejmowaniem ryzyka”³⁴.

W przypadku grupowego podejmowania decyzji występuje zjawisko polaryzacji grupowej polegające na tym, że po dyskusji decyzje są bardziej ryzykowne. Jako wytłumaczenie takiego zachowania literatura przedmiotu wskazuje³⁵:

- stosowanie argumentacji perswazyjnej
- tendencję do lokowania siebie „powyżej średniej” tzn. powyżej średniego poziomu ryzyka.

Podjęcie przez bibliotekę ryzyka rozwoju potencjału społecznego dyktuje potrzebę zarządzania tym ryzykiem, prowadzącego do maksymalizacji pozytywnych i minimalizacji negatywnych następstw podjętego ryzyka. Warto zatem zastanowić się na czym polega zarządzanie ryzykiem rozwoju potencjału społecznego.

Tradycyjne zarządzanie ryzykiem w organizacji jak zauważają M.Bartnicki i J.Strużyna jest związane z tym, przed czym jesteśmy w stanie zabezpieczyć się oraz z finansowym zarządzaniem kosztami i

³⁴ Tamże, s. 41

³⁵ Tamże, s. 42

korzyściami takiego zabezpieczenia³⁶. K.Jajuga pisze, że zarządzanie ryzykiem można potraktować jako podejmowanie decyzji dotyczących poziomu ryzyka ponoszonego przez dany podmiot³⁷. Odnosząc zarządzanie ryzykiem do podmiotu cytowany autor sformułował definicję zgodnie, z którą jest to „... podejmowanie decyzji i realizacji działań prowadzących do osiągnięcia przez ten podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka”³⁸. Uznawany przez literaturę przedmiotu za najbardziej spójny, prosty i funkcjonalny model zarządzania ryzykiem zaproponowali R.L.Kliem i I.S.Ludin. Zgodnie z tym modelem zarządzanie ryzykiem to proces obejmujący następujące fazy³⁹:

- *identyfikację ryzyka* – określenie oczekiwanych rodzajów ryzyka i obszarów ich występowania, które najmocniej będą oddziaływały na przedsięwzięcie, oraz wyznaczenie cech każdego z nich;
- *miarę ryzyka* – ewaluacja poszczególnych rodzajów ryzyka oraz ich wzajemnego oddziaływania w celu oszacowania poziomu ryzyka związanego z realizacją przedsięwzięcia inwestycyjnego;
- *określenie sposobów reagowania na ryzyko* – wyznaczenie możliwości i sposobów reagowania na występujące zagrożenia (strategie zabezpieczające ryzyko);
- *kontrolę reakcji na ryzyko* – dostosowanie reakcji na ryzyko do zmian jakie występują w okresie życia przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Przedstawiony model obejmuje najważniejsze aspekty zarządzania ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych do jakich niewątpliwie należy rozwój potencjału społecznego.

³⁶ Zob. *Przedsiębiorczość...*, dz. cyt., s. 60

³⁷ Zob. *Zarządzanie ryzykiem...*, dz. cyt., s. 15

³⁸ Tamże, s. 40

³⁹ Rogowski W., Michalczewski A.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 16

Interesująca z punktu widzenia analizowanego zagadnienia jest definicja zarządzania ryzykiem występującym w działalności personalnej organizacji. Ryzyko rozwoju potencjału społecznego jak już wcześniej wspomniano uczestniczy w kształtowaniu całkowitego ryzyka personalnego organizacji. Postępując dalej tym tokiem myślowym należy stwierdzić zatem, że zarządzanie ryzykiem rozwoju potencjału społecznego to jeden z obszarów zarządzania ryzykiem personalnym. Zarządzanie ryzykiem personalnym to według A.Lipki proces określenia, pomiaru oraz controllingu ryzyka personalnego umożliwiający jego ograniczenie i/lub zabezpieczenie się przed jego implikacjami (minimalizowanie negatywnych skutków podejmowanych działań personalnych oraz maksymalizowanie pozytywnych rezultatów zdarzeń niepomyślnych, czyli pozytywnego wykorzystywania efektu „gry ryzykiem”) celem zapewnienia warunków realizacji polityki personalnej⁴⁰.

Zgadzając się z poglądami różnych autorów prac naukowych na temat zarządzania ryzykiem przyjęto w niniejszej pracy definicję zgodnie, z którą zarządzanie ryzykiem rozwoju potencjału społecznego to proces identyfikacji, pomiaru, ograniczenia, monitorowania i kontroli ryzyka rozwoju potencjału społecznego.

Zasadniczym celem zarządzania ryzykiem rozwoju potencjału społecznego w bibliotekach powinno być zapewnienie warunków umożliwiających efektywną realizację przyjętej strategii rozwoju potencjału społecznego oraz strategii personalnej. Proces zarządzania ryzykiem rozwoju potencjału społecznego może być podejmowany również celem uniknięcia różnych ryzyk cząstkowych, występujących w bibliotece, zwłaszcza takich, jak⁴¹:

⁴⁰ Lipka A.: *Ryzyko...*, dz. cyt., s. 163

⁴¹ Tamże, s. 70

- ryzyko rozbieżności pomiędzy pożądanym z punktu widzenia, realizowanej strategii a posiadanym przez pracowników potencjałem społecznym,
- ryzyko deprecjacji wiedzy i umiejętności personelu bibliotecznego,
- ryzyko niewłaściwej realizacji rozwoju potencjału społecznego.

Zarządzanie ryzykiem rozwoju potencjału społecznego jak wynika z definicji tego terminu jest wieloetapowym procesem. Spośród różnych etapów wchodzących w skład zarządzania ryzykiem rozwoju potencjału społecznego na uwagę zasługuje pomiar ryzyka. Według ekonomicznej prawidłowości aby można było czymś zarządzać musi zostać to zmierzone. W przypadku ryzyka pomiar ten postrzegany jest jako trudny. Jak piszą P.Jedynak i S.Szydło „... w praktyce dokonywanie pomiarów ryzyka jest niezwykle trudne”⁴². Zmierzenia ryzyka rozwoju potencjału społecznego biblioteka jak również pozostałe organizacje mogą dokonać za pomocą metod opisowych (niesformalizowanych) oraz sformalizowanych⁴³. W przypadku tych pierwszych pomiar ryzyka ma charakter jakościowy, natomiast w przypadku tych drugich pomiaru ryzyka dokonuje się w ujęciu ilościowym. Stosując metody ilościowe należy określić nie tylko wielkość, lecz także poziom prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka oraz rozkład możliwych rezultatów, spodziewany czas ich wystąpienia i oczekiwaną częstotliwość ryzykownych zdarzeń, wynikających z danego źródła, obszaru lub rodzaju ryzyka⁴⁴.

Z uwagi na trudność pomiaru ryzyka niektórzy autorzy prac naukowych postulują kwantyfikowanie ryzyka wspierać intuicją. „Wówczas dojdzie do szacowania ryzyka, które jest w praktyce najczęściej

⁴² Jedynak P., Szydło S.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 13

⁴³ Rogowski W., Michalczewski A.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 46

⁴⁴ Szerzej zob. Rogowski W., Michalczewski A.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 46 i następne

stosowanym pomiarem ryzyka”⁴⁵. A.Lipka pisze, że posługiwanie się intuicją jest szczególnie ważne w sytuacjach nowych o wysokim stopniu niepewności i wtedy, gdy czas na szczegółową diagnozę sytuacji personalnych jest ograniczony lub gdy z wyprzedzeniem wiadomo, że potrzebnych, wiarygodnych informacji i tak się nie uzyska⁴⁶.

Zarządzanie ryzykiem rozwoju potencjału społecznego może odbywać się różnymi metodami. Piśmiennictwo naukowe wyróżnia organizacyjne i finansowe metody zarządzania ryzykiem (zob. tabela 16).

Tabela 16. Metody zarządzania ryzykiem

Nazwa metody	Charakterystyka metody
Metody organizacyjne	- unikanie (wstrzymanie się od podejmowania działań) - redukcja (podwyższenie stopnia profesjonalizmu działania)
Metody finansowe	- zatrzymywanie (działanie i ponoszenie kosztów) - transfer (dzielenie odpowiedzialności z innymi podmiotami, np. agencjami doradztwa personalnego)

Źródło: Lipka A.: *Ryzyko...*, dz. cyt., s. 164

Przedstawione w tabeli 16 metody mogą być wykorzystywane przez biblioteki w procesie zarządzania ryzykiem rozwoju potencjału społecznego oraz innymi rodzajami ryzyka. Biblioteki podobnie jak również pozostałe organizacje powinny pamiętać, iż nie istnieją metody całkowicie wykluczające ryzyko personalne a zatem również ryzyko rozwoju potencjału społecznego. „Opłacalne jest jednak stosowanie ich, aby oddalić perspektywę niepowodzenia/straty, a przybliżyć perspektywę sukcesu/zysku”⁴⁷. Należące do organizacji niedochodowych, biblioteki w zarządzaniu ryzykiem rozwoju potencjału społecznego powinny stosować

⁴⁵ Jedynak P., Szydło S.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 13

⁴⁶ Zob. Lipka A.: *Ryzyko...*, dz. cyt., s. 174

⁴⁷ Tamże, s. 165

zwłaszcza metody organizacyjne, koncentrujące się wokół unikania i redukcji ryzyka.

Wybór określonej metody powinien stanowić treść strategii zarządzania ryzykiem rozwoju potencjału społecznego, która jak i ogólna strategia zarządzania może być⁴⁸:

- *impasywna*, polegająca na unikaniu ryzyka (rozwoju potencjału społecznego)
- *zachowawcza*, charakteryzująca się ostrożnym podejmowaniem ryzyka (rozwoju potencjału społecznego)
- *ekspansywna*, zorientowana na podejmowanie działań obarczonych dużym ryzykiem w oczekiwaniu wyższych korzyści realizowanych przedsięwzięć rozwoju potencjału społecznego.

Zarządzanie ryzykiem rozwoju potencjału społecznego umożliwia ingerencję w terminowość oraz rozmiary konsekwencji podejmowanych decyzji rozwojowych. Pozwala jednocześnie monitorować ryzyko w sferze rozwoju potencjału społecznego.

Wielkość ryzyka rozwoju potencjału społecznego podobnie jak i innego ryzyka uzależnione jest od kapitału zaangażowanego w dane przedsięwzięcie. Rozwinięcie tego twierdzenia stanowi fakt, iż wraz ze wzrostem inwestycji w rozwój potencjału społecznego, zwiększeniu ulegnie ryzyko tego rozwoju. Znajomość specyfiki ryzyka rozwoju potencjału społecznego oraz umiejętność zarządzania nim pozwala zwiększyć efektywność przedsięwzięć rozwojowych w obszarze potencjału społecznego, a w konsekwencji efektywność działalności całej biblioteki. Istotną, szczególnie dla bibliotek, korzyścią wynikającą z zarządzania

⁴⁸ Tamże, s. 165

ryzykiem rozwoju potencjału społecznego jest ograniczenie kosztów nietrafnych decyzji rozwojowych.

3.2. Pojęcie rozwoju potencjału społecznego biblioteki

W ostatnich latach wzmożone zainteresowanie na gruncie bibliotekarskim wzbudza problematyka zarządzania potencjałem społecznym. Świadczą o tym liczne publikacje naukowe, dotyczące różnych dziedzin funkcji personalnej, z których na uwagę zasługuje praca „*Zarządzanie kadrami w bibliotece, praca zbiorowa pod red. J.Kamińskiej i B.Żołędowskiej – Król*”¹. Zarządzanie potencjałem społecznym zdecydowanie wkroczyło w krąg zainteresowań bibliotekoznawców. Centralne miejsce w procesie zarządzania a szczególnie czynnikiem ludzkim jak słusznie zauważa A.Sajkiewicz posiada rozwój potencjału społecznego². Ranga rozwoju, tkwiącego w pracownikach biblioteki potencjału społecznego wzrasta zwłaszcza obecnie, w czasach nieustannie wzrastającej konkurencji, przechwytyjącej nierzadko formy pracy bibliotek. Biblioteki powinny poszukiwać przewagi konkurencyjnej przede wszystkim w rozwoju zatrudnianych pracowników. Konieczne zatem wydaje się wyjaśnienie pojęcia rozwoju potencjału społecznego pracowników.

Literatura bibliotekarska niestety nie dostarcza odpowiedzi na pytanie czym jest rozwój potencjału społecznego pracowników. Terminu tego nie tłumaczy zarówno *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego*³ jak również *Encyklopedia wiedzy o książce*⁴. Definicja rozwoju

¹ *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Praca zbiorowa pod red. J. Kamińskiej i B. Żołędowskiej – Król. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2008.

² *Zarządzanie potencjałem pracy...*, dz. cyt., s. 7

³ *Encyklopedia współczesnego...*, dz. cyt.,

⁴ *Encyklopedia wiedzy...*, dz. cyt.,

potencjału społecznego pracowników nie występuje także w *Słowniku terminologicznym informacji naukowej pod red. M.Dembowskiej*⁵.

Interpretacje pojęcia rozwój potencjału społecznego występują dopiero na łamach piśmiennictwa z zakresu organizacji i zarządzania. Wśród tych definicji brak jednak jednoznacznej interpretacji znaczenia rozwoju potencjału społecznego. Poszczególni autorzy prac naukowych różnie definiują rozwój tkwiącego w pracownikach potencjału społecznego. Do określenia treści tego pojęcia używana jest nierzadko także zróżnicowana terminologia. Termin rozwój potencjału społecznego stosowany jest obok takich pojęć, jak rozwój potencjału pracy, rozwój pracowników, a także rozwój personelu który jest pojęciem o szerszym zakresie znaczeniowym. Proces rozwoju potencjału społecznego stanowi jedynie jakościowy aspekt rozwoju personelu. Pojęcie rozwoju personelu, w ślad za A.Pocztowskim można zdefiniować jako ogół zmian ilościowych i jakościowych w systemie społecznym organizacji, które prowadzą do podniesienia wielkości rynkowej zasobów ludzkich oraz efektywności pracy⁶. Jak pisze A. Pocztowski pojęcie rozwoju potencjału społecznego jest jedną z prób ograniczenia zakresu znaczeniowego terminu rozwój personelu, która zostały podjęte ze względu na utrudnioną operacjonalizację terminem rozwój personelu⁷.

Rozwój potencjału społecznego bywa także bardzo często niesłusznie utożsamiany ze szkoleniem. Wy tłumaczeniem takiego stanu rzeczy może być uznanie na łamach literatury przedmiotu za rozsądne, traktowanie szkolenia i rozwoju jako procesów współgrających ze sobą i wzajemnie się uzupełniających⁸. Szkolenia pracowników stanowią element

⁵ *Słownik terminologiczny...*, dz. cyt.,

⁶ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 221

⁷ Pocztowski A.: *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie, nr 118, Kraków 1993, s. 30*

⁸ McKenna E. , Beech N. : *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 198

rozwoju potencjału społecznego pracowników⁹. *Leksykon HRM* podaje, że szkolenie to zorganizowana forma nauki, mająca na celu podniesienie → wiedzy z zakresu danej dziedziny, ogólnej świadomości na temat tej dziedziny czy też poznanie zachowań i postaw pozwalających radzić sobie z poszczególnymi problemami w danej dziedzinie. Jest to jedna z najbardziej popularnych form rozwoju pracowników i tym samym ważny element systemu motywacyjnego¹⁰. M. Armstrong, wymieniając elementy rozwoju zasobów ludzkich pisze, że rozwój to powiększanie lub urzeczywistnianie zdolności i potencjału danej osoby w drodze uczenia się i edukacji¹¹.

Poniżej przedstawione zostaną również inne definicje rozwoju potencjału społecznego, odnoszące się do całej organizacji. Pojęcie rozwoju potencjału społecznego w ślad za terminem rozwój personelu, z którego się wywodzi można bowiem interpretować na trzech poziomach¹²:

- całej organizacji,
- zespołów pracowniczych,
- indywidualnych pracowników.

W niniejszej pracy pojęcie rozwoju potencjału społecznego rozpatrywane będzie na poziomie całej biblioteki.

Według *Słownika zarządzania kadrami pod red. T.Listwana* rozwój potencjału społecznego to działania mające na celu przygotowanie pracowników do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności (zazwyczaj w przyszłości). Działania te obejmują procesy: planowania (→ plan rozwoju pracowników), → zarządzanie rozwojem zawodowym pracowników, → oceniania pracowników, → doskonalenia, → integracji organizacyjnej, → integracji społecznej i

⁹ Szerzej szkolenia pracowników zostały przedstawione w dalszej części niniejszej pracy.

¹⁰ Padzik K.: *Leksykon HRM: podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 98

¹¹ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 478

¹² Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 218

przemieszczenia pracowników¹³. *Leksykon zarządzania pod red. A.Olczaka i I.Kołodziejczyk – Olczak* podaje, że rozwój potencjału społecznego to proces polegający na uaktualnianiu kompetencji pracowniczych. Jest on wymuszony licznymi zmianami zachodzącymi w organizacji, jak i w jej otoczeniu¹⁴. A.Szałkowski definiuje rozwój potencjału społecznego jako sterowany proces wzbogacania potencjału pracy zatrudnionych pracowników, którego efektem będzie wzrost kompetencji przydatnych do rozwoju organizacji. Proces ten dotyczy systematycznego pomnażania specjalistycznej wiedzy i umiejętności zawodowych oraz doskonalenia zachowań i motywacji pracowników, niezbędnych w realizowaniu obecnych i perspektywistycznych zadań organizacji¹⁵. Najbardziej precyzyjną definicję rozwoju potencjału społecznego sformułował A.Pocztowski. zdaniem cytowanego autora rozwój potencjału społecznego obejmuje ogół celowych i systematycznych działań adresowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych w postaci określonych form kształcenia i doskonalenia wiedzy zawodowej, planowania i realizacji karier zawodowych oraz organizacji i strukturyzacji pracy, mogących mieć charakter doraźny i/lub antycypacyjny, zmierzających do wzbogacenia ich potencjału pracy o określone treści, niezbędne do prawidłowego wykonywania pracy na obecnie zajmowanych stanowiskach, jak i sprostania przyszłym wymaganiom w tym zakresie oraz odbywających się w szerszym kontekście zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu¹⁶.

¹³ *Słownik zarządzania...*, dz. cyt., s. 134

¹⁴ *Leksykon zarządzania*. Red. A.Olczak i I.Kołodziejczyk – Olczak. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno – Ekonomicznej w Łodzi, 2005, s. 142

¹⁵ *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 9

¹⁶ Pocztowski A.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 31

Podstawę sformułowania tej definicji stanowiły następujące założenia¹⁷:

- potencjał pracy jest atrybutem zasobów ludzkich, określającym możliwość ich zastosowania w procesie pracy oraz posiadającym zdolność rozwoju,
- rozwój potencjału pracy powinien być wkomponowany w strategię rozwoju całej organizacji,
- rozwój potencjału pracy stanowi jedno z podstawowych zadań zarządzania zasobami ludzkimi.

Na podstawie dokonanego przeglądu różnych interpretacji pojęcia rozwoju potencjału społecznego sformułowano i przyjęto w niniejszej pracy definicję zgodnie, z którą rozwój potencjału społecznego biblioteki to **ogół celowych i systematycznych działań adresowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych w bibliotece w postaci różnych form szkolenia i doskonalenia, mogących mieć charakter doraźny lub antycypacyjny, zmierzających do wzbogacenia ich potencjału społecznego o cechy i właściwości niezbędne do wykonywania pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku, zwiększenia poziomu (wartości) na jakim plasują się dotychczas posiadane przez nich cechy i właściwości oraz wyposażenia ich w cechy i właściwości, decydujące o ich przyszłej zdolności do wykonywania pracy na stanowiskach o większej odpowiedzialności.**

Rozwój potencjału społecznego pracowników biblioteki podobnie jak również pozostałych organizacji stanowi złożony proces, którego urzeczywistnienie wymaga podjęcia różnorodnych działań. Przedsięwzięcia te koncentrują się wokół przygotowania a następnie

¹⁷ Tamże, s. 16

wdrożenia rozwoju potencjału społecznego pracowników. Niewątpliwie jednak pierwszą czynnością jaką biblioteka musi wykonać jest ustalenie celów rozwoju potencjału społecznego, które zostaną przedstawione w kolejnym podrozdziale niniejszej pracy.

Na podstawie przeprowadzonych badań w różnych bibliotekach publicznych Krakowa można stwierdzić, że realizacja rozwoju potencjału społecznego jest czynnością bardzo powszechną na gruncie bibliotekarskim. Proces rozwoju potencjału społecznego praktykowany jest w wszystkich badanych bibliotekach. Należy jednak zaznaczyć, że aktualny stan działań personalnych na gruncie bibliotekarskim zależał będzie w dużej mierze od poziomu rozwoju na jakim znajduje się biblioteka.

3.3. Cele rozwoju potencjału społecznego biblioteki

Wyznaczanie celów uznawane jest na łamach literatury przedmiotu za pierwszy etap w procesie planowania. Postuluje się, iż opracowanie przez organizację planów, zwłaszcza o długim horyzoncie czasowym, powinno zostać poprzedzone wskazaniem celów, jakie dana instytucja zamierza osiągnąć w wyniku realizacji tych planów. Biblioteki, planując rozwój potencjału społecznego, powinny najpierw dokładnie sprecyzować cele rozwijania cech i właściwości zatrudnianego personelu. Rozwój potencjału społecznego podobnie jak również pozostałe przedsięwzięcia realizowane nie tylko w bibliotekach lecz także pozostałych organizacjach stanowi z założenia działanie celowe. Istotne jest jednak z punktu widzenia późniejszej realizacji celów kształcenia i doskonalenia precyzyjne ich określenie. pracowników. J.Zieleniewski pisał przed laty, że „ Cel powinien być sformułowany możliwie ściśle przed przystąpieniem do działania, tak aby można było z kolei sposób działania przystosować do celu”¹. Warto zatem przedstawić potencjalne cele rozwoju potencjału społecznego w bibliotece oraz zasady, które powinny obowiązywać podczas ich formułowania.

Kompetentne rozważania na temat celów jakie może osiągnąć biblioteka w efekcie rozwoju potencjału społecznego wymagają przybliżenia znaczenia samego pojęcia celu.

Według *Leksykonu biznesu* cel działania to „określony przedmiotowo i podmiotowo przyszły, pożądaný stan lub rezultat działania jednostki lub organizacji (systemu) możliwy i przewidziany do osiągnięcia

¹ Zieleniewski J.: *Organizacja i zarządzanie*. Wydanie 3. PWN, Warszawa 1969, s. 207

w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym planem działania”². Podobnie pojęcie celu interpretują A.K. Koźmiński i W.Piotrowski. Piszą, że cel to „...uświadomiony i pożądaný przez konkretną osobę lub grupę społeczną stan rzeczy, który zamierza ona osiągnąć”³. Zbliżoną do przytoczonych, definicję celu podaje również J.Zieleniewski. Zdaniem cytowanego autora cele to „świadomie lub podświadomie w danej chwili antycypowane przyszłe stany rzeczy uważane za pożądane, do których zmierzamy w danym momencie”⁴.

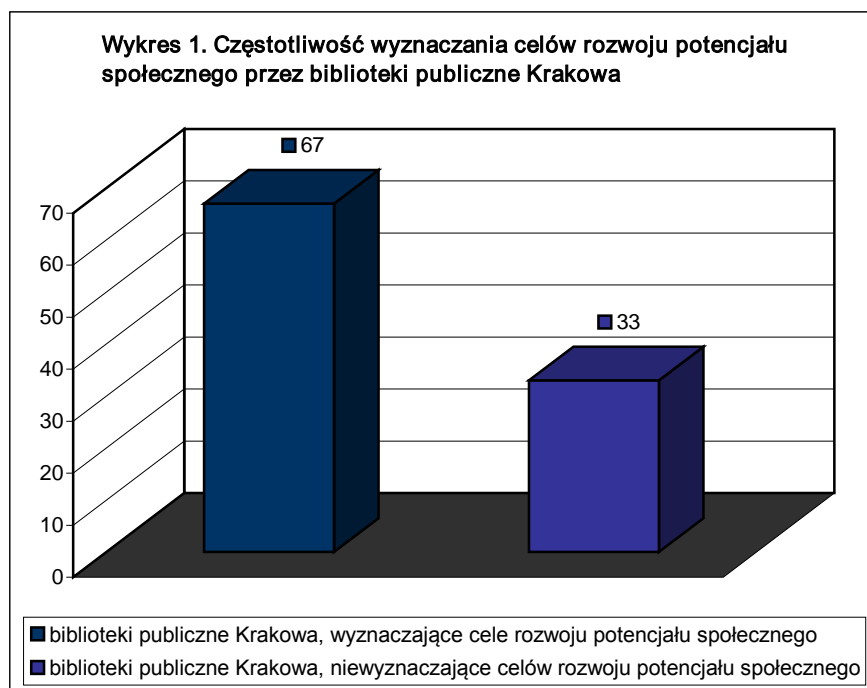
Z zaprezentowanych definicji wynika, że cel to określony przedmiotowo i podmiotowo, pożądaný przez jednostkę lub grupę osób przyszły stan rzeczy, do którego ona zmierza. W konsekwencji możemy zatem stwierdzić, iż **cele rozwoju potencjału społecznego biblioteki to stany rzeczy, które biblioteka zamierza osiągnąć poprzez realizację rozwoju potencjału społecznego.**

Formułowanie celów rozwoju potencjału społecznego przez biblioteki jest w praktyce dosyć powszechnym przedsięwzięciem. Świadczą o tym wyniki przeprowadzonych badań. Częstotliwość precyzowania celów rozwoju potencjału społecznego przez badane biblioteki przedstawia wykres 1. Jak wynika z uzyskanych wyników badań zdecydowana większość, stanowiąca 67% ogółu badanych bibliotek identyfikuje stany rzeczy, które zamierza urzeczywistnić na skutek zwiększania zakresu oraz poziomu cech i właściwości zatrudnianych pracowników. Celów rozwoju potencjału społecznego nie formułuje 33% bibliotek publicznych objętych badaniem. Można zatem konstatować, iż w przeważającej liczbie bibliotek rozwój potencjału społecznego postrzegany jest jako zasadne przedsięwzięcie, z realizacją którego biblioteki łączą możliwość osiągnięcia różnych korzyści.

² Penc J.: *Leksykon...*, dz. cyt., s. 53

³ Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 51

⁴ Zieleniewski J.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 165



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Rozwój potencjału społecznego może służyć urzeczywistnieniu szeregu różnorodnych stanów rzeczy. L. Zbiegień – Maciąg wymienia następujące cele rozwoju potencjału społecznego⁵:

- rozszerzenie już posiadanych kwalifikacji, wiedzy;
- ugruntowanie posiadanej wiedzy (kto stoi w miejscu ten się cofa);
- zdobywanie nowych umiejętności, np. akcje przyuczania, przekwalifikowania, związane ze zmianą profilu firmy, kryzysami);
- kreowanie inicjatywy, innowacyjności, przedsiębiorczości;
- nabywanie wartości, kultury, identyfikacji z firmą;
- poszerzanie horyzontów intelektualnych, np. kurs historii sztuki;
- propagowanie modelu człowieka „większego formatu”, odpowiedzialnego za czyny swoje i innych.

⁵ Zbiegień – Maciąg L.: *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Wydawnictwo Business Pres, Warszawa 1996, s. 87 - 88

Zasadniczym celem rozwoju pozostającego do dyspozycji bibliotek potencjału społecznego powinno być *permanentne wzbogacanie potencjału społecznego poszczególnych pracowników nowymi cechami i właściwościami oraz doskonalenie dotychczasowych cech i właściwości, tworzących ten potencjał, ukierunkowane na dostosowanie go do zachodzących i antycypowanych zmian w bibliotece oraz jej otoczeniu*. Cel ten jak wynika z przeprowadzonych badań przyświeca rozwojowi potencjału społecznego w niemal wszystkich bibliotekach definiujących cele kształcenia i doskonalenia pracowników. Definiowany bywa jednak niezbyt precyzyjnie jako:

- rozwój wiedzy i umiejętności,
- poszerzanie wiedzy i umiejętności.

Sformułowany w ten sposób nadrzędny cel rozwoju potencjału społecznego pozwala stwierdzić, że największą uwagę spośród wszystkich elementów tworzących potencjał społeczny pracownika, badane biblioteki przywiązują do wiedzy i umiejętności zatrudnianego personelu. Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż na niektórych stanowiskach pracy, jak już wspomniano wcześniej, większe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania biblioteki mają cech osobowościowe pracowników.

Urzeczywistnienie nadrzędnego celu rozwoju potencjału społecznego powinno następować poprzez realizację celów cząstkowych, takich jak⁶:

- dostosowanie kwalifikacji do aktualnych wymogów stanowisk pracy,
- rozszerzenie kwalifikacji w kontekście przewidywanych i antycypowanych zmian technicznych i organizacyjnych,

⁶ Pochtowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 221

- podnoszenie elastyczności i dyspozycyjności pracowników,
- rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny,
- rozwijanie umiejętności pracy w różnych jej formach organizacyjnych, np. pracy w grupie,
- umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem,
- kształtowanie postaw wobec pracy biblioteki, użytkowników – klientów i współpracowników,
- kształtowanie zachowań pracowników zgodnie z celami biblioteki.

Przedstawione powyżej drugoplanowe cele rozwoju potencjału społecznego znacznie różnią się od drugorzędowych celów rozwoju cech i właściwości pracowników wyznaczonych przez badane biblioteki. Spośród sugerowanych przez literaturę przedmiotu podrzędnych celów rozwoju potencjału społecznego w praktyce kształceniu i doskonaleniu pracowników bibliotek przyświeca tylko jeden – rozwijanie umiejętności w różnych formach organizacyjnych, tj. pracy w zespole. Badane biblioteki oprócz przystosowania do pracy w zespole łączą z realizacją rozwoju potencjału społecznego możliwość osiągnięcia takich drugoplanowych celów, jak:

- podwyższenie poziomu intelektualnego pracowników,
- podwyższenie poziomu kulturalnego pracowników,
- rozwój umiejętności nawiązywania kontaktów z klientem,
- pozyskiwanie nowych klientów.

Wskazane przez badane biblioteki cele rozwoju potencjału społecznego dowodzą, że biblioteki postrzegają proces tego rozwoju nie tylko jako przedsięwzięcie służące zwiększeniu zakresu oraz wartości różnych obszarów potencjału społecznego pracownika lecz pozwalające pozyskać bibliotece nowych użytkowników – klientów. Otrzymane wyniki

badania stanowią podstawę do sformułowania wniosku, iż badane biblioteki dopatrują się w procesie rozwoju potencjału społecznego możliwości zwiększenia wartości cech i właściwości pracowników do poziomu pozwalającego bibliotece lepiej realizować jej główny cel działalności jakim jest świadczenie wysokiej jakości usług na rzecz społeczeństwa a w konsekwencji pomnożyć liczbę użytkowników.

Wyznaczone przez biblioteki cele rozwoju potencjału społecznego powinny być *pochodną głównego celu zarządzania potencjałem społecznym*, dotyczącego wszystkich okresów polityki personalnej oraz wykazywać związek z cząstkowymi celami zarządzania czynnikiem ludzkim, zmiennymi w poszczególnych okresach i warunkującymi realizację nadrzędnego celu zarządzania kadrami. Za nadrzędny cel zarządzania potencjałem społecznym w bibliotekach należy uznać zapewnienie bibliotece niezbędnego potencjału społecznego oraz efektywne wykorzystanie go w procesie pracy. Katalog cząstkowych celów zarządzania potencjałem społecznym w bibliotekach może natomiast zawierać⁷:

- minimalizację kosztów zatrudnienia,
- zapobieganie niedoborom i nadwyżkom personelu,
- wzrost wydajności pracy,
- zwiększenie wykorzystania czasu pracy,
- zmniejszenie fluktuacji zatrudnienia,
- wprowadzenie zmian w zasobach wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników,
- zaprojektowanie działań mających na celu lepsze wykorzystanie posiadanego potencjału pracy,

⁷ Sekuła Z.: *Controlling personalny*. Część 2. Wydawnictwo Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000, s. 40

- restrukturyzacja zatrudnienia,
- redukcja zatrudnienia, w tym zwolnienia grupowe,
- stosowanie awansów i rozwoju zawodowego,
- zwiększenie udziału osób z większym wykształceniem w zarządzaniu biblioteką,
- zapewnienie na możliwie najwyższym poziomie realizacji potrzeb szkoleniowych,
- wprowadzenie strategii uczącej się organizacji – biblioteki,
- nabór znacznej liczby pracowników z zewnętrznego rynku pracy.

Inną zasadą jak powinna obowiązywać podczas wyznaczania celów rozwoju potencjału społecznego jest *zgodność celów rozwoju potencjału społecznego biblioteki i pracowników*.

Z punktu widzenia organizacji rozwój potencjału społecznego pozwala osiągnąć wiele różnych celów, które często są pochodnymi poprzednich założeń, ograniczeń lub uwarunkowań własnych konkretnej instytucji. Zbiór tych celów może zawierać⁸:

- zapewnienie odpowiedniej liczby personelu zarządzającego i specjalistów,
- zwiększenie niezależności od zewnętrznych rynków pracy,
- likwidowanie nieracjonalnych obsad personalnych,
- stymulowanie efektywnych zachowań,
- rozwój zdolności socjalizacyjnych pracowników,
- poprawa wewnątrzzakładowej kooperacji i komunikacji,
- doskonalenie kwalifikacji zakładowych,
- wzrost zadowolenia z pracy,
- utrzymanie i poprawa konkurencyjności,

⁸ Zob. Pocztwoski A.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 34; Louart P.: *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1995, s. 144, 145

- dostosowanie personelu do wymogów technologicznych i rynkowych,
- zmniejszenie kosztów przez uświadomienie ich istoty,
- łączenie kształcenia i systemu informacji w celu wywołania klimatu ściślejszego współdziałania,
- pokazywanie funkcjonowania organizacji w całej jej złożoności oraz wyjaśnienie związków i zależności istniejących między różnymi jej częściami,
- rozwijanie kompetencji intelektualnych kadry kierowniczej, jej kultury i zdolności kierowniczych.

Kształcenie i doskonalenie personelu może mieć czasami także bardziej kompleksowy charakter. Proces ten cechują wówczas⁹:

- dodatkowe nagrody; sytuacja taka będzie mieć miejsce wówczas gdy szkolenie bądź trening będą miały doniosłe znaczenie dla pracowników lub odbędą się w atrakcyjnej miejscowości, komfortowych warunkach materialnych i społecznych,
- oderwanie się od codzienności; gdy udział w szkoleniu lub treningu pozwoli pracownikom wyzwolić się na pewien czas od rzeczywistości biurokracji,
- dobrowolna adaptacja zawodowa pracowników, kiedy popierane jest szkolenie przygotowawcze do realizacji projektów indywidualnych.

Wśród celów rozwoju potencjału społecznego z punktu widzenia pracowników można wskazać¹⁰:

- aktywizację niewykorzystanych dotychczas umiejętności i zdolności,
- poprawę możliwości samorealizacji poprzez podejmowanie zadań wymagających wyższych kwalifikacji,

⁹ Lourt P.: *Kierowanie...*, dz. cyt., s. 145,146

¹⁰ Zob. Pocztowski A.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 34,35; Rybak M.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 251, 252; Louart P.: *Kierowanie...*, dz. cyt., s. 146

- tworzenie podstaw do karier zawodowych,
- wzrost wynagrodzenia,
- podniesienie indywidualnej mobilności na rynku pracy,
- doskonalenie kwalifikacji zawodowych,
- otrzymywanie nowych rozszerzonych zadań,
- wzrost prestiżu osobistego,
- radzenie sobie z zachodzącymi zmianami oraz rosnącymi nieustannie wewnętrznymi i zewnętrznymi wymaganiami,
- ekspansję i wzrost zdolności do działania w stale zmieniających się warunkach,
- podniesienie umiejętności w dziedzinie współdziałania z ludźmi, kierowania, metod i technik zarządzania,
- stworzenie przyjaznej atmosfery w pracy,
- poznanie nowych osób w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa mających interesujące doświadczenie zawodowe.

Integracja celów rozwoju potencjału społecznego z punktu widzenia pracowników oraz biblioteki nie należy do zadań łatwych. Brak związku między tymi celami może jednak, jak stwierdza wielu autorów prac naukowych¹¹, skutkować wystąpieniem poważnych sprzeczności. E.B. Zybert pisze, że „Aby pracownik mógł efektywnie pracować i mieć satysfakcjonujące go osiągnięcia konieczne jest zapewnienie zgodności celów biblioteki i indywidualnych celów pracownika. Realizacja celów biblioteki powinna prowadzić do realizacji celów poszczególnych pracowników”¹². Zgodność intencji biblioteki i pracowników w kwestii rozwoju potencjału społecznego zwiększa ponadto efektywność realizacji wyznaczonych celów rozwoju potencjału społecznego.

¹¹ Poczrowski A.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 33,34

¹² Zybert E.B.: *Szczęśliwy klient...*, dz. cyt., s. 56

Oprócz celu głównego rozwoju potencjału społecznego oraz celów cząstkowych służących jego realizacji biblioteka może sformułować cele rozwoju potencjału społecznego poszczególnych grup pracowników, tj. dyrekcji, kierownictwa liniowego oraz pracowników wykonawczych. W tabeli 4 przedstawione zostały przykładowe cele rozwoju różnych grup pracowników w zakresie umiejętności interpersonalnych, będących jednymi z najważniejszych umiejętności, których posiadaniem muszą wykazywać się pracownicy bibliotek.

Wielość celów rozwoju potencjału społecznego jest dowodem dużego znaczenia tego rozwoju w bibliotekach. Na podstawie uzyskanych wyników badań można wnioskować, iż rozwój cech i właściwości pracowników ma służyć poprawie jakości i efektywności pracy wewnątrz biblioteki oraz nawiązywania kontaktów z otoczeniem zewnętrznym a zwłaszcza użytkownikami – klientami. Wyznaczone cele rozwoju potencjału społecznego decydują o wyborze rodzaju przedsięwzięć, metod oraz instrumentów wykorzystywanych podczas realizacji procesu tego rozwoju. Dostarczają informacji jakie działania muszą zostać podjęte oraz w jakim kierunku powinny one zmierzać. Stanowią podstawę opracowania strategii rozwoju potencjału społecznego, która zostanie przedstawiona w kolejnym podrozdziale niniejszej pracy.

Tabela 4. Cele rozwoju potencjału społecznego różnych grup zawodowych w zakresie umiejętności społecznych i specjalistycznych

Rozwój potencjału społecznego Dyrekcji	Rozwój potencjału społecznego Kadry Kierowniczej	Rozwój potencjału społecznego Specjalistów	Rozwój potencjału społecznego wszystkich pracowników
Ukształtowanie poczucia odpowiedzialności za zarządzaną bibliotekę i jej rozwój	Ukierunkowanie na pracę przywódczą	Ukierunkowanie na postrzeganie własnej działalności poprzez cele biblioteki	Sprawne i kulturalne kontaktowanie się z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi
Ukierunkowanie na ciągły rozwój	Opanowanie roli coacha ¹³	Ukierunkowanie na umiejętność pracy w zespole – podporządkowanie się celowi zespołu i współpracy	Wyrobienie nawyku wykonywania pracy na najwyższym możliwym poziomie zarówno dla użytkowników – klientów jak i dla współpracowników
Ukierunkowanie na opanowanie przez dyrektorów umiejętności delegowania kompetencji	Rozbudzenie innowacyjności, elastyczności i kreatywnego podejścia do zadań	Rozbudzenie innowacyjności, elastyczności i kreatywnego podejścia do zadań	Dobra współpraca w zespole
Ukierunkowanie na opanowanie umiejętności podbudowywania wartości pracowników	Kształtowanie samodzielności w pracy podczas realizacji podjętych zadań	Wyrobienie poczucia odpowiedzialności za koleżeńską atmosferę w pracy	Życzliwe i tolerancyjne zachowanie wobec innych
Rozbudowanie innowacyjności, elastyczności i kreatywnego podejścia do zadań			

Źródło: adaptacja na podstawie: Adamiec M., Kozusznik B.: Zarządzanie..., dz. cyt., s. 236

¹³ Osoba, która pomaga rozwijać się podwładnym i osiągać coraz lepsze wyniki poprzez zastosowanie instrumentów oceny, rzetelnej informacji zwrotnej.

3.4. Strategia rozwoju potencjału społecznego biblioteki

Myślenie strategiczne w zarządzaniu stanowi źródło sukcesów współczesnych organizacji zarówno komercyjnych jak również niedochodowych (non-profit), do których należą biblioteki. Polega ono na „...postrzeganiu i wykrywaniu nowych szans tkwiących w inwestycjach rzeczowych i kapitałowych, usprawnieniach techniczno – organizacyjnych, a przede wszystkim w ludziach: ich osobowości, systemach wartości, motywacji, kwalifikacjach”¹. B.Nogalski i A.Szpitter piszą, że „myślenie strategiczne to kreowanie działań i ról związanych z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie co musimy robić, aby nasze przedsiębiorstwo miało przyszłość?”². Niewątpliwie jednym z przedsięwzięć jakie muszą podjąć organizacje komercyjne oraz niedochodowe (non-profit), do których należą biblioteki jest opracowanie i a następnie wdrożenie strategii rozwoju potencjału społecznego zatrudnianego personelu. W szerokim znaczeniu myślenie strategiczne o zarządzaniu „...odnosi się do kompleksowego dokonywania zmian, ich inspirowania, projektowania i wdrażania”³. Najważniejszymi wartościami wyznaczającymi zakres i tempo dokonywanych zmian, jak już wcześniej wspomniano jest człowiek oraz jego potencjał społeczny. Realizowany przez biblioteki rozwój potencjału społecznego nie może mieć charakteru operacyjnego, bieżącego bądź zrutyinizowanego. Niezbędne jest zastąpienie działań doraźnych działaniami kompleksowymi i długofalowymi, pozwalającymi osiągnąć

¹ Nogalski B., Szpitter A.: *Menedżer niekonwencjonalny czyli myślenie strategiczne jako źródło sukcesu*. „Personel” 1996, nr 5, s. 37

² Tamże, s. 37

³ Tamże, s. 37

bibliotece wysoką efektywność jej funkcjonowania. Zasadne zatem wydaje się przedstawienie strategii rozwoju potencjału społecznego biblioteki.

Rozważania na temat strategii rozwoju potencjału społecznego pracowników biblioteki wymagają przybliżenia znaczenia samego pojęcia strategia, które na łamach literatury jest różnie interpretowane. Słownikowe definicje uwidaczniają militarna orientację tego terminu strategia. I tak według *Słownika wyrazów obcych pod red. J.Tokarskiego* strategia to „dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości, poszczególnych jej kampanii i bitew”, a strateg to „1)znawca strategii, 2)hist. a) dowódca armii lub floty w starożytnej Grecji, b)dowódca okręgu wojskowo – administracyjnego w cesarstwie bizantyjskim”⁴. Z punktu widzenia analizowanego zagadnienia szczególnie interesując są definicje strategii występujące w literaturze poświęconej organizacji i zarządzaniu. Na łamach piśmiennictwa z tego zakresu istota strategii odnoszona jest najczęściej do⁵:

- celów kierunkowych
- polityki obejmującej określone zasady i wytyczne
- planu działania, w którym następuje integracja celów, zasad i działań
- decyzji oznaczających wybór kierunku działania
- programów zawierających kolejne zadania w ramach planu.

A.Koźmiński i W.Piotrowski piszą, że strategia to kohorentny (spójny) i celowy zbiór decyzji oraz działań zrealizowanych w określonym czasie⁶. A.Pocztowski w ślad za K.Obłojem interpretuje strategię jako „tworzenie i utrzymywanie wartości dla odbiorcy, a w ujęciu praktycznym najczęściej odzwierciedla cele i sposoby ich osiągnięcia ukierunkowane na

⁴ *Słownik wyrazów obcych*. Red. J.Tokarski. PWN, Warszawa 1980, s. 705

⁵ Pocztowski A.: *Źródło przewagi. O potrzebie strategii dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*. „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 21, s. 14

⁶ Koźmiński A., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 123

osiąganie przewagi konkurencyjnej”⁷. *Leksykonu zarządzania pod red. M.Romanowskiej* podaje że strategia to „długofalowa koncepcja funkcjonowania przedsiębiorstwa”⁸. Zdaniem A.Lipki strategia przedsiębiorstwa to „określenie sposobu, za pomocą którego firma zamierza zrealizować swoją misję”⁹. J.A.F.Stoner i Ch.Wankel definiują strategię w dwóch aspektach: co organizacja zamierza robić oraz co rzeczywiście robi, niezależnie od tego, czy jej działania były z góry zamierzone. W pierwszym z tych aspektów interpretują strategię jako ogólny program definiowania i realizacji celów organizacji oraz pełnienia jej misji. W drugim z wymienionych aspektów utożsamiają strategię z układem w czasie reakcji organizacji na jej otoczenie¹⁰.

Odnosząc pojęcie strategii do obszaru zarządzania czynnikiem ludzkim jakim jest rozwój potencjału społecznego pracowników sformułowano i przyjęto w niniejszej pracy definicję, zgodnie z którą strategia rozwoju potencjału społecznego biblioteki to **spójny zestaw działań, obejmujący formułowanie planów, programów i zasad, ukierunkowanych na rozwój jakościowy potencjału społecznego biblioteki.**

Wdrożenie w bibliotece strategii potencjału społecznego powinno skutkować zwiększeniem zakresu cech i właściwości, tworzących ten potencjał oraz uplasowaniem jego wartości na poziomie pozwalającym bibliotece efektywnie realizować jej strategię ogólną. Wzrost wartości potencjału społecznego do rangi strategicznego zasobu, jak słusznie zauważa A.Lipka to „...warunek konieczny do pokonania konkurencji, zdobywania rynków, wypracowania nowoczesnych produktów i usług oraz technologii¹¹”. Urzeczywistnienie opracowanej strategii rozwoju

⁷ Pochtowski A.: *Źródło...*, dz. cyt., s. 14

⁸ *Leksykon zarządzania*. Kol red. M.Romanowska..., dz. cyt., s.529

⁹ Lipka A.: *Strategie...*, dz. cyt., s. 26

¹⁰ Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie...*, dz. cyt., s. 95

¹¹ Zob. Lipka A.: *Strategie...*, dz. cyt., s. 127

potencjału społecznego powinno skutkować także zapewnieniem bibliotece zestawu cech i właściwości pracowników, umożliwiającego jej osiągnięcie wyznaczonych celów w sferze zarządzania czynnikiem ludzkim. Opracowana przez bibliotekę strategia rozwoju potencjału społecznego powinna ponadto służyć przyciągnięciu do biblioteki i zatrzymaniu pracowników poprzez¹²:

- wskazanie im atrakcyjnych i realnych kierunków rozwoju zawodowego,
- zachęcenie do połączenia dróg osiągania celów organizacji i osobistych/zawodowych,
- wspieranie ich wysiłków związanych z wymogiem nieustannego uczenia się.

Proces budowy efektywnej strategii rozwoju potencjału społecznego powinien być zadaniem wieloetapowym. Implementacja strategii rozwoju potencjału społecznego powinna obejmować:

- określenie misji biblioteki w odniesieniu do obszaru zarządzania potencjałem społecznym
- identyfikację celów strategicznych w sferze rozwoju potencjału społecznego
- analizę strategiczną biblioteki
- analizę zadań i obowiązków
- sporządzenie planu oraz opracowanie programu działania
- wdrożenie strategii oraz wskazanie zasad monitorowania jej realizacji i wprowadzania zmian do założeń wyjściowych

Poniżej każdy z wymienionych etapów wdrażania strategii rozwoju potencjału społecznego zostanie scharakteryzowany.

¹² Tamże, s. 98

- **określenie misji biblioteki w odniesieniu do obszaru zarządzania potencjałem społecznym**

Misja biblioteki to fundamentalny (często nieosiągalny) oraz unikatowy stan przyszły, do którego zmierza biblioteka¹³. Sformułowana przez bibliotekę misja odnosząca się do obszaru zarządzania potencjałem społecznym powinna:

- wyznaczać kierunek postępowania biblioteki w sferze potencjału społecznego,
- wyrażać wyzwania, które stają się udziałem pracowników,
- proces jej realizacji powinien być wiarygodny.

Sprecyzowana przez biblioteki misja w obszarze zarządzania potencjałem społecznym powinna stanowić odpowiedź na pytanie dotyczące stanu ilościowego a zwłaszcza jakościowego jaki biblioteka zamierza w przyszłości osiągnąć.

- **identyfikacja celów strategicznych w sferze rozwoju potencjału społecznego**

Strategiczne cele rozwoju potencjału społecznego jak już wcześniej wspomniano to zasadniczy determinant, nadający kierunek przedsięwzięciom podejmowanym w ramach realizacji strategii rozwoju potencjału społecznego. Sformułowana przez bibliotekę strategia rozwoju potencjału społecznego powinna umożliwiać realizację wyznaczonych celów rozwoju potencjału społecznego. Oprócz strategicznych celów rozwoju potencjału społecznego wyznacznikami strategii rozwoju potencjału społecznego będą potrzeby szkoleniowe zidentyfikowane podczas analizy biblioteki oraz analizy zadań i obowiązków.

¹³ Na podstawie definicji w: Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 162

- **analiza strategiczna biblioteki**

Analiza biblioteki pozwala spojrzeć z perspektywy całej biblioteki na jej strategiczne potrzeby w zakresie rozwoju potencjału społecznego. Przedmiotem tej analizy powinny być: zewnętrzne trendy i praktyki na rynku, strategia ogólna biblioteki, zasoby (finanse, czas, kwalifikacje), które biblioteka może przeznaczyć na urzeczywistnienie rozwoju cech i właściwości zatrudnianych pracowników. Rezultatem tej analizy powinno być określenie rozmiarów rozwoju potencjału społecznego.

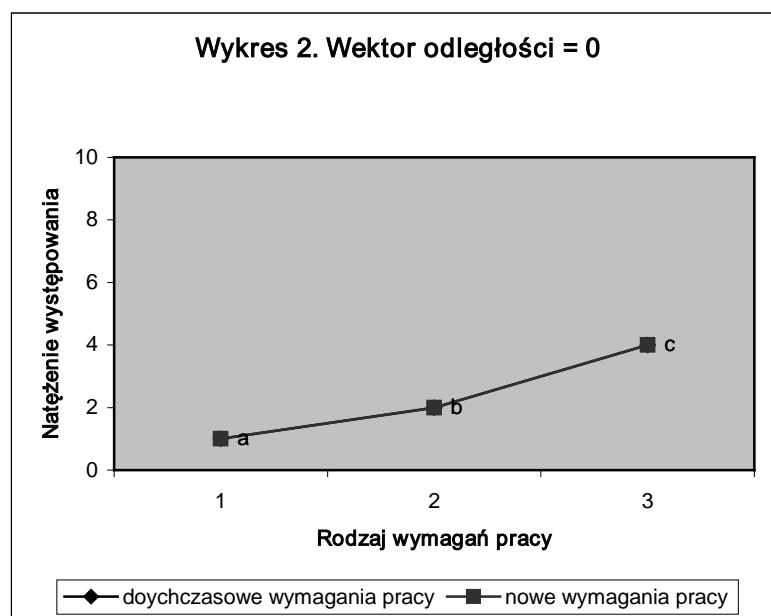
- **analiza zadań i obowiązków**

Podstawa tej analizy powinny być zadania i obowiązki, będące podstawą oceny pracownika zatrudnionego na danym stanowisku pracy. Skutkować powinna zidentyfikowaniem cech i właściwości niezbędnych do podjęcia pracy na konkretnym stanowisku pracy. Konfrontacja potencjału społecznego niezbędnego do efektywnej realizacji zadań i obowiązków na poszczególnych stanowiskach pracy z potencjałem społecznym pracowników aktualnie zajmujących te stanowiska wskazuje występujące między tymi potencjałami różnice. Przestrzeń rozwojowa czyli „odległość” między obecnym potencjałem społecznym pracownika a potencjałem społecznym niezbędnym do realizacji zadań i obowiązków organizacji, uznawana jest na łamach literatury przedmiotu za podstawowy wymiar strategii rozwoju potencjału społecznego¹⁴. Jak podaje literatura przedmiotu oraz dowodzi praktyka zarządzania różnymi organizacjami „odległości” te mogą mieć różne wektory. Z uwagi na ten fakt zasadne jest przedstawienie występujących wektorów „odległości” obecnego do pożądanego potencjału społecznego pracownika.

¹⁴ Zob. Lipka A.: *Strategie...*, dz. cyt., s. 128

a) wektor odległości = 0

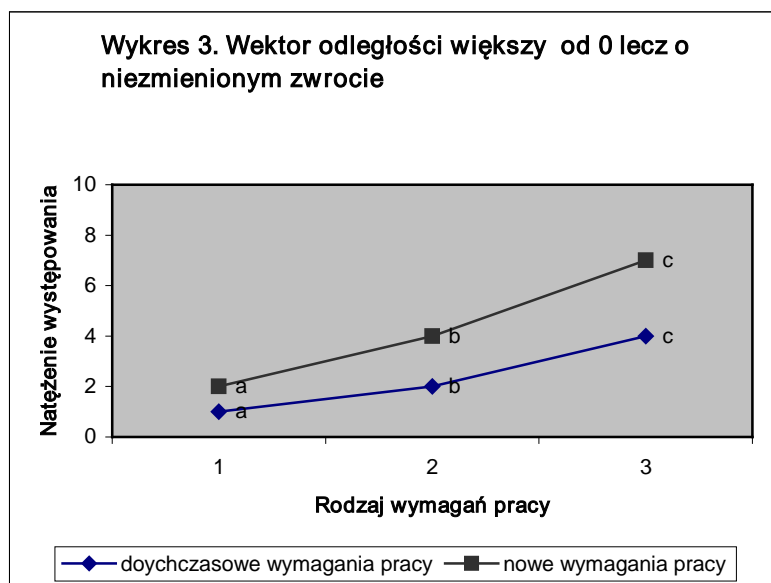
Sytuacja taka oznacza, że pracownicy dysponują potencjałem społecznym, umożliwiającym im wykonywanie dotychczasowych zadań i obowiązków bez konieczności podejmowanie wobec nich specjalnych przedsięwzięć rozwojowych gdyż również w przyszłości będą wykonywane takie same zadania pracy. Obrazowo wektor odległości równy 0 został ukazany na wykresie 2.



Źródło: adaptacja na podstawie: Lipka A.: *Strategie...*, dz. cyt., s. 129

b) wektor odległości ma wartość większą od zera lecz niezmienny zwrot

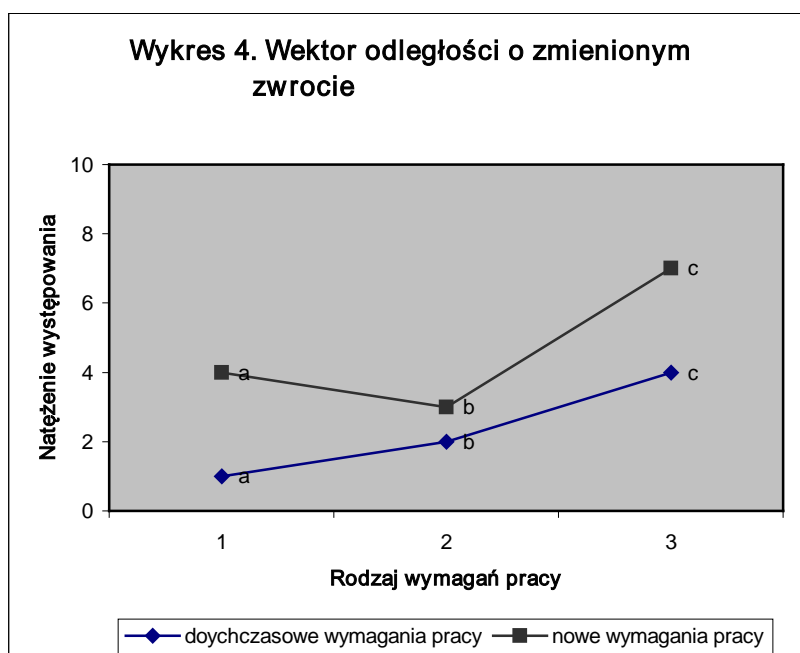
Przypadek taki oznacza, że pracownicy w związku z realizowaną strategią będą musieli sprostać takim samym rodzajom wymagań pracy lecz na innym – wyższym poziomie. Występuje zatem konieczność podjęcia przedsięwzięć rozwojowych, ukierunkowanych na zwiększenie wartości dotychczasowych cech i właściwości personelu. Wariant ten został zilustrowany na wykresie 3.



Źródło: adaptacja na podstawie: Lipka A.: Strategie..., dz. cyt., s. 129

c) wektor odległości o zmienionym zwrocie

W takiej sytuacji diametralnie zmieniają się wymagania i konieczne są intensywne przedsięwzięcia rozwojowe, ukierunkowane na wyposażenie pracowników w nowe elementy wiedzy i umiejętności, cechy osobowościowe a także inne niezbędne na danym stanowisku cechy i właściwości. Wektor odległości o zmienionym zwrocie został zobrazowany na wykresie 4.



Zdiagnozowana przestrzeń rozwojowa determinuje obszary rozwoju potencjału społecznego. Rozwój potencjału społecznego może obejmować globalne kwalifikacje i umiejętności, kwalifikacje kluczowe oraz kwalifikacje specjalistyczne¹⁵. A.Gick i M.Tarczyńska wśród obszarów kształcenia i doskonalenia zasobów ludzkich wyróżniają:

- zarządzanie finansami
- rozwijanie produktów
- kreowanie marki
- obsługa klienta
- zarządzanie stosunkami z klientem
- zarządzania zasobami ludzkimi
- zarządzanie procesami
- specjalistyczne kompetencje
- rozwiązywanie problemów i kreatywność¹⁶.

Wzrastająca nieustannie na rynku konkurencja oraz ciągle zmiany w otoczeniu organizacji spowodowały znaczne rozszerzenie obszaru rozwoju potencjału społecznego. Przedmiotem rozwoju potencjału społecznego mogą być również:

1) *skuteczność działań kierowniczych* :

- troska o działania w konkretnej rzeczywistości
- skupienie na konstruktywnej stronie zadań
- gotowość do podnoszenia odpowiedzialności i podejmowania ryzyka

¹⁵ Tamże, s. 127,128

¹⁶ Gick A., Tarczyńska M.: *Motywowanie pracowników*. PWE, Warszawa 1999, s.115

- niezawodność, zdyscyplinowanie, osobista gwarancja jakości wyniku
- ciągła koncentracja na kliencie i rozwinięty zmysł marketingowy
- świadomość priorytetów, przejrzystość celów i strategii działania
- umiejętność natychmiastowego wychwytywania okazji
- hasło „jak robić pieniądze dla firmy” naczelnym zadaniem dla menedżera
- systematyczne działanie na rzecz godzenia w organizacji celów ekonomicznych, technologicznych, handlowych i społecznych przedsiębiorstwa
- kształtowanie „etyki długotrwałego wysiłku” odraczania nagród, umiejętności czekania na efekt i sukces w pracy

2) *przygotowanie do zmian, które wymaga :*

- zaakceptowania niepewności i tolerowania wieloznacznych sytuacji, umiejętności działania bez gotowych recept
- umiejętności twórczego myślenia i innowacyjności, otwartości umysłu, umiejętności wyprzedzania biegu wydarzeń
- przygotowania się do zmiany zawodu, ciągłego budowania swoich własnych kompetencji zawodowych, szkolenia
- nabywania nowej formy profesjonalizmu, czyli oparcia się na własnych spostrzeżeniach i odczuciach

3) *przywództwo zespołowe* ¹⁷.

W bibliotekach, będących specyficznymi organizacjami niedochodowymi obszary rozwoju potencjału społecznego mogą obejmować:

- wiedzę i umiejętności bibliotekarskie, będące osobliwością potencjału społecznego biblioteki, tj. wiedze i umiejętności

¹⁷ Adamiec M, Kozusznik B.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s.237

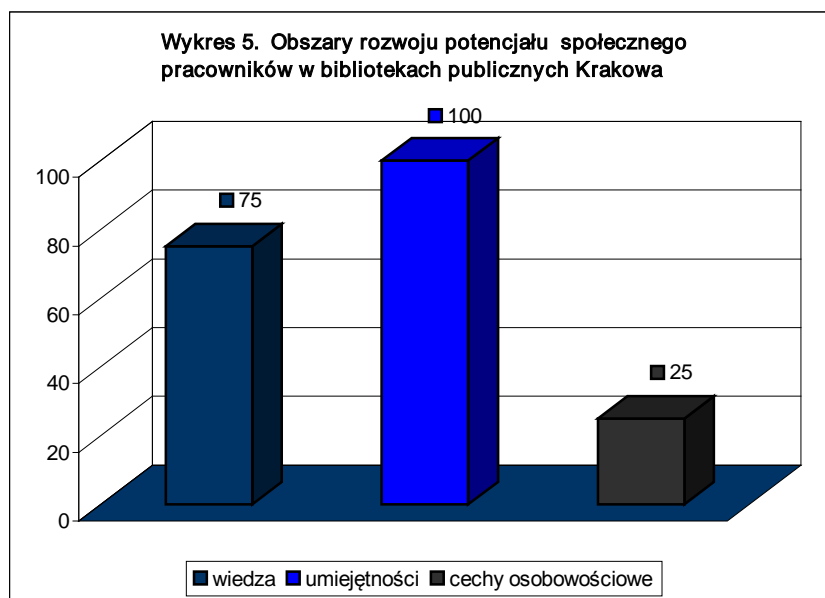
potrzebne do efektywnej realizacji zadań i obowiązków tylko w bibliotekach¹⁸;

- wiedzę i umiejętności z różnych specjalności i dziedzin naukowych zaadaptowane do rzeczywistości bibliotekarskiej;
- wiedzę i umiejętności specjalistyczne wykorzystywane w bibliotekach a także w innych organizacjach;
- umiejętności interpersonalne;
- wiedzę i umiejętności zarządzania różnymi organizacjami;
- wiedzę i umiejętności zarządzania bibliotekami, tj. zarządzania zbiorami i usługami, zarządzania potencjałem społecznym, zarządzania marketingiem usług bibliotecznych, zarządzania finansami;
- zachowania i postawy pożądane w bibliotece.

Praktyka bibliotekarska dowodzi, że najczęściej obszar rozwoju potencjału społecznego obejmuje umiejętności pochodzące z różnych dziedzin i dyscyplin naukowych. Umiejętności pracowników, stanowiące wiedzę praktyczną, rozwija 100% badanych bibliotek publicznych Krakowa (wykres 5). Wiedza teoretyczna, będąca dopełnieniem umiejętności rozwijana jest tylko w 75% badanych bibliotek. Nieliczne spośród badanych bibliotek, stanowiące 25% ogółu badanej populacji, obok wiedzy i umiejętności rozszerzyły obszar rozwoju potencjału społecznego o cechy osobowościowe. Uzyskane wyniki badań upoważniają do stwierdzenia, że badane biblioteki są świadome znaczenia wiedzy a zwłaszcza praktycznej podczas realizacji różnych procesów bibliotecznych. Powinny jednak pamiętać, iż cechy osobowościowe są równie ważnym elementem potencjału społecznego w instytucjach usługowych jak wiedza teoretyczna i praktyczna. Wśród obszarów rozwoju potencjału społecznego

¹⁸ Obszary tej wiedzy i umiejętności zostały przedstawione w podrozdziale 2.2.

wskazanych w strategii rozwoju tego potencjału, formułowanej przez biblioteki nie powinny zabraknąć cech osobowościowych personelu.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

- **sporządzenie planu oraz opracowanie programu działania**

Biblioteki powinny sporządzić plan rozwoju potencjału społecznego, zawierający orientacyjne terminy planowanych przedsięwzięć rozwojowych. Pożądane z punktu widzenia efektywności realizacji strategii jest nadanie jej formy pisemnego dokumentu. Strategia mająca postać pisemną będzie mieć większą szansę skutecznej realizacji.

- **wdrożenie strategii oraz wskazanie zasad monitorowania jej realizacji oraz wprowadzania zmian do założeń wyjściowych**

Urzeczywistniając strategię rozwoju potencjału społecznego biblioteki powinny również zredagować zasady kontroli postępu jej realizacji oraz

wskazówki zgodnie, z którymi wprowadzane będą zmiany do założeń wyjściowych strategii.

Wdrożona w bibliotekach strategia rozwoju potencjału społecznego powinna posiadać kilka charakterystycznych cech strategii, takich jak¹⁹:

- strategia jest zarówno planem, jak i wzorcem działania, dyskusyjną kwestią pozostaje pisemna forma strategii,
- strategia jest działaniem sekwencyjnym i obejmującym zarówno zaplanowane przedsięwzięcia oraz wyłaniające się w trakcie realizacji tych pierwszych,
- strategia dotyczy koordynacji zasobów firmy w unikatowy sposób, pozwalający jej wykorzystywać atuty i ograniczać słabe strony,
- strategia dotyczy przyszłych działań na podstawie analiz otoczenia organizacji.

W poszczególnych bibliotekach jak również pozostałych organizacjach mogą funkcjonować różne strategie rozwoju potencjału społecznego. A.Pocztowski wymienia cztery charakterystyczne podejścia do rozwoju potencjału społecznego²⁰:

1) podejmowanie określonych działań dopiero w sytuacji wystąpienia problemów z zapewnieniem niezbędnego potencjału pracy;

Strategia zgodna z tym podejściem oznacza realizowanie przypadkowych, doraźnych przedsięwzięć w celu rozwiązywania powstałego problemu, stanowiącego barierę w funkcjonowaniu organizacji. Niezbędny potencjał społeczny pozyskuje się wśród zatrudnionych pracowników lub przyjmując nowych.

¹⁹ Zob. Pocztowski A.: *Źródło...*, dz. cyt., s. 14

²⁰ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 222

- 2) prowadzenie celowej polityki, ukierunkowanej na tworzenie w instytucji odpowiedniego zasobu potencjału społecznego, wychodząc z założenia, że stanowi on ważny czynnik strategiczny rozwoju całej organizacji;
Działania strategiczne w tym przypadku koncentrują się wokół przyjmowania do pracy młodych pracowników, dysponujących dużymi możliwościami rozwoju a następnie na prowadzeniu w stosunku do nich celowej polityki w zakresie rozwijania ich potencjału społecznego.
- 3) zatrudnianie wstępnie przygotowanych pracowników o pewnym doświadczeniu zawodowym poczym następuje sprawdzenie ich przydatności na różnych stanowiskach pracy, podejmując selektywnie określone działania skierowane na rozwój pewnych elementów ich potencjału społecznego;
- 4) pozyskiwanie potrzebnego potencjału społecznego poprzez zatrudnianie pracowników z zewnątrz.

Z.Sekuła wyróżnia następujące strategie rozwoju potencjału społecznego²¹:

- szkolenie pracowników w ramach strategii zarządzania przez jakość TQM i ISO,
- stały rozwój zasobów ludzkich,
- kształcenie zorientowane na nabywanie umiejętności twardych i miękkich,
- inne strategie, będące kombinacją wyżej wymienionych.

Wybór strategii rozwoju potencjału społecznego zależeć będzie od podejścia konkretnej biblioteki do kwestii rozwoju cech i właściwości zatrudnionego personelu oraz sytuacji panującej w bibliotece.

²¹ Sekuła Z.: *Controlling...*, dz. cyt., s. 82

Powszechnie panuje jednak pogląd, że rozwijanie potencjału pracy powinno być procesem ciągłym. Permanentny rozwój potencjału pracy uważany jest za idealny stan kształcenia i doskonalenia personelu. Realizacja strategii stałego rozwoju potencjału społecznego zalecana jest szczególnie przez literaturę przedmiotu dla organizacji, w których występuje potrzeba²²:

- ciągłej aktualizacji, unowocześniania i przypominania wiedzy,
- szybko zachodzących zmian w postępie techniczno – organizacyjnym,
- nieustannej modernizacji i wprowadzania nowych wyrobów,
- dynamicznego rynku oraz pozostałych elementów przedsiębiorstwa,
- poprawy wykorzystania nowości tkwiących w potencjale społecznym,
- doskonalenia umiejętności międzyludzkich,
- zmian w ustawodawstwie.

Biblioteki należą niewątpliwie do organizacji, w których powinna zostać urzeczywistniona strategia stałego rozwoju potencjału społecznego. Wymienione powyżej potrzeby dotyczą również rzeczywistości bibliotekarskiej. W bibliotekach, będących instytucjami kultury, których nadrzędnym celem funkcjonowania jest wspieranie edukacji, nauki oraz intelektualizacja społeczeństwa można stwierdzić istnienie następujących potrzeb:

- nieustannej aktualizacji i rozwijania wiedzy,
- szybko zachodzących zmian techniczno – organizacyjnych,
- nieustannego rozszerzania zakresu świadczonych usług,
- poprawy wykorzystania potencjału społecznego pracowników,
- doskonalenia umiejętności międzyludzkich.

²² Tamże, s. 85

Przetrwanie i rozwój bibliotek podobnie jak i pozostałych instytucji we współczesnym burzliwym otoczeniu oraz w warunkach nieustannie wzrastającej konkurencji zależy przede wszystkim od jakości potencjału społecznego. Funkcjonujące obecnie biblioteki nie mogą polegać zatem na wiedzy i umiejętnościach, które pracownicy nabyli podczas zdobywania swoich pierwszych kwalifikacji. Konieczne jest nieustanne kształcenie i doskonalenie personelu.

Wprowadzenie do biblioteki strategii permanentnego kształcenia i doskonalenia wymaga zwrócenia uwagi na kilka obszarów działalności, które zostały zdefiniowane w opublikowanej przez Institute of Personnel Management Deklaracji w sprawie szkolenia ustawicznego²³. Wykaz tych obszarów zawiera ²⁴:

- sformułowane w formie pisemnej zasady polityki, które muszą oznaczać więcej niż tylko wyraz dobrych intencji,
- zakresy odpowiedzialności i role przypisywane wyższym rangą pracownikom wykonawczym, menedżerom, profesjonalistą do spraw personelu i wszystkim osobom uczącym się,
- identyfikację możliwości i potrzeb uczenia się, szczególnie poprzez plany operacyjne, opisy pracy, oceny, specjalne przeglądy i analizy,
- zaangażowanie uczącego się pracownika osiągnięte poprzez zachęcenie i integrację a nie przez przymus,
- zapewnienie środków potrzebnych do uczenia się oraz dzięki którym organizacja uzyska jasność odnoszącą się do zasad swojej polityki i dróg praktycznego działania związanych z wieloma zagadnieniami w firmie,
- korzyści kategoryzowane i identyfikowane,

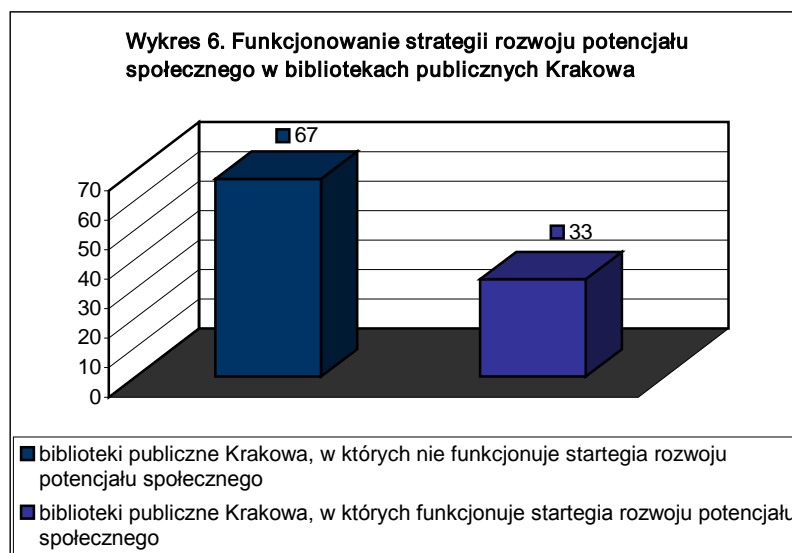
²³ Sloman M.: *Strategia szkolenia pracowników*. PWN, Warszawa 1997, s. 51

²⁴ Tamże, s. 52

- rezultaty wypracowane przez pracowników stymulujących rozwój organizacji.

Urzeczywistnienie w bibliotece strategii stałego rozwoju stworzy wszystkim zatrudnionym w niej pracownikom możliwość ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Dobrze przemyślane szkolenie pracowników przyczyni się w dużej mierze do realizacji kluczowych założeń biblioteki.

Praktyka bibliotekarska dowodzi, że w bibliotekach publicznych strategia rozwoju potencjału społecznego należy do rzadkości. Na podstawie przeprowadzonych badań, których wyniki ilustruje wykres 6 można wnioskować, że w zdecydowanej większości przebadanych bibliotek publicznych, stanowiących 67% badanej populacji, nie funkcjonuje strategia rozwoju potencjału społecznego nawet w postaci, nie mającej formy pisemnego dokumentu. Informacja ta upoważnia do stwierdzenia, że w przeważającej większości bibliotek publicznych rozwój potencjału społecznego ma charakter przypadkowy, doraźny i nie będzie prowadził w konsekwencji do uplasowania wartości potencjału społecznego na poziomie strategicznego zasobu.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Istnieje również prawdopodobieństwo, iż przedsięwzięcia rozwojowe adresowane są do niewłaściwych pracowników. Tylko w niewielkiej liczbie przebadanych bibliotek, stanowiącą 33% ogółu badanych bibliotek, funkcjonuje strategia rozwoju potencjału społecznego. W bibliotekach tych strategia rozwoju potencjału społecznego jest zawsze sformalizowana. Uzyskane wyniki badań pozwalają konstatować, że jedynie nieliczne biblioteki publiczne są w pełni świadome wartości, jaką dla każdej z nich stanowi potencjał społeczny pracowników i bardzo poważnie traktują kwestię rozwoju tego potencjału.

3.5. Czynniki rozwoju potencjału społecznego biblioteki

Rozwój potencjału społecznego biblioteki bądź innej instytucji niedochodowej lub komercyjnej nie funkcjonuje w izolacji. Podobnie jak inne przedsięwzięcia realizowane na gruncie organizacyjnym, proces rozwijania cech i właściwości personelu bibliotecznego pozostaje pod wpływem oddziaływania środowiska wewnętrznego oraz zewnętrznego. Tworzące to środowisko różnorodne czynniki w mniejszym lub większym stopniu determinują przebieg rozwoju potencjału społecznego pracowników. Szereg czynników o charakterze materialnym i niematerialnym rzutuje na terminowość oraz pożądany skutek przedsięwzięć podejmowanych w ramach rozwoju cech i właściwości zatrudnianych pracowników. Ogólnie rzecz ujmując czynniki te rozstrzygają o efektach rozwoju potencjału społecznego w bibliotece. Siła oddziaływania poszczególnych czynników kształtujących środowisko zewnętrzne oraz wewnętrzne biblioteki na doskonalenie oraz pomnażanie cech i właściwości pracownika, niezbędnych do efektywnej realizacji zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy jest zróżnicowana. Największy wpływ na przebieg procesu rozwoju potencjału społecznego ma wszechobecna w bibliotece kultura organizacyjna oraz panujące w bibliotekach warunki pracy. W dalszej części niniejszej pracy uwaga zostanie zatem poświęcona oddziaływaniu kultury organizacyjnej oraz warunków pracy w bibliotekach na przebieg rozwoju potencjału społecznego.

3.5.1. Kultura organizacyjna biblioteki

Każda instytucja zarówno komercyjna jak również niedochodowa, do jakich zaliczane są biblioteki, nawet jeśli nie jest tego świadoma, posiada pewną kulturę organizacyjną. W dużych bibliotekach a zwłaszcza mających filie oprócz kultury organizacyjnej obejmującej swym zasięgiem całą bibliotekę mogą występować także subkultury charakterystyczne dla poszczególnych oddziałów danej biblioteki. Kultura organizacyjna jest integralną częścią biblioteki. A.K.Koźmiński i W.Piotrowski piszą, że kultura organizacyjna to „osobowość” konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu, firmy¹. Występująca w bibliotece kultura organizacyjna wyróżnia ją spośród pozostałych bibliotek oraz stanowi niematerialny, strategiczny zasób biblioteki. Jak piszą K.S. Cameron i R.E.Quinn „Kluczowym elementem jest zawsze coś mniej namacalnego, mniej rzucającego się w oczy, ale potężniejszego od czynników rynkowych...”². obecna w organizacji kultura „... w bardzo dużym stopniu, silniej niż pojedyncze autorytety czy rozwiązania formalne, wpływa na to, co dzieje się wewnątrz niej i na jej kontakty z otoczeniem”³. Zasięg oddziaływania kultury organizacyjnej obejmuje niemal wszystkie procesy przebiegające w bibliotece. Nie pozostaje także bez wpływu na realizowany w bibliotekach rozwój potencjału społecznego pracowników. Z powyższych względów w dalszej części niniejszej pracy przedstawione zostanie oddziaływanie kultury organizacyjnej na proces rozwoju cech i właściwości pracowników biblioteki.

¹ Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 298

² Cameron K.S., Quinn R.E.: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 14

³ Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 298

Na początku rozważań nad sposobem w jaki kultura organizacyjna wpływa na rozwój potencjału społecznego personelu bibliotecznego zasadne wydaje się przybliżenie znaczenia treści pojęcia kultury organizacyjnej.

Termin kultura organizacyjna nie posiada jednoznacznej definicji. Pomimo, iż zagadnienie kultury od dawna jest tematem naukowych dywagacji⁴, nie rozstrzygnięto dotychczas kwestii treści pojęcia kultura organizacyjna. „Znaczenie pojęcia kultury organizacyjnej wciąż jednak jest przedmiotem sporów i kontrowersji”⁵. L.Zbiegień – Maciąg pisze, że „kłopoty z ustaleniem, czym właściwie jest kultura w organizacji, przypominają perturbacje z definiowaniem ogólnego pojęcia kultura”⁶. W zakresie interpretacji pojęcia kultury istnieje duża różnorodność interpretacyjna⁷. Pod koniec XVIII wieku, kiedy podjęto pierwsze próby analizy pojęcia kultura, interpretowano ten termin bardzo selektywnie. Mianem „kultura” oznaczano wówczas „wysubtelnienie i udoskonalenie moralnych i umysłowych władz człowieka”⁸. Termin kultury odnoszony był do zabiegów ludzkich w dziedzinie umysłowej i artystycznej. Dopiero od drugiej połowy XIX wieku zaczęła się rozwijać wyspecjalizowana wiedza o kulturze a termin ten utożsamiany był z cywilizacją. „Kultura lub cywilizacja to złożona część obejmująca wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo, moralność i wszystkie inne nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa”⁹.

⁴ Znaczenie kultury organizacyjnej dostrzegli już teoretycy klasycznej szkoły zarządzania. F.Taylor formułując swoją filozofię naukowego zarządzania, której ostatecznym celem było zwiększenie wydajności pracy przyznawał, że jej powodzenie zależy „...od całkowitej rewolucji w umysłach, zarówno kierowników, jak i robotników”. J.A.F.Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie...*, dz. cyt., s. 49

⁵ Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Wyd. 2 poprawione. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2006, s. 2

⁶ Zbiegień – Maciąg L.: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. PWN, Warszawa 1999, s. 13

⁷ W 1952 roku antropolog Kroeber i Kluckhohn zidentyfikowali ponad 150 różnych definicji pojęcia kultury. Zbiegień – Maciąg L. *Kultura...*, dz. cyt., s. 13

⁸ Gwiazda E.: *Badania socjologiczne kultury organizacyjnej*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002, nr 10, s. 20

⁹ Tamże, s. 20

Definicje kultury organizacyjnej, jak zauważa Cz. Sikorski różnią się w zależności od tego, czy dotyczą sposobu działania czy sposobu myślenia¹⁰.

Ł. Sułkowski wśród różnych sposobów interpretacji terminu kultura organizacyjna wskazuje kilka rodzajów określeń¹¹:

- kultura organizacyjna jako sama organizacja
- kultura organizacyjna jako jeden z kręgów kulturowych
- kultura organizacyjna jako społeczne „reguły gry”
- kultura organizacyjna jako „tożsamość” organizacji
- kultura organizacyjna jako filozofia organizacji
- kultura organizacyjna jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości
- kultura organizacyjna jako wzory i wzorce zachowań

Poniżej przedstawiono każdy z wymienionych sposobów definiowania kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna jako sama organizacja; kultura organizacyjna to zarówno wzory zachowań członków organizacji, struktury władzy i systemy komunikacji, jak i wartości, normy i wzory kulturowe.

Kultura organizacyjna jako jeden z kręgów kulturowych; kultura organizacyjna stanowi jeden z kręgów kulturowych, podobnie jak np. kultura regionu, narodu lub kultura europejska.

Kultura organizacyjna jako społeczne reguły gry; kultura organizacyjna polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane a tym co faktycznie się odbywa.

¹⁰ Zob. Sikorski Cz.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 2

¹¹ Sułkowski Ł.: *Kulturowa zmienność organizacji*. PWE, Warszawa 2002, s. 54-57

Kultura organizacyjna jako tożsamość organizacji; kultura organizacyjna to pewne rozwijające się z czasem cechy działań zbiorowych organizacji, swoista logika, które wyróżniają organizację oraz pozwalają jej zachować ciągłość funkcjonowania a dla jej członków są źródłem identyfikacji.

Kultura organizacyjna jako filozofia organizacji; kultura organizacyjna to zespół własnych, podstawowych założeń egzystencjalnych organizacji, podzielanych przez pracowników i dotyczących wizji samej organizacji, jej otoczenia oraz jej członków, wywierająca wpływ na percepcję członków organizacji i kształtująca strategię, strukturę oraz procesy społeczne.

Kultura organizacyjna jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości; kultura organizacyjna obejmuje podzielane zbiorowo w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nieuświadomione założenia oraz związane z nimi obowiązujące członków danej organizacji reguły działania, a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji, język organizacyjny, ideologię, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji.

Kultura organizacyjna jako wzory i wzorce zachowań; kultura organizacyjna oznacza zwyczajowy sposób myślenia i działania, podzielany, przyswojony i asymilowany, przynajmniej w części, przez pracowników i nowych kandydatów, zanim zostaną zaakceptowani przez tą organizację.

L.Zbiegień – Maciąg pisze, że kultura to¹²:

- niewidzialny łańcuch zasad i reguł (wyczuwalny),
- pas transmisyjny między przeszłością i przyszłością,

¹² Zbiegień – Maciąg L.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 17

- drogowskaz, przewodnik (scala, stabilizuje, wskazuje),
- tradycje, wartości zasilane przez system rytuałów, obrzędów,
- coś, do czego ludzie się stosują, akceptują, bo sami chcą być akceptowani.

Interesująca z punktu widzenia bibliotek jest definicja kultury organizacyjnej sformułowana przez E.B. Zybert. Cytowana autorka definiuje kulturę organizacyjną biblioteki jako „...zespół cech decydujących o jej osobowości, a więc ujednoczone zasady postępowania i postrzegania, które wyrażają przyjęty przez nią system wartości, tworzą pewien klimat organizacyjny, pozwalają na jej identyfikację i wyróżniają ją z otoczenia. Znajdują odzwierciedlenie w organizacyjnej przejrzystości w filozofii w zakresie zarządzania czy nastawieniu władz do pracowników i użytkowników biblioteki”¹³.

Analizując poglądy różnych autorów na temat tego, czym jest kultura organizacyjna przyjęto w niniejszej pracy definicję, zgodnie z którą **kultura organizacyjna biblioteki to zespół norm i wartości uznawanych (i przestrzeganych) przez pracowników, pozwalających na identyfikację biblioteki i wyróżniającą ją z otoczenia.**

Każda biblioteka posiada niepowtarzalną, unikatową, jedyną i wyjątkową kulturę organizacyjną, która może być zarówno czynnikiem rozwoju biblioteki, jak również hamulcem tego rozwoju. Zasadniczym kreatorem rozwoju biblioteki, o czym już wcześniej wspomniano jest rozwój potencjału społecznego. Postępując dalej tym tokiem myślowym należy w konsekwencji stwierdzić, iż kultura organizacyjna biblioteki może stymulować bądź spowalniać proces rozwoju potencjału społecznego pracowników.

¹³ Zybert E.B.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 22

Utrwalona w bibliotekach kultura organizacyjna może propagować uczenie się pracowników, motywować do rozszerzania potencjału społecznego a także wspomagać przyswajanie nowych treści wiedzy i umiejętności. Wpływ kultury organizacyjnej na rozwój potencjału społecznego może mieć także diametralnie odmienny charakter od przedstawionego. Wówczas obowiązująca w bibliotekach kultura organizacyjna będzie destruktywnie oddziaływać na kształcenie i doskonalenie pracowników, zniechęcając ich do rozszerzania swojego potencjału społecznego bądź utrudniając proces uczenia.

Pozytywny bądź negatywny wpływ kultury organizacyjnej na rozwój cech i właściwości personelu bibliotecznego zależeć będzie od wartości cech elementów, tworzących tą kulturę. Występująca w bibliotece kultura organizacyjna będzie stymulatorem rozwoju potencjału społecznego jeśli tworzącym ją elementom zostaną nadane cechy, stwarzające dogodne okoliczności do uczenia się pracowników. Warto zatem w tym miejscu zastanowić się jakie elementy tworzą kulturę organizacyjną.

Podobnie jak interpretacja znaczenia pojęcia kultury organizacyjnej, zróżnicowane są także sposoby jej wyrażania. Cz.Sikorski, nawiązując do definicji kultury organizacyjnej A.L.Kroeberga i C.A.Kluckhonna, wyróżnił w kulturze organizacyjnej trzy zasadnicze składniki¹⁴:

- wzory myślenia, dzięki którym członkowie grupy otrzymują kryteria oceny rozmaitych zjawisk i sytuacji;
- wzory zachowań, dostarczające właściwych form reagowania na te zjawiska i sytuacje;
- symbole, dzięki którym następuje upowszechnienie i utrwalenie wzorców myślenia i zachowania wśród członków grupy.

¹⁴ Sikorski Cz.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 7

Ł.Sułkowski wskazuje z kolei cztery grupy elementów, tworzących kulturę organizacyjną¹⁵:

- artefakty,
- zachowania organizacyjne – interakcje intencjonalne i nawykowe,
- wzory kulturowe – komunikacji, władzy; normy i reguły kulturowe, rytuały, mity, symbole, tabu,
- wartości autoteliczne, wartości instrumentalne.

L.Zbiegień – Maciąg wymienia natomiast takie elementy (przejawy) kultury w organizacji, jak¹⁶:

- symbolika – wyraz i środek ustalania znaczeń
- sposoby komunikowania się
- rytuały jako sposoby przekazywania treści
- wartości
- mity
- tabu.

W niniejszej pracy do analizy potencjału społecznego przyjęto najbardziej znany wzorzec kultury organizacyjnej opracowany przez klasyka i znawcę kultury E.Scheina¹⁷. zgodnie z tym modelem kultura organizacyjna biblioteki składa się z trzech poziomów wyodrębnionych ze względu na ich trwałość i widoczność. Obrazowo model kultury organizacyjnej biblioteki został przedstawiony na rysunku 7.

¹⁵ Sułkowski Ł.: *Kulturowa...*, dz. cyt., s. 59

¹⁶ Zbiegień – Maciąg L.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 44-51

¹⁷ Kostera M.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 10, 11

Rysunek 7. Poziomy kultury organizacyjnej w bibliotece



Źródło: opracowanie własne

Poniżej każdy z trzech poziomów tworzących kulturę organizacyjną biblioteki zostanie scharakteryzowany.

1) *artefakty*

Artefakty noszące na łamach literatury przedmiotu także miano symboli to najbardziej widoczne i uświadomione elementy kultury organizacyjnej w każdej bibliotece. Stanowią sztuczne twory kultury, które można podzielić na:

- artefakty językowe (język, mity, symbole)
- artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały)

- artefakty fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty materialne)¹⁸

Zadaniem artefaktów, jak słusznie zauważa I.Kłóska jest „...utrwalanie trudno uchwytnego, mało uświadomionego kompleksu założeń, wzorców interpretacji i systemów wartości, dalsze jego rozwijanie i – co szczególnie ważne – przekazywanie go nowym członkom organizacji”¹⁹.

2) *normy i wartości*

Normy i wartości określane przez piśmiennictwo również mianem systemów wartości i standardów postępowania to kolejny poziom kultury organizacyjnej, częściowo widoczny i uświadomiony. Wartości identyfikują preferowany sposób zachowania się uczestników danej zbiorowości, w tym przypadku pracowników biblioteki. Jak pisze J.Szczepański, wartością jest dowolny przedmiot materialny lub idealny, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisują mu ważną rolę w swoim życiu a dążenie do jego osiągnięcia odczuwają jako przymus²⁰. Normy stanowią natomiast praktyczną realizację przyjętych problemów. „Mówią ludziom, co powinni robić, mówić, w co wierzyć, a nawet w co się ubierać. Nigdy nie są wyrażane na piśmie – gdyby były stałyby się zasadami lub regulaminem organizacji”²¹. M.Rojek – Nowosielska pisze, że normy i wartości to elementy, od których w decydującej mierze zależy czy kultura organizacyjna będzie sprzyjać rozwojowi organizacji²². Jeśli zatem dana bibliotekę będą charakteryzować takie cechy, jak: chęć rozwoju, skłonność do ryzyka, otwartość na zmiany,

¹⁸ Szerzej na temat artefaktów tworzących kulturę organizacyjną biblioteki można przeczytać w pracy – Zybert E.B: *Kultura...*, dz. cyt., s. 83-105

¹⁹ Kłóska I.: *Kultura organizacyjna w instytucjach publicznych*. Wydawnictwo Akademii Techniczno – Humanistycznej, Bielsko – Biała 2005, s. 18

²⁰ Szczepański J.: *Elementarne pojęcia socjologii*. PWN, Warszawa 1972, s. 97

²¹ Armstrong M.: *Jak być lepszym menedżerem*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 116, cyt. za: Rojek – Nowosielska M.: *Wpływ kultury organizacyjnej na odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2005, nr 6, s.73

²² Rojek – Nowosielska M.: *Wpływ...*, dz. cyt., s. 72

gotowość do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności, wówczas można przypuszczać, iż obowiązująca w bibliotece kultura organizacyjna będzie stymulować rozwój potencjału społecznego personelu bibliotecznego.

3) *założenia*

Założenia to zbiory podstawowych wzorców orientacji i wyobrażenia, kierujące postrzeganiem oraz działaniem, całkowicie niewidoczne i nieuświadomione. Odnoszą się do²³:

- natury człowieka
- relacji międzyludzkich
- samej organizacji
- natury otoczenia
- relacji organizacji z otoczeniem.

Uświadomienie założeń jest podstawą do zrozumienia pozostałych poziomów kultury organizacyjnej w danej bibliotece²⁴.

Wymienione powyżej elementy tworzące kulturę organizacyjną determinują sposób jej oddziaływania na proces rozwoju potencjału społecznego personelu bibliotecznego a także pozostałe procesy zachodzące w bibliotece. Poszczególne poziomy kultury organizacyjnej kształtują jej charakter, decydujący o rodzaju wpływ obecnej w bibliotekach kultury na rozwój potencjału społecznego zatrudnianych pracowników. W dalszej części niniejszych rozważań na uwagę zasługuje zatem kultura organizacyjna stymulująca rozwój potencjału społecznego.

W celu zidentyfikowania kultury organizacyjnej sprzyjającej rozwojowi wiedzy i umiejętności pracowników, pomocna będzie typologia

²³ Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., 301

²⁴ Zybert E.B.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 63

kultur, których cechy można odnaleźć w bibliotekach. Typologia ta została zawarta w tabeli 5.

Tabela 5. Typologia kultur organizacyjnych

TYPOLOGIA KULTUR ORGANIZACYJNYCH	
Rodzaj kultury organizacyjnej	Charakterystyka
Kultura pozytywna	<ul style="list-style-type: none"> • motywuje ludzi do wykonywania swoich zadań • pozwala organizacji efektywnie odpowiadać na różne zmiany i potrzeby • stanowi czynnik wpływający na sukces organizacji, prowadzący do osiągnięcia wyznaczonych celów
Kultura negatywna	<ul style="list-style-type: none"> • chłód emocjonalny • antypatia we wzajemnych kontaktach • unikanie okazywania uczuć lub emocji • depersonalizacja relacji • wyczekiwanie rozwiązywania swoich problemów przez innych • konserwatyzm i oporność w stosunku do nowych sytuacji • izolacja i niewłączanie się do spraw organizacji
Kultura introwertyczna	<ul style="list-style-type: none"> • ukierunkowanie na sprawy wewnętrzne i niechęć do kontaktów zewnętrznych • awersja do podejmowania ryzyka • tendencja do bycia samowystarczalnym w oparciu o siły i zasoby wewnętrzne • mała tolerancja wobec odmiennych wartości i poglądów • ludzie doskonale się znają, są wrażliwi na swoje sprawy, podobnie myślą i czują • podejrzliwość, obcość wobec ludzi nowych, innych • nowi członkowie grupy dłuższy czas traktowani są z pewną powściągliwością • ludzie nie wyobrażają sobie zmiany miejsca pracy
Kultura ekstrawertyczna	<ul style="list-style-type: none"> • otwarta na uczestnictwo w otoczeniu • otwartość na zmiany, ryzyko • wzorce kulturowe są zazwyczaj pochodzenia zewnętrznego • brak poczucia integracji wśród pracowników • brak integracji pracowników z organizacją • małe poczucie odpowiedzialności za firmę • ludzie są na ogół pewni siebie i swoich możliwości
Kultura zachowawcza (konserwatywna)	<ul style="list-style-type: none"> • ukierunkowanie na przeszłość • na pierwszy plan wysuwane są wartości, normy, symbole, tradycje, cenione i brnione przez uczestników organizacji • przejawy to: portrety założycieli, tytułowanie, ceremoniały, obrzędy, przywiązanie do ładu i porządku • słabe ambicje rozwoju, słaba motywacja członków organizacji • zmiany kojarzone są z pogorszeniem sytuacji

Kultura innowacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • łatwość adaptacyjna do zmian • organizacja dobrze sobie radzi w środowisku burzliwym, niespokojnym • organizacja chętnie podejmuje ryzyko • nacisk na przyszłość • orientacja na ludzi młodych, zdolnych, dynamicznych i niepokornych • wartości kulturowe są traktowane instrumentalnie • członkowie organizacji nastawieni na sukcesy • członków organizacji charakteryzuje krytyczny stosunek do krepujących, formalnych reguł „przepisy są po to aby je omijać”
Kultura męska	<ul style="list-style-type: none"> • silna, agresywna, oparta na dominacji • organizacja nastawiona jest na zadania a nie na zaspokojenie potrzeb swoich pracowników • członkowie organizacji są stanowczy, energiczni • najbardziej eksponowane wartości to współzawodnictwo, rywalizacja, walka
Kultura kobieca	<ul style="list-style-type: none"> • przyjazna, wspierająca, łagodna, opiekuńcza, intuicyjna • formy komunikowania się oparte na wzajemnym wspieraniu się • członkowie organizacji są lojalni w stosunku organizacji i przyjaźnie ustosunkowani do otoczenia • wzory kulturowe czerpane są z tradycyjnych wzorów kobiety opiekunki
Kultura biurokratyczna	<ul style="list-style-type: none"> • kładzenie nacisku na legalność działań i poczucie odpowiedzialności • przywiązywanie istotnego znaczenia do funkcji, stanowisk, specjalizacji, procedur zasad • sformalizowany zakres obowiązków, relacje nadrzędności – podrzędności oraz sposoby komunikowania się • wykroczenie poza normy związane ze swoją rolą traktowane jest jako stwarzanie zagrożenia • nowe pomysły i twórczości są tłumione • organizacja kieruje się regułami ograniczającymi jej swobodę • naruszenie przepisów grozi sankcjami • bardzo duża przewidywalność zachowań ludzi • często wyżej ceniona jest stabilność działania i jego zgodność z przepisami niż wiedza i umiejętności • określone sposoby wprowadzania nowych członków, narady, zebrania bądź sposoby gratyfikacji, w których ważne jest ujednoczenie procedur
Kultura pragmatyczna (zadania, użyteczna)	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja przywiązuje małą wagę do szczegółowych reguł działania • niewielkie znaczenie ma formalna struktura organizacyjna, przepisy i miejsce w hierarchii zajmowanych stanowisk • istotna jest skuteczność i efektywność działania • członkowie organizacji mają skłonność do ryzyka

	<ul style="list-style-type: none"> • główną uwagę koncentruje się na rozwiązywaniu problemów i zadań • preferowana jest praca zespołowa a interesy jednostki są podporządkowane interesom organizacji • sukcesy mają uwarunkowania w fachowości personelu, wzajemnym uznawaniu przez personel swoich kompetencji i swobodnych relacjach w pracy
Kultura elitarna	<ul style="list-style-type: none"> • szczególna staranność w doborze członków organizacji • szacunek do kwalifikacji zawodowych uzyskanych w dobrych szkołach, poszanowanie tradycji • szerokie uzasadnienie różnic w hierarchii władzy: „znaj swoje miejsce w szeregu”, „zarząd wie najlepiej” • drobiazgową selekcja na stanowiska – nowi muszą się wykazać referencjami uzyskanymi od prawdziwych autorytetów • rozpoznawalna po bogatej symbolice: ubiór, wystrój wnętrz, odznaki, identyfikatory, ceremonie, rytuały itp.
Kultura egalitarna	<ul style="list-style-type: none"> • prezentuje, nie rzadko w sposób przesadny, równość wszystkich członków • równość wszystkich między sobą • panuje atmosfera ostrożności • władza wydaje się niepotrzebna, a pracownicy zachowują się w taki sposób, aby nie być posądzonymi o służalność
Kultura silna	<ul style="list-style-type: none"> • wyraźnie zarysowane cele • podstawowe znaczenie mają wartości i założenia, które w istotny sposób mogą wpływać na działalność członków organizacji • organizację charakteryzuje stały system, niepisane normy, stała struktura, wysoka kompetentność personelu, wysoki stopień jego zaangażowania, wysoka jakość działalności • członkowie mają poczucie dumy z przynależności do organizacji i odnoszonych sukcesów
Kultura słaba	<ul style="list-style-type: none"> • załamujący się system • formalne reguły • chwiejna struktura • niska kompetentność personelu • niewielkie zaangażowanie personelu • pracownicy mają poczucie „zwyczajności”, poczucie wstydu za niepowodzenia • niska jakość produktów • dzielenie odczuć z poniesionych porażek
Kultura władzy	<ul style="list-style-type: none"> • stosunki między pracownikami oparte na dużym dystansie władzy i silnej rywalizacji • władza ma charakter scentralizowany, sprawowana przez jedną osobę lub niewielką grupę, która kontroluje steruje wszelkimi działaniami w organizacji • pracownicy starają się przewidzieć życzenia i preferencje przełożonych, a ci traktują swoich

	<p>pracowników w sposób przedmiotowy</p> <ul style="list-style-type: none"> • źródłem komunikacji i informacji są głównie kontakty prywatne i nieformalne • większą wartość stanowią pieniądze i status niż wiedza techniczna • członkowie organizacji chcąc awansować tworzą sieci powiązań z potrzebnymi im ludźmi
Kultura osoby	<ul style="list-style-type: none"> • dążenie do służenia potrzebom jednostki • wszelkie działania organizacyjne mają na celu dopasowanie się do tych potrzeb • niewielki dystans władzy • w podejmowaniu decyzji preferowany jest społeczny konsensus • wzajemne relacje między pracownikami opierają się na ścisłej korporacji, wzajemnym wspieraniu się i dzieleniu doświadczeniami • podstawą formalnych reguł są utrwalone w danym środowisku zwyczaje i wzory zachowań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zbiegień – Maciag L: *Kultura...*, dz. cyt., s. 53-63; Zybert E.B.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 38-44

Na podstawie wnikliwej analizy charakterystyki poszczególnych rodzajów kultur przedstawionych w tabeli 5 uznano, iż kultura sprzyjająca rozwojowi cech i właściwości pracowników biblioteki będzie niewątpliwie kulturą silną o pozytywnym, oddziaływaniu na osiągnięcie celów biblioteki. Siłę kultury organizacyjnej biblioteki można mierzyć stopniem nasilenia takich cech, jak: wyrazistość, stopień upowszechnienia i głębokość zakorzenienia²⁵. Siła i trwałość kultury organizacyjnej, jak słusznie zauważa E.B.Zybert decyduje o sukcesie organizacji²⁶. Silna kultura organizacyjna, nastawiona na przestrzeganie wysokich standardów jakościowych, spełnienie oczekiwań klienta, promująca wzajemne zaufanie i myślenie w kategoriach interesu całej organizacji może zaoferować wiele niezaprzeczalnych korzyści. Najważniejszą korzyścią dla rozwoju potencjału społecznego, wynikającą z posiadania proefektywnościowej kultury organizacyjnej jest wzbudzenie motywacji wewnętrznej u zatrudnionych pracowników. Wyzwolenie motywacji i zwiększenie

²⁵ Szerzej zob. Sikorski Cz.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 14

²⁶ Zybert E.B.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 23

zaangażowania pracowników to charakterystyczna cecha silnej, proefektywnościowej kultury organizacyjnej. Motywacja wewnętrzna jak już wcześniej wspomniano to jeden z istotnych elementów potencjału społecznego, decydujący o zdolności pracownika do realizacji określonych zadań i funkcji w bibliotece. Rozstrzyga o ujawnieniu przez jednostkę w procesie pracy pozostałych cech i właściwości, tworzących potencjał społeczny. Niski poziom motywacji wewnętrznej skutkuje brakiem lub tylko częściowym zaangażowaniem przez pracownika podczas realizacji zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy, pozostałych elementów, generujących jego potencjał społeczny.

W bibliotekach, będących niedochodowymi organizacjami, posiadającymi bardzo ograniczone możliwości stosowania zewnętrznych zachęt do pracy, mających postać materialną lub finansową, zagadnienie motywacji wewnętrznej nabiera szczególnego znaczenia²⁷.

Z silnej, pozytywnej kultury organizacyjnej wynika także szereg różnych korzyści dla pozostałych obszarów działalności biblioteki. Pozytywna kultura organizacyjna będzie przede wszystkim atrakcyjnym wyróżnikiem konkretnej biblioteki, pozwalającym jej przyciągnąć i zatrzymać w niej wartościowych pracowników, którym bliskie są obowiązujące normy, wartości i postawy. Inne korzyści jakie może osiągnąć biblioteka o silnej, proefektywnościowej kulturze organizacyjnej to²⁸:

- większa świadomość zadań i misji i strategii biblioteki oraz zaangażowania w ich realizację
- wewnętrzna integracja pracowników wokół przyjętych celów

²⁷ Szerzej zagadnienie motywacji w bibliotekach zostało przedstawione w dalszej części pracy.

²⁸ Zob. Głuszek E.: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O.Langego we Wrocławiu, 2004, s. 127,128; Zbiegień – Maciąg L.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 62

- szybsze i mniej zniekształcone przekazywanie informacji oraz podejmowanie decyzji
- mniejsze wydatki na kontrolę pracowników
- duża lojalność pracowników
- sprawne kumulowanie i wykorzystywanie wiedzy organizacyjnej
- niska fluktuacja pracowników
- lepsza obsługa klienta wynikająca z osobistego zaangażowania
- poczucie stabilności i bezpieczeństwa u pracowników

Literatura naukowa podkreśla, że „Marzeniem a zarazem celem wielu organizacji jest zbudowanie silnej, proefektywościowej kultury”²⁹. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że kultura organizacyjna nie jest wartością stałą. Biblioteki podobnie jak również pozostałe organizacje mogą dokonać zmiany kultury organizacyjnej. Znaczna część badaczy uważa ponadto, że kultura „...jest cechą organizacji taką jak inne, wobec czego jest narzędziem do osiągnięcia pożądanych wyników”³⁰. Utrwaloną kulturę organizacyjną biblioteki mogą zastąpić nową, służącą kształceniu i doskonaleniu personelu bibliotecznego, dostosowaną do potrzeb danej biblioteki. „Istotą zmiany kultury jest przede wszystkim zmiana systemu wartości i wierzeń pracowników, która skutkowałaby zmianą ich zachowania i postaw”³¹. Jak piszą E. McKenna i N. Beech „Główny nacisk w zmianie kultury położony jest na próbę zmiany wartości, postaw i zachowań pracowników”³².

Zmiana kultury organizacyjnej jest procesem długotrwałym i może być przeprowadzona w sposób rewolucyjny lub ewolucyjny³³. Na łamach literatury przedmiotu różni badacze prezentują zróżnicowane poglądy

²⁹ Zob. Zbiegień – Maciąg L.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 18

³⁰ Głuszek E.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 121

³¹ Tamże, s. 123

³² McKenna, Beech N.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 80

³³ Szerzej zob. Kostera M.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 19, 20

dotyczące etapów zmiany kultury organizacyjnej³⁴. Z uwagi na fakt, iż kultura organizacyjna ma naturę społeczną i jej zmiana musi bazować na czynnikach mających wpływ na osobiste postawy ludzi tj. na informacji lub edukacji, uczeniu się przez doświadczenie oraz systemie nagród i kar, przyjęto w niniejszej pracy, iż proces zmiany kultury organizacyjnej powinien uwzględniać następujące etapy³⁵:

- 1) identyfikacji aktualnego wzorca kultury organizacyjnej
- 2) określenie cech pożądanej kultury na podstawie wizji przyszłości biblioteki
- 3) oceny skutków obecnej kultury i ustalenia zakresu niezbędnych zmian
- 4) promowania i szkolenia nowych zachowań i postaw
- 5) wsparcia zmian odpowiednią strukturą organizacyjną
- 6) dostosowania narzędzi polityki personalnej
- 7) przyciągania i usuwania ludzi z organizacji

Podczas zmiany kultury organizacyjnej biblioteki podobnie jak również pozostałe organizacje mogą wykorzystać pewne mechanizmy i techniki służące do zmieniania kultury. E.H.Schein wymienia „pierwotne” i „wtórne” mechanizmy takie, jak³⁶:

- *mechanizmy pierwotne*
 - a) sprawy, na które przywódcy zwracają najczęściej uwagi
 - b) sposób reagowania przywódcy na kryzysy i sytuacje kryzysowe
 - c) kształtowanie ról, nauczanie i trening przeprowadzone przez przywódców
 - d) kryteria stosowane przy rozdzielaniu wynagrodzeń

³⁴ Przegląd poglądów różnych badaczy na temat etapów z jakich powinien składać się proces zmiany kultury organizacyjnej zawarty został w pracy L.Zbiegień – Maciąg: *Kultura...*, dz. cyt., s. 95-97

³⁵ Głuszek E.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 121

³⁶ Schein E.H.: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco 1985, cyt. za: McKenna E., Beech N.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 80

- e) kryteria stosowane w selekcji pracowników, awansach i rozwiązaniu stosunku pracy
- *mechanizmy wtórne*
 - a) struktury, systemy i procedury
 - b) artefakty, fasady i przestrzenie fizyczne
 - c) historie i legendy o ważnych wydarzeniach i ludziach
 - d) deklaracje oficjalne dotyczące filozofii i polityki

E.Głuszek pisze, że w celu rozwijania i zmieniania a także utrwalania i korygowania kultury organizacyjnej osoby odpowiedzialne za realizację tego zadania mogą stosować następujący zestaw technik indywidualnych i zbiorowych³⁷:

- redefiniowanie wartości organizacyjnych
- tworzenie nowych reguł normatywnych
- zmiana elementów kultury – mitów, opowieści, bohaterów, wzorców, rytuałów, symboli, tabu, języka itp.
- adaptacja artefaktów do zmieniających się wartości i norm
- formułowanie i komunikowanie misji organizacji
- projektowanie misji organizacji oraz władzy
- zmiana zawartości opisów stanowisk pracy
- zebrania dyskusje i szkolenia pracowników
- kształtowanie ról liderów w organizacji (jako agentów zmian, bohaterów, wzorów osobowych innowatorów itd.)
- kształtowanie systemów motywacyjnych i kryteriów selekcyjnych

³⁷ Głuszek E.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 125

Niezmiernie ważnym zagadnieniem towarzyszącym planowanej zmianie kultury organizacyjnej jest komunikowanie pracownikom nowych wartości i zasad postępowania³⁸. Ukształtowana silna, proefektywnościowa i najwłaściwsza dla danej biblioteki kultura organizacyjna, mająca sprzyjać rozwojowi potencjału społecznego nie będzie spełniać tego zadania jeśli nie zostanie uświadomiona pracownikom. E.B.Zybert pisze, że aby kultura organizacyjna mogła w sposób efektywny oddziaływać na pracowników jej założenia i wartości muszą być im znane³⁹.

Przyswajanie kultury organizacyjnej jest procesem wieloetapowym. Literatura przedmiotu wyróżnia kilka kluczowych etapów uczenia się przez pracowników kultury⁴⁰:

- etap pierwszy – spontaniczność, bezrefleksyjność działań
- etap drugi – tworzenie się subkultur
- etap trzeci – intensywny proces budowania się wspólnoty pracowniczej

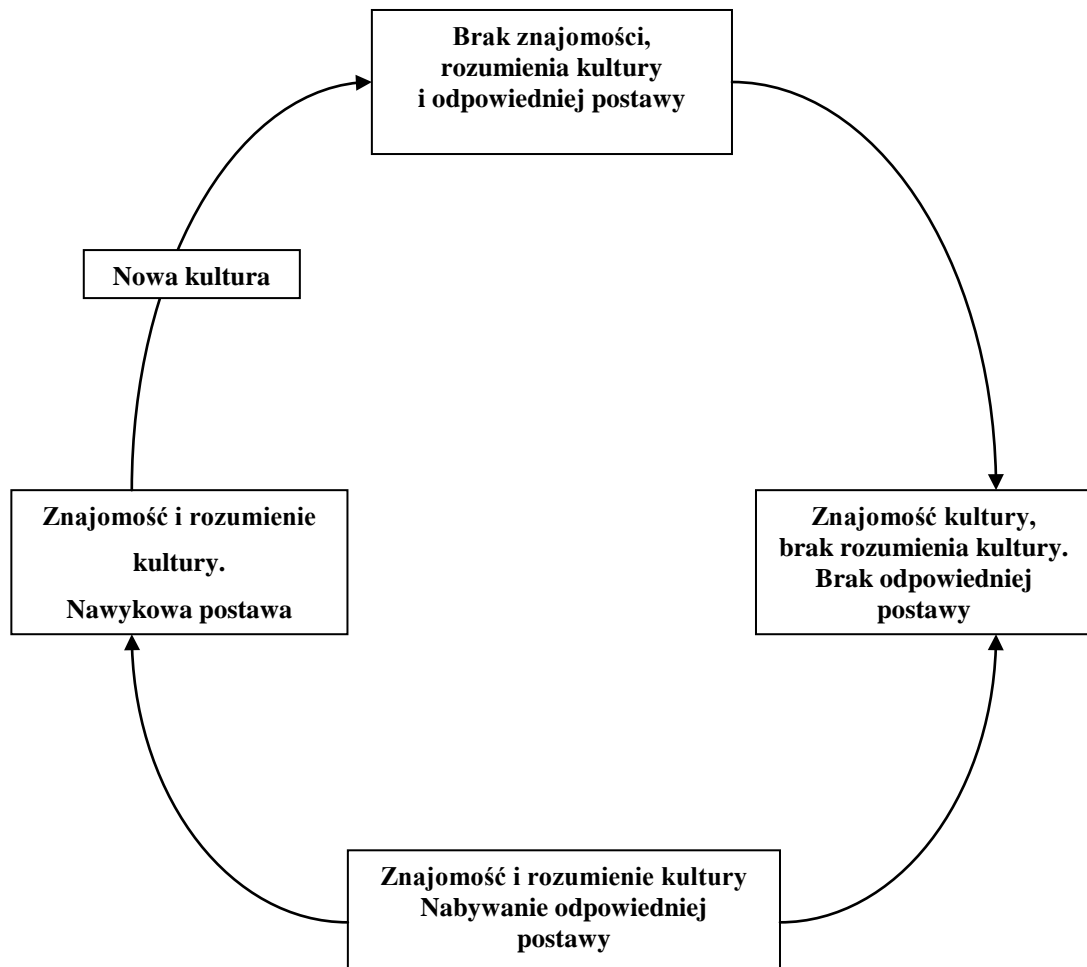
Proces uczenia się kultury organizacyjnej przez pracowników biblioteki został przedstawiony na rysunku 8.

³⁸ Głuszek E.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 123

³⁹ Zob. Zybert E.B.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 109

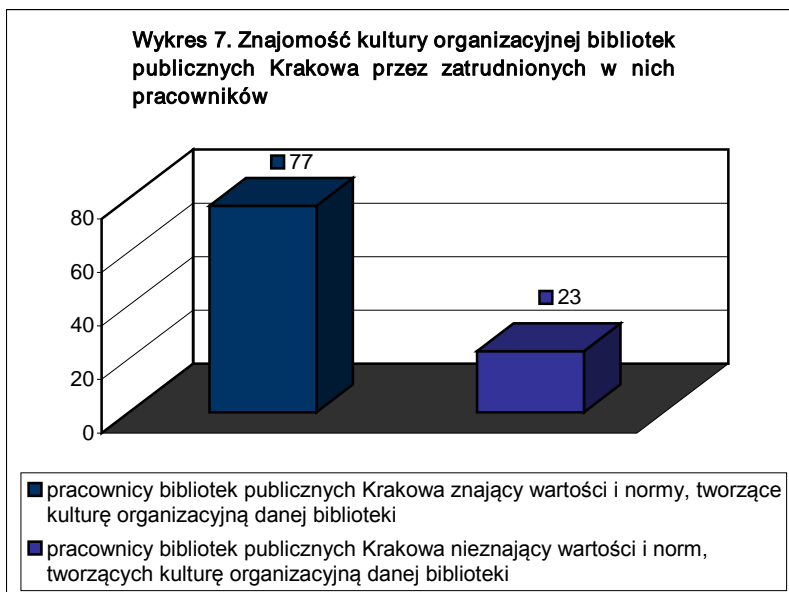
⁴⁰ Zbiegień – Maciąg L.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 39-42

Rysunek 8. Koło uczenia się kultury organizacyjnej



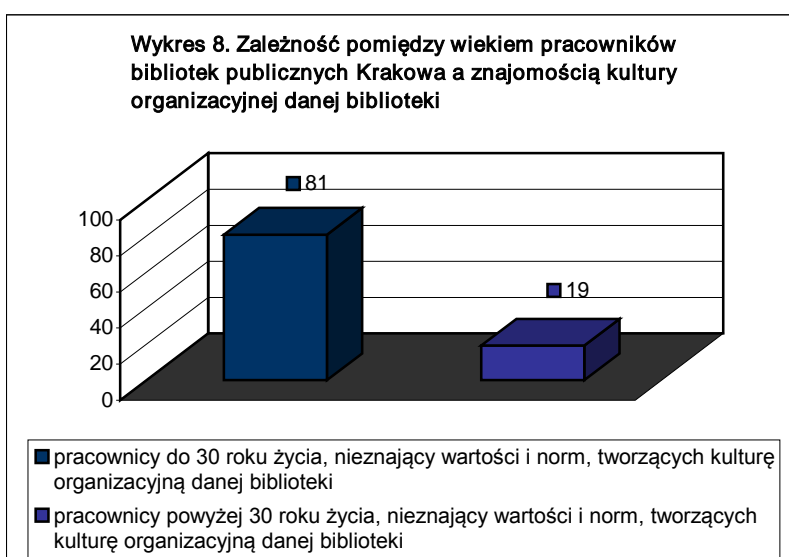
Źródło: Zybert E.B.: Kultura..., dz. cyt., s. 109

Przeprowadzone badania dowodzą, że pracownicy bibliotek znają kulturę organizacyjną danej biblioteki. Zdecydowanie przeważająca większość pracowników bibliotek (patrz wykres 7), aż 77% jest świadoma elementów, kształtujących kulturę organizacyjną biblioteki, w której są zatrudnieni. Tylko 23% personelu bibliotecznego miało problemy z wskazaniem elementów kształtujących kulturę organizacyjną w danej bibliotece. Można zatem sformułować wniosek, że biblioteki dosyć skutecznie komunikują zatrudnianym pracownikom poszczególne elementy kultury organizacyjnej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Wśród osób nie znających elementów kultury organizacyjnej, dominują ludzie młodzi, którzy stanowią aż 81% badanej populacji (patrz wykres 8). Pracownicy należący do tej grupa posiadają na ogół krótki staż pracy w konkretnej bibliotece. Przyczyną nieznaności kultury organizacyjnej przez tych pracowników jest niedługi okres zatrudnienia w konkretnej bibliotece. Personel dysponujący dłuższym stażem pracy w danej bibliotece, nie znający obecnej w niej kultury organizacyjnej stanowi 19% badanej populacji.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Znaczenie kultury organizacyjnej dla rozwoju potencjału społecznego wynika również z funkcji jakie może ona spełniać w bibliotece. Dokonując przeglądu bogatej literatury przedmiotu można wskazać różne, bazujące na odmiennych założeniach typologie funkcji kultury organizacyjnej⁴¹. W niniejszej pracy przyjęto podstawową klasyfikację funkcji kultury organizacyjnej, w oparciu o którą opracowano pozostałe. Autorem tej klasyfikacji jest znawca kultur E.H.Schein. Badacz wyróżnia dwie grupy funkcji kultury organizacyjnej⁴²:

- 1) dotyczące problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym
- 2) dotyczące problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji

Wśród funkcji wewnętrznych kultury wyróżnia się⁴³:

- funkcje integrującą
- funkcję poznawczo – informacyjną
- funkcję adaptacyjną.

Z punktu widzenia analizowanego zagadnienia na szczególną uwagę zasługuje funkcja poznawczo – informacyjna oraz adaptacyjna.

Funkcja poznawczo – informacyjna, określana również na łamach literatury przedmiotu jako funkcja percepcyjna polega na sposobie postrzegania środowiska i nadawaniu znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu biblioteki. Poprzez wspólne przebywanie ze sobą

⁴¹ Przegląd typologii funkcji kultury organizacyjnej zawarty jest w pracy – Muszyńska A.: *Ewolucja funkcji kultury organizacyjnej*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2004, nr 7, s. 88-90

⁴² Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 302

⁴³ Klóska I.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 19

ludzie zdobywają nową wiedzę, poszerzają horyzonty, uczą się kultury. Dostarczane są im gotowe komentarze, interpretacje zdarzeń, wiedza i informacje o świecie, które rozwijają ich wiedzę ogólną. W konsekwencji zwiększeniu ulega zdolność pracowników mających bezpośredni kontakt z użytkownikiem – klientem do wykonywania powierzonych zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy. Ranga pochodzącej z różnych dziedzin nauki i specjalności, wiedzy ogólnej w przypadku personelu usługowego jest porównywalna z tą, jaką posiada dla efektywnego funkcjonowania biblioteki wiedza zawodowa tych pracowników.

Kultura organizacyjna uznawana jest za jeden z najważniejszych determinantów efektywnego zarządzania wiedzą⁴⁴. Wykreowanie kultury, sprzyjającej dzieleniu się wiedzą oraz jej aplikacji, wymaga spełnienia kilku warunków⁴⁵:

- kultura powinna wyraźnie przekazywać pozytywną orientację na wiedzę – pracownicy są błyskotliwi, ciekawi nowej wiedzy, odkrywają ją z własnej woli i oczekują odpowiedniego zakresu swobody i zaufania ze strony przełożonych;
- kultura powinna usuwać wszelkie bariery wiedzy – pracownicy muszą mieć świadomość, że dzielenie się wiedzą nie odbija się negatywnie na ich pozycji i autorytecie w bibliotece;
- kultura powinna promować bibliotekę i zachęcać do kreatywności, gotowości do eksperymentowania, oryginalności, jasno wyrażać aprobatę dla postaw dzielenia się wiedzą i niewymuszonej współpracy (przez system motywowania pracowników);

⁴⁴ Głuszek E.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 19

⁴⁵ Zob. tamże, s. 247,248

Oddziaływania pomiędzy kulturą a wiedzą mają charakter dwukierunkowy. Z jednej strony wiedza w organizacjach zależy w dużej mierze od kultury, z drugiej zaś kultura jest rodzajem wspólnej wiedzy.

Funkcja adaptacyjna kultury polega na dostarczaniu uczestnikom danej organizacji gotowych wzorców zachowań, odnoszących się do konkretnych sytuacji i konkretnych osób. Wzory te umożliwiają adaptację do zmieniających się warunków. E.H.Schein odnosząc się do adaptacyjnej funkcji kultury zakłada, że jest to „wzór podstawowych założeń wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę, będący wyuczonym sposobem radzenia sobie z jej problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji”⁴⁶. Kultura organizacyjna niezależnie od sposobu definiowania postrzegana jest przez większość badaczy jako budulec pożądanych zachowań organizacyjnych⁴⁷. E.B.Zybert pisze nawet, że kultura organizacyjna to główny wyznacznik zachowań w bibliotece⁴⁸. Obecna w organizacjach kultura wyznacza ramy zachowań i determinuje decyzje podejmowane przez wszystkich członków organizacji i tym samym decyduje o jej efektywności⁴⁹. Kultura organizacyjna będąc budulcem pożądanych zachowań stymuluje zachowania pozytywne z punktu widzenia danej biblioteki i sprzyjające jej efektywności oraz ogranicza negatywne zachowania pracowników. Zachowania pracowników są przejawem różnych elementów decydujących o jego zdolności do pracy a przede wszystkim cech osobowościowych, poziomu moralnego i kulturalnego. Obecna w bibliotece kultura, kształtując zachowania personelu, sprzyja rozwojowi wymienionych składników potencjału społecznego. Rozwijanie poziomu moralnego i kulturalnego za

⁴⁶ Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna w instytucji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 1990, s. 15

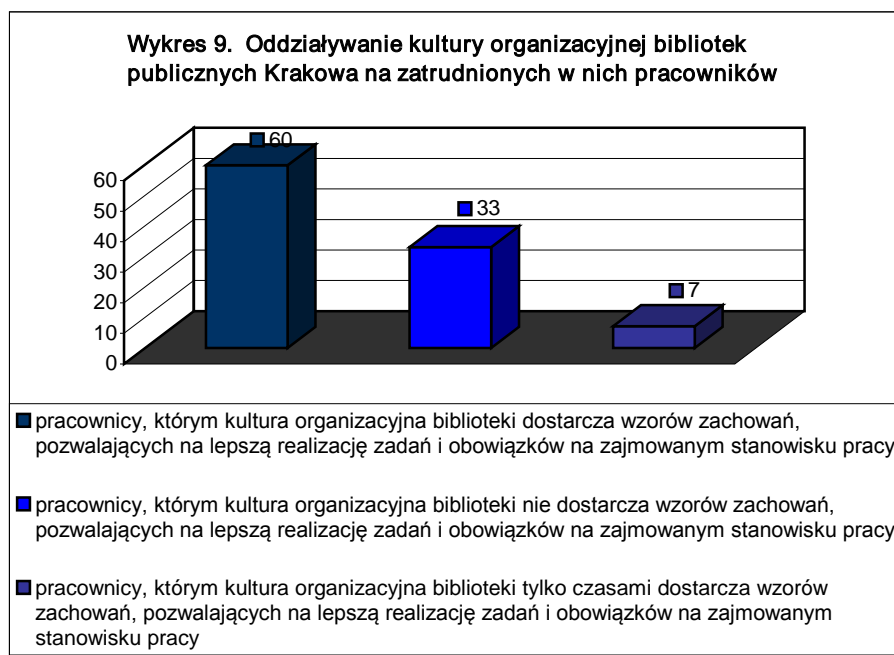
⁴⁷ Zob. Zbiegień – Maciąg L.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 15

⁴⁸ Zybert E.B.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 24

⁴⁹ Gwiazda E.: *Badania...*, dz. cyt., s. 24

pośrednictwem kultury organizacyjnej polega na dostarczaniu pracownikom pożądanym w danej bibliotece wzorów postępowania wobec klientów – użytkowników, współpracowników oraz samej biblioteki. Zachowania personelu zgodne z tymi wzorami zwiększą zdolność poszczególnych pracowników do pracy w konkretnej bibliotece.

W badanych bibliotekach pozytywne oddziaływanie kultury organizacyjnej na pracowników pozostaje kwestią dyskusyjną. Dowodzą tego otrzymane wyniki badań (wykres 9). Spośród przebadanych pracowników różnych bibliotek tylko nieco więcej niż połowa – 60% uważa, że uznawane (przestrzegane) w bibliotece założenia i normy dostarczają im wzorców zachowań, pozwalających na lepszą realizację zadań i obowiązków wynikających z opisu zajmowanego stanowiska pracy. Nieliczna grupa osób – 7% deklaruje, że tylko częściowo w wybranych obszarach, kultura organizacyjna biblioteki pomaga im pomnożyć i udoskonalić efekty wykonywanej pracy. Badani nie precyzują jednak tych obszarów. Znaczna natomiast część przebadanych pracowników bibliotek – 33% wyznaje pogląd, że funkcjonująca w bibliotece kultura organizacyjna jest bezużyteczna podczas wykonywania powierzonych im zadań i obowiązków. Nie sprzyja poprawie efektywności realizowanych przez nich czynności na zajmowanych stanowiskach pracy.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

W świetle przeprowadzonych rozważań można uznać kulturę organizacyjną za zasadniczy determinant rozwoju potencjału społecznego. Rozwijając cechy i właściwości zatrudnianych pracowników bądź planując wdrożenie procesu rozwoju potencjału społecznego, biblioteka powinna dokonać analizy obecnej w niej kultury organizacyjnej. Jak piszą J.Przybyś i J.Sauś, badając kulturę organizacji uzyskuje się informacje, na podstawie których można będzie doskonalić proces zarządzania kadrami⁵⁰. Analizując kulturę organizacyjną można dokonać korekty procedury rozwoju potencjału społecznego, zwiększając w konsekwencji jego efektywność. Znajomość kultury organizacyjnej pozwoli również oszacować jej wpływ na uczenie się pracowników biblioteki oraz zidentyfikować tworzące ją elementy, wymagające zmiany. Rozwój potencjału społecznego pracowników w bibliotece o słabej, negatywnej kulturze organizacyjnej obarczony jest dużym prawdopodobieństwem niepowodzenia.

⁵⁰ Przybyś J., Sauś J.: *Kapitał społeczny: szkice socjologiczno – ekonomiczne*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2004, s. 122

3.5.2. Warunki pracy w bibliotece

Potencjał społeczny biblioteki podobnie jak panujące w niej warunki pracy kształtowany jest w procesie zarządzania czynnikiem ludzkim. Wyróżnienie warunków pracy jako obszaru zarządzania ludźmi zostało podyktowane oddziaływaniem tych warunków bezpośrednio na stopień osiągania celów w dziedzinie zarządzania czynnikiem ludzkim, a pośrednio na efektywność całej organizacji. Całokształt warunków pracy oddziałuje na kształtowanie stanu potencjału społecznego pracowników. Zdaniem A.Szałkowskiego warunki pracy są jednym z elementów, jakie mają niekiedy zasadniczy wpływ na rozwój potencjału społecznego⁵¹. Obecnie coraz częściej postuluje się, że współczesne organizacje tworząc programy dotyczące potencjału społecznego, nie powinny koncentrować się jedynie wokół dążenia do wzrostu wydajności i poprawy jakości produktów lub usług lecz także na tworzeniu lepszych, dogodniejszych dla pracowników warunków pracy. Całościowe przedstawienie zagadnienia rozwoju potencjału społecznego biblioteki wymaga zatem podjęcia rozważań skupiających się wokół problematyki warunków pracy w bibliotekach.

Termin warunki pracy należy do zbioru pojęć, które nie posiadają jednoznacznej definicji. Ponadto dosyć często bywa utożsamiany z pojęciem środowisko pracy, definiowanym przez A.Szałkowskiego jako ogół czynników materialnych i społecznych, z którymi pracownik spotyka się w procesie pracy⁵².

⁵¹ *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 137

⁵² Tamże, s. 137

Najczęściej warunki pracy rozpatrywane są przez pryzmat, tworzących te warunki materialnych i społecznych aspektów funkcjonowania pracowników w organizacji. Definiowane bywa jako „całokształt rzeczowych i społecznych elementów przedsiębiorstwa, określających w sposób bezpośredni sytuację pracownika w procesie pracy i życia w przedsiębiorstwie”⁵³. Według A.Pocztowskiego warunki pracy to ogół fizycznych (materialnych) oraz psychospołecznych czynników mających swoje źródło w środowisku pracy i wpływających na osoby wykonujące pracę⁵⁴. Podobną treść pojęciu warunki pracy przypisuje także J.Baran. Pisze, że „...warunki pracy to ogół przedmiotów, wartości i sytuacji, z którymi spotyka się każda jednostka, wykonując swe obowiązki zawodowe i społeczne w środowisku pracy, a które wywierają wpływ na jej zachowanie, aktywność społeczno zawodową, samopoczucie, stan zdrowia”⁵⁵.

Zgadzając się z autorami przedstawionych definicji przyjęto w niniejszej pracy, że **warunki pracy to całokształt materialnych i niematerialnych elementów biblioteki, wpływających na jej pracowników podczas pracy.**

Występujące w bibliotekach warunki pracy są istotnym czynnikiem zmian potencjału społecznego pracowników. Ogół czynników tworzących warunki pracy w decydującej mierze kształtują stan oraz poziom potencjału społecznego zatrudnionego personelu. Wpływ poszczególnych składników, kreujących warunki pracy, na potencjał społeczny personelu jest zróżnicowany, uzależniony od rodzaju danego elementu. Powstaje zatem pytanie w jaki sposób poszczególne elementy tworzące warunki pracy w bibliotekach oddziałują na potencjał społeczny pracowników? Dalsze

⁵³ Penc J., Szewemberg K.: *Warunki pracy w ekonomice przedsiębiorstwa*. Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1975, s. 7

⁵⁴ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, dz. cyt., s. 377

⁵⁵ Baran J.: *Warunki pracy a jakość pracy*. „Socjologia Pracy” 1987, nr 18, s. 10

rozważania nad relacją występującą pomiędzy warunkami pracy a potencjałem społecznym wymagają ustanowienia typologii warunków pracy w bibliotece.

Warunki pracy jak słusznie zauważa J.Baran składają się z niejednorodnych bytów⁵⁶. Zróżnicowane na łamach literatury przedmiotu są również opinie dotyczące elementów, tworzących warunki pracy.

Zdaniem S.Borkowskiej warunki pracy obejmują⁵⁷:

- higienę pracy (środki czystości, urządzenia sanitarne),
- eliminowanie warunków szkodliwych i uciążliwych dla zdrowia i życia:
 - kształtowanie środowiska pracy,
 - zapobieganie wypadkom przy pracy: środki ochrony, szkolenia itp.,
 - działalność bytowa lub socjalno – bytowa (dopłaty do obiadów, posiłki regeneracyjne).

A.Pocztowski wśród elementów tworzących warunki pracy wymienia następujące grupy: czynniki fizyczne (materialne) oraz czynniki psychospołeczne. W kategorii czynniki fizyczne (materialne) wyróżnia: budynki, maszyny, urządzenia, pomieszczenia, mikroklimat, wibracje, oświetlenie, hałas, promieniowanie, substancje chemiczne, gazy, smary, oleje. Do czynników psychospołecznych zalicza natomiast: stosunki międzyludzkie, warunki socjalno – bytowe oraz uczestnictwo pracowników

⁵⁶ Tamże, s. 10

⁵⁷ Borkowska S.: *Negocjacje zbiorowe*. PWE, Warszawa 1997, s. 102

w życiu organizacji⁵⁸. M. Gableta z kolei jako elementy składające się na warunki pracy wyróżnia⁵⁹:

- *czas pracy*, który łączy się z kształtowaniem form organizacji czasu pracy oraz długością jego trwania i wykorzystania w przedsiębiorstwie,
- *materialne środowisko pracy*, które obejmuje techniczne (maszyny, urządzenia) oraz fizykochemiczne (zanieczyszczenia, temperatura itp.) warunki pracy,
- *działalność socjalno – bytową organizacji*, łączącą się z wykorzystaniem całokształtu urządzeń i pomieszczeń socjalnych oraz przyznawaniem świadczeń pracownikom z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych,
- *stosunki pracy*, obejmujące całokształt relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem stosowanej organizacji pracy, w tym także stosunki przemysłowe, związane z udziałem pracowników w zarządzaniu.

J. Penc wskazuje natomiast aż siedem grup składników, kształtujących warunki pracy⁶⁰:

- 1) czynniki fizyczne – do których zalicza się: mikroklimat (temperatura, wilgotność, ruchliwość powietrza w pionie i poziomie), zapylenie powietrza, promieniowanie (nadfioletowe, podczerwone, jonizujące i elektromagnetyczne), hałas, wibracje (wstrząsy) ultradźwięki, oświetlenie itp.;
- 2) czynniki chemiczne takie jak: gazy toksyczne, pary, smary, substancje organiczne, rozpuszczalniki, tlenek węgla itp.;

⁵⁸ Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, dz. cyt., s. 377

⁵⁹ *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*. Red. M.Gableta. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1998, s. 20

⁶⁰ Penc J.: *Leksykon...*, dz. cyt., s. 482

- 3) czynniki estetyczne, tworzące klimat estetyczny w środowisku pracy, na który składa się: kolorystyka pomieszczeń, kształt pomieszczeń produkcyjnych i biurowych, urządzeń wyposażenia i narzędzi, napisy, plansze, zieleńce, odzież ochronna, muzyka funkcjonalna itp.;
- 4) czynniki psychofizyczne, występujące przy wykonywaniu konkretnej pracy takie, jak: obciążenie fizyczne (praca dynamiczna, wysiłek statyczny itp.) i nerwowo – psychiczne (napięcie uwagi, napięcie zmysłów itp.) pozycja przy pracy (stojąca, siedząca, zmienna), tempo pracy i jej monotonność (stałość ruchów, jednostajność widzenia, słyszenia i innych impulsów);
- 5) czynniki sanitarno – higieniczne i rekreacyjne, których źródłem są stan i rodzaje zakładowych urządzeń higieniczno – sanitarnych i bytowych (szatnie umywalnie, toalety, jadalnie, pomieszczenia rekreacyjne itp.);
- 6) czynniki społeczne, wynikające z istniejących powiązań i wzajemnych kontaktów między kooperującymi pracownikami oraz między podwładnymi a przełożonymi;
- 7) czynniki czasowe – określające czas wystawienia pracownika na działanie rzeczowych i społecznych czynników środowiska pracy. Zależą one od długości trwania pracy w ciągu dnia i tygodnia, systemu zmian, urlopów i rozkładu przerw wypoczynkowych w czasie pracy.

Na podstawie dokonanego przeglądu różnych typologii warunków pracy ustanowiono klasyfikację warunków pracy w bibliotece, która wyróżnia elementy materialne i niematerialne. W ramach każdej z tych kategorii wymieniono różne czynniki, kształtujące warunki pracy w bibliotekach i wpływające na efektywność działalności jej pracowników. Elementy te zostały zawarte w tabeli 6.

Tabela 6. Typologia warunków pracy w bibliotekach

Warunki pracy w bibliotece	
Elementy materialne	
1. Elementy rzeczowe	
<ul style="list-style-type: none"> a) <u>urządzenia podstawowe do celów typowo bibliotecznych</u> <ul style="list-style-type: none"> • mechaniczne rejestratory wypożyczeń (rejestrator stemplujący karty czytelnika i książek systemu Browne, termorejestrator, fotorejestrator, autorejestrator magnetofonowy) • urządzenia transportu wewnętrznego (pionowego – windy dla pracowników, czytelników, materiałów bibliotecznych, schody ruchome; poziomego – przenośniki taśmowe, łańcuchowe, linowe) b) <u>pomocnicze urządzenia, wspomagające realizację procesów bibliotecznych</u> (np. sprzęt komputerowy) c) <u>pomoce biblioteczne</u> (drobne sprzęty takie, jak pulpity czytelnicze, nosidła do książek, zastawki i podstawki do książek, przegródki działowe, skrzynki na kartoteki ewidencyjno rejestracyjne itp.) d) <u>meble</u> <ul style="list-style-type: none"> • służące realizacji procesów typowo bibliotecznych • wspomagające realizację procesów bibliotecznych e) <u>pomieszczenia pracy</u> <ul style="list-style-type: none"> • budynki • pomieszczenia • przejścia f) <u>stanowisko pracy</u> <ul style="list-style-type: none"> • pozycja przy pracy • płaszczyzna pracy • przestrzeń robocza i wnętrze pomieszczenia 	
2. Elementy fizyczne	
<ul style="list-style-type: none"> a) <u>mikroklimat środowiska pracy</u> <ul style="list-style-type: none"> • temperatura powietrza • wilgotność powietrza • ruch powietrza b) <u>oświetlenie miejsca pracy</u> <ul style="list-style-type: none"> • strumień świetlny (ilość światła wypromieniowana przez źródło światła) • natężenie oświetlenia • jaskrawość • promieniowanie świetlne c) <u>barwa w miejscu pracy</u> d) <u>hałas w miejscu pracy</u> (częstotliwość dźwięku – mierzona w (Hz) i natężenie dźwięku – mierzone w (dB)) e) <u>estetyka miejsca pracy</u> 	
3. Elementy sanitarno – higieniczne	
<ul style="list-style-type: none"> a) stan urządzeń sanitarno – higienicznych b) rodzaj urządzeń sanitarno - higienicznych 	
Elementy niematerialne	
<p>1. Treść pracy (ogół czynności i funkcji spełnianych przez pracownika na zajmowanym stanowisku pracy)</p> <p>2. Czas pracy (czas wystawienia pracownika na działanie materialnych i niematerialnych czynników środowiska pracy)</p> <p>3. Stosunki międzyludzkie (wynikające z istniejących powiązań i wzajemnych kontaktów wewnątrz biblioteki)</p> <p>4. Działalność socjalno – bytowa</p> <p>5. Partycypacja pracowników w zarządzaniu biblioteką (udział pracowników w zarządzaniu)</p>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bibliotekarstwo..., dz. cyt., s. 25-36; Potencjał pracy..., dz. cyt., s. 29; Rozwój personelu..., dz. cyt., s. 137-139

Poniżej zostanie przedstawiony wpływ poszczególnych elementów tworzących warunki pracy na potencjał społeczny pracowników biblioteki. Jako pierwsze zaprezentowane zostanie oddziaływanie czynników materialnych.

Elementy materialne mogą wpływać na potencjał społeczny pracownika w dwojaki sposób. Pierwszy z tych sposobów polega na oddziaływaniu w mniejszym bądź większym lecz wyraźnym stopniu na potencjał społeczny pracowników. Wpływ ten może być zawarty w granicach psychofizjologicznego przystosowania organizmu ludzkiego lub silny przekraczający zdolności przystosowawcze człowieka a w skrajnych przypadkach nawet patologiczny. Zdolność pracowników do pracy zależy od stopnia tego oddziaływania, rodzaju, czasu jego trwania a także stanu psychofizycznego pracowników. Drugi ze sposobów oddziaływania warunków pracy na potencjał społeczny sprowadza się do ułatwień bądź utrudnień i zakłóceń w organizacji pracy.

1) elementy rzeczowe

Urządzenia do celów typowo bibliotecznych, urządzenia pomocnicze oraz pomoce biblioteczne to elementy wspomagające a niekiedy nawet warunkujące wykonywanie przez pracowników powierzonych im zadań i obowiązków. Pozwalają skrócić czas realizacji procesów bibliotecznych oraz zmniejszyć zmęczenie pracowników. Architektura biblioteki oraz stanowisko pracy a dokładnie sposób w jaki zostało ukształtowane rzutują na możliwość zajęcia wygodnej pozycji podczas pracy, ukształtowanie pola pracy oraz racjonalizację ruchów roboczych.

2) *elementy fizyczne*

a) *mikroklimat środowiska pracy*

Warunki mikroklimatyczne oddziałują na stan psychofizyczny pracowników, od którego w dużej mierze zależą wyniki ich pracy. W skrajnych przypadkach mogą spowodować zmiany chorobowe u pracowników a w konsekwencji ich absencję i fluktuację.

b) *oświetlenie miejsca pracy*

Decyduje o szybkości i dokładności wykonywania przez pracowników powierzonych im zadań i obowiązków. Zbyt słabe oświetlenie skutkuje zmniejszeniem efektywności działalności pracowników. Spowodowane jest to:

- wzrostem zmęczenia
- spadkiem ostrości widzenia oraz wydłużeniem czasu postrzegania
- zmniejszeniem chęci do pracy
- pogorszeniem samopoczucia
- zmniejszeniem tempa pracy

c) *barwa w miejscu pracy*

Oddziałuje na stan psychiczny pracownika. Wywołuje u pracowników przyjemne lub nieprzyjemne, zależne od indywidualności danego człowieka wrażenie odczuwane podczas pobytu w danym pomieszczeniu. Wrażenie to rzutuje na siłę fizyczną (może przyspieszać zmęczenie), zachowanie oraz napięcie nerwowe pracownika.

d) *hałas w miejscu pracy*

Wpływ hałasu na pracowników kumuluje się z innymi szkodliwymi oddziaływaniami i skutkuje przyspieszeniem procesów zmęzeniowych oraz obniżeniem jakości uwagi.

e) estetyka miejsca pracy

Wpływa na stan psychofizyczny pracownika. Odbija piętno na jego samopoczuciu oraz odczuwanych w miejscu pracy wrażeniach estetycznych. Należy zaznaczyć, że wpływ estetyki miejsca pracy na pracowników jest uzależniony od indywidualności danego człowieka.

3) elementy sanitarno – higieniczne

Wywierają wpływ na stan psychofizyczny pracownika a przede wszystkim rzutują na jego zdrowie fizyczne. Zły stan i rodzaj urządzeń sanitarno – higienicznych może wywoływać u pracowników różne zmiany chorobowe, w tym również, wymagające przewlekłego leczenia a także sprzyja rozprzestrzenianiu wśród pracowników chorób zakaźnych.

Elementy niematerialne, kształtujące warunki pracy wpływają na wytworzenie określonego klimatu społecznego (społecznej atmosfery pracy), który rozstrzyga o stosunku pracownika do pracy (morale prac). Oddziaływanie niematerialnych elementów tworzących warunki pracy na pracowników bibliotek jak również pozostałych organizacji jest znacznie bardziej istotne niż ma to miejsce w przypadku elementów materialnych. Do wpływu elementów materialnych pracownicy bowiem mogą się dostosować i wówczas oddziaływanie to pozostaje poza zasięgiem ich uwagi. W takiej sytuacji zachowanie pracownika w miejscu pracy kreują elementy niematerialne, które poniżej zostaną scharakteryzowane.

1) treść pracy

Za pomocą kategorii „treść pracy” oznaczany jest ogół czynności i funkcji spełnianych przez pracownika lub grupę pracowników na

powierzonych im stanowiskach pracy⁶¹. Treść pracy dostarcza informacji o stopniu złożoności i uciążliwości danej pracy, o zakresie odpowiedzialności związanej z jej wykonywaniem oraz o stopniu samodzielności pracowników. Należy zgodzić się z A.Pocztowskim, że wiele uciążliwości i zagrożeń wynika z cech samej pracy nie tylko wtedy, gdy jest ona ciężka fizycznie, wiąże się z wykonywaniem prostych, powtarzających się czynności, wymaga wymuszonej pozycji ciała czy też wiąże się z obciążeniami psychoneurologicznymi, lecz także wówczas gdy jest wykonywana w nowoczesnych, klimatyzowanych i zamkniętych pomieszczeniach biurowych, jeśli się wiąże np. z długotrwałą pracą przy komputerze⁶². W konfrontacji z potencjałem społecznym pracownika decyduje o zdolności danej osoby do realizacji powierzonych jej na zajmowanym stanowisku zadań i obowiązków. Rozstrzyga także o szybkości, dokładności oraz rzetelności wykonywanych przez pracowników czynności.

2) *czas pracy*

Interpretowany bywa jako przewidziany ustawowo czas, w którym pracownik pozostaje w zakładzie pracy lub poza nim do dyspozycji pracodawcy w celu świadczenia pracy na podstawie umowy o pracę⁶³. Czas pracy to czas wystawienia pracownika na działanie pozostałych, materialnych i niematerialnych czynników kształtujących warunki pracy w bibliotekach. Uznawany jest przez literaturę przedmiotu za jeden z ważniejszych elementów składających się na warunki pracy⁶⁴. Wpływa na siłę fizyczną zmęczenie, sprawność umysłową oraz napięcie zmysłów pracowników.

⁶¹ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, dz. cyt., s. 379

⁶² Tamże, s. 379

⁶³ Penc J.: *Leksykon...*, dz. cyt., s. 66

⁶⁴ *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 147

3) *stosunki międzyludzkie*

Encyklopedia organizacji i zarządzania podaje, że stosunki międzyludzkie to trwały system wzajemnych oddziaływań między ludźmi na określonej płaszczyźnie. W ściślejszym znaczeniu przez stosunki międzyludzkie rozumie się stosunki osobowe, tj. takie, w których więź społeczna nie kształtuje się za pośrednictwem przedmiotów materialnych lecz wynika z bezpośredniego oddziaływania człowieka na człowieka, z oddziaływania stale powtarzającego się w pewien określony sposób⁶⁵. Stosunki międzyludzkie nadają kształt środowisku pracy w bibliotece. Przyjazne środowisko pracy sprzyja lepszemu wykorzystaniu czasu pracy, zmniejszeniu kosztów powodowanych wypadkom przy pracy oraz chorobami zawodowymi pracowników, zwiększeniu zaangażowania pracowników, zwiększeniu ich elastyczności a także poprawie wizerunku biblioteki na rynku pracy, co przyczynia się do pozyskiwania wartościowych pracowników.

4) *działalność socjalno – bytowa*

Pozwala zaspokoić potrzeby socjalno – bytowe pracowników w skutek czego biblioteka może ich zatrzymać, pozyskać oraz zwiększyć swoją atrakcyjność na rynku pracy. Oddziałuje także na kulturę organizacyjną biblioteki. Służy kształtowaniu określonych nawyków i zachowań personelu. Pracownicy, których potrzeby socjalno – bytowe zostaną zaspokojone będą bardziej zmotywowani do pracy i rzecz jasna osiągać lepsze rezultaty swoich działań. Niestety, występująca nierzadko w bibliotekach trudna sytuacja materialna a zwłaszcza finansowa stanowi trudną do pokonania barierę prowadzenia działalności socjalno – bytowej.

⁶⁵ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. PWE, Warszawa 1981, s. 493

5) *partycypacja pracowników w zarządzaniu biblioteką*

Uznawana jest przez literaturę przedmiotu za jeden z tańszych czynników poprawy efektywności funkcjonowania organizacji. „Poziom partycypacji pracowników ma duży wpływ na sposób, w jaki organizacje funkcjonują”⁶⁶. Partycypacja pracowników w zarządzaniu biblioteką może mieć charakter bezpośredni lub pośredni. Mianem partycypacji bezpośredniej (nazywanej demokracją przy warsztacie pracy) określa się osobisty udział pracowników w decyzjach, które dotyczą przede wszystkim kształtowania miejsca i procesu pracy⁶⁷. Pojęcie partycypacji pośredniej definiowane bywa jako udział reprezentacji pracowniczej w procesie zarządzania⁶⁸. Partycypacja pracowników w zarządzaniu biblioteką pozwala zaspokoić ich tzw. potrzeby wyższego rzędu, takie jak: potrzebę uczestnictwa, potrzebę samorealizacji. Zaspokojenie tych potrzeb stymuluje wzrost motywacji wewnętrznej pracowników do efektywnej realizacji powierzonych im zadań i obowiązków.

Pozytywny bądź negatywny wpływ warunków pracy na zdolność pracowników do realizacji powierzonych im zadań i obowiązków zależy od doboru oraz ukształtowania poszczególnych elementów, tworzących te warunki. W badanych bibliotekach oddziaływanie panujących tam warunków pracy na potencjał społeczny pracowników jest zróżnicowane. Spośród ogółu przebadanych pracowników (wykres 10), tylko 35% twierdzi, że obecne w bibliotece warunki pracy wpływają pozytywnie na jej stan psychofizyczny. Niewielka liczba badanych – 7% postrzega oddziaływanie panujących w bibliotece warunków pracy na swój stan

⁶⁶ McKenna E., Beech N.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 229

⁶⁷ Juchnowicz M.: *Udział pracowników w zarządzaniu* [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*. Podręcznik pod red. A.Sajkiewicz. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 337, 338

⁶⁸ Tamże, s. 338



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

psychofizyczny jako negatywne. Ponad połowa ankietowanych pracowników – 58% jest natomiast zdania, że obecne w bibliotece warunki pracy wpływają na jej stan psychofizyczny pozytywnie lub negatywnie, co zależy od rodzaju wykonywanych zadań. Zasadniczą przyczyną zróżnicowanego, uzależnionego od wykonywanych zadań, oddziaływania warunków pracy na potencjał społeczny pracowników może być niewłaściwy dobór treści pracy do potencjału społecznego pracownika. Inne powody takiego stanu rzeczy mogą tkwić w zróżnicowanym doborze oraz ukształtowaniu elementów rzeczowych oraz fizycznych, tworzących warunki pracy w danej bibliotece. Na podstawie uzyskanych wyników badań można wnioskować, że warunki pracy, panujące w badanych bibliotekach wymagają wnikliwej analizy, mającej na celu wyłonienie niezbyt pomyślnie dobranych i ukształtowanych elementów, kreujących te warunki i usprawnienia ich. Z odpowiedzi respondentów wynika bowiem, że nie wszystkie elementy tworzące warunki pracy w badanych bibliotekach odpowiadają fizycznym i psychicznym potrzebom oraz możliwościom personelu.

Z punktu widzenia rozwoju potencjału społecznego a także efektywności całej biblioteki konieczne jest kształtowanie w bibliotekach warunków pracy, sprzyjających zwiększeniu zakresu oraz wartości (poziomu) cech i właściwości pracowników. Panujące w bibliotekach warunki pracy powinny implikować zmiany jakościowe potencjału społecznego o pozytywnym zabarwieniu.

Kształtowanie warunków pracy jest złożonym procesem, wymagającym podjęcia wielu działań w różnych obszarach działalności organizacji. Według *Leksykonu zarządzania pod red. A.Olczaka i I. Kołodziejczyk – Olczak* kształtowanie warunków pracy to ustalenie treści pracy i zakresu obowiązków na poszczególnych stanowiskach oraz tworzenie warunków w sensie materialnym (biurko, sprzęt komputerowy, telefon komórkowy, klimatyzowane pomieszczenia itp.) oraz społecznym (współpraca z innymi stanowiskami, stopień autonomii, decyzyjność i odpowiedzialność)⁶⁹.

Tworzenie, sprzyjających efektywności działalności pracowników warunków pracy w bibliotece koncentruje się wokół czynności ukierunkowanych na właściwe ukształtowanie kreujących te warunki elementów materialnych i niematerialnych, oddziałujących na pracowników.

Kształtowanie warunków pracy o charakterze materialnym zorientowane jest na dostosowanie do wymagań i możliwości pracowników elementów materialnych, wpływających na personel biblioteki. Powinno być ukierunkowane na minimalizację ryzyka wypadków przy pracy oraz prawdopodobieństwa występowania chorób zawodowych. Działania podejmowane w tym kierunku powinny skupiać

⁶⁹ *Leksykon zarządzania*. Red. A.Olczak i I. Kołodziejczyk – Olczak..., dz. cyt., s. 139

się wokół odpowiedniego ukształtowania elementów rzeczowych, fizycznych oraz sanitarno – higienicznych.

Elementy rzeczowe powinny chronić zdrowie i życie pracowników, sprzyjać ich rozwojowi fizycznemu i psychicznemu oraz zachęcać do pracy. Jak pisze M.Gableta, elementy rzeczowe powinny zostać tak ukształtowane aby pracownik nie odczuwał uciążliwości, lecz doznawał pozytywnych emocji wpływających na polepszenie sprawności jego funkcjonowania⁷⁰. Z.Żmigrodzki pisze, że „We współczesnym bibliotekarstwie za podstawowy warunek prawidłowej działalności biblioteki uważa się dysponowanie przez nią odpowiednimi pomieszczeniami – w specjalnie zaprojektowanych bądź przystosowanych do celów bibliotecznych budynkach lub lokalach – oraz niezbędnym wyposażeniem w meble, aparaturę techniczną oraz tzw. pomoce tj. przedmioty i narzędzia ułatwiające czynności bibliotekarzy i czytelników”⁷¹.

Elementy fizyczne powinny zapewniać prawidłowy przebieg procesów biologicznych u osób pracujących w danym pomieszczeniu. Zapobiega to wzrostowi zmęczenia, implikującego osłabienie jakości wykonywanej pracy oraz zmniejsza powstawanie zmian chorobowych u pracowników. Niezbędna jest stała wymiana powietrza w miejscach gdzie realizowane są poszczególne procesy biblioteczne. Przebywanie w źle wietrzonych pomieszczeniach nawet bez obecności procesów technologicznych, wytwarzających szkodliwe dla organizmu ludzkiego substancje przez dłuższy okres czasu ma destruktywny wpływ na sprawność pracy umysłowej, która w bibliotekach dominuje. Istotne z punktu widzenia efektywności działalności pracowników jest także

⁷⁰ *Potencjał pracy...*, dz. cyt., s. 28

⁷¹ *Bibliotekarstwo...*, dz. cyt., s. 25

utrzymywanie optymalnej temperatury. Granice jej będą się zmieniać wraz z zmianą wilgotności powietrza. I tak przy dużej wilgotności powietrza powinna być niższa natomiast wzrastać może gdy wilgotność powietrza będzie się obniżać. Zapewnienie właściwej dla poszczególnych pomieszczeń bibliotecznych temperatury konieczne jest także z punktu widzenia zbiorów znajdujących się w bibliotece. Wskazane jest również zapewnienie właściwego oświetlenia miejsca pracy, tzn. w granicach zdolności adaptacyjnych oka ludzkiego, przy czym stosowana powinna być zasada, stwierdzająca priorytet oświetlenia dziennego. Polepszenie oświetlenia połączone z właściwym stosowaniem barw w bibliotece może przynieść znaczną poprawę efektów działań pracowniczych. Zasadne jest także minimalizowanie hałasu. W prawdzie natężenie hałasu w bibliotekach do dużych nie należy jednak przebywanie przez dłuższy okres czasu w pomieszczeniu, w którym występuje hałas nawet o niewielkim natężeniu może niekorzystnie wpływać na efekty wykonywanych przez pracowników czynności. Zależać to będzie od wrażliwości danego człowieka. Należy zaznaczyć, że adaptacja organizmu do hałasu nie występuje. Dbłość o zmniejszenie natężenia istotna jest również z punktu widzenia użytkowników a szczególnie korzystających „na miejscu” ze zbiorów biblioteki.

Elementy sanitarno – higieniczne powinny być kształtowane zgodnie z wytycznymi, których dostarczają ogólne przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy⁷². Warto jedynie zaznaczyć, że liczba i rodzaj urządzeń sanitarno – higienicznych powinna zostać dostosowana do liczby, płci i rozmieszczenia zatrudnionych w bibliotece pracowników.

⁷² Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy. Dz. U. z 2003r. Nr 169, poz. 1650

Kształtowanie niematerialnych elementów, tworzących warunki pracy w bibliotece powinno być ukierunkowane na wytworzenie odpowiedniej społecznej atmosfery pracy, wpływającej w istotny sposób na stosunek człowieka do pracy⁷³. Kształtując proefektywnościową społeczną atmosferę pracy biblioteka może spowodować wytworzenie pozytywnego stosunku pracowników do pracy, tzn. rozwinąć w nich motywację wewnętrzną do efektywnej realizacji powierzonych im zadań i obowiązków. Powstaje zatem pytanie jak powinny zostać ukształtowane poszczególne elementy niematerialne, tworzące warunki pracy w bibliotece?

Treść pracy powinna być przede wszystkim dostosowana do istniejących i wymaganych profili potencjału społecznego w bibliotece. Jak już wcześniej wspomniano wiele uciążliwości i zagrożeń wynika z treści pracy. W celu minimalizowania tych niedogodności pracy liczne grono badaczy jak również doradców postuluje stosowanie innowacyjnych form kształtowania treści pracy, takich jak: rotacja stanowisk pracy, rozmieszczenie zakresu zadań, wzbogacanie treści pracy, stosowanie autonomicznych zespołów (grup) pracowniczych⁷⁴, z których trzy pierwsze z powodzeniem mogą być stosowane w bibliotekach. Poniżej formy te zostaną pokrótce scharakteryzowane.

- *Rotacja stanowisk pracy*, polega na systematycznym lub sporadycznym przechodzeniu z jednego zakresu zadań i funkcji na inne co jakiś ustalony czas np. co kilka godzin, dni, tygodni lub jeszcze rzadziej. Celem rotacji jest przejście od pracy jednorodnej, monotonnej, nużącej, przy której nie można spożytkować zdobytej wiedzy i umiejętności, do

⁷³ Na podstawie definicji w: Filipowski S.: *Kształtowanie warunków pracy. Z zagadnień nauki o pracy*. PWN, Warszawa 1965, s. 20

⁷⁴ Szerzej zob. *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 140-143; Poczrowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, dz. cyt., s. 381-385

zadań różnorodnych, umożliwiających lepsze wykorzystanie posiadanych kompetencji. Niekiedy zmiana stanowiska pracy może wymagać szkolenia wprowadzającego do pracy na innym, nowym stanowisku pracy. Dla kierownictwa biblioteki wprowadzenie rotacji stanowisk może oznaczać konieczność zdobycia wiedzy na temat sposobów przeprowadzania zmian⁷⁵.

- *Rozszerzenie zakresu pracy* to łączenie podobnych lub różnorodnych operacji wykonawczych, bądź zadań na różnych stanowiskach pracy w większą całość. „Rozszerzenie treści pracy prowadzi – podobnie jak planowana rotacja pracy – do zapobiegania monotonii pracy, przeciwdziałania niekorzystnej z punktu widzenia fizjologii pracy, sytuacji „niedociążenia” pracowników w procesie pracy, zapobiegając starzeniu się określonych elementów ich potencjału pracy”⁷⁶. Najlepsze rezultaty rozszerzenia zakresu pracy następują wówczas gdy prowadzone jest ono w ramach wzbogacania treści pracy⁷⁷.
- *Wzbogacanie treści pracy*, polega na jakościowym, wertykalnym rozszerzaniu treści pracy wykonywanej na określonych stanowiskach. I tak np. czynności typowo wykonawcze mogą zostać uzupełnione o czynności planistyczne, kontrolne, nadzorowania i inne. Osiąga się w ten sposób nie tylko zwiększenie zakresu wykonywanych czynności lecz również zwiększenie obszaru kontrolno – decyzyjnego. „Prowadzi to do zwiększenia zakresu działania, stwarzając tym samym sprzyjające warunki rozwoju potencjału pracy, zwłaszcza zaś wiąże się z efektami motywacyjnymi przez wzrost odpowiedzialności i uznania za wykonywaną pracę, zwiększenie autorytetu pracownika, stworzenie

⁷⁵ Wskazówki przydatne przy przeprowadzaniu zmian, udzielane przez różnych badaczy przedstawione zostały w pracy – Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia...*, dz. cyt., s. 100 - 117

⁷⁶ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, dz. cyt., s. 381, 382

⁷⁷ Szerzej zob. *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 140-141

warunków, sprzyjających samorealizacji oraz potwierdzenie posiadanych kwalifikacji uzdolnień”⁷⁸.

Czas pracy powinien zostać dostosowany w bibliotekach podobnie jak również w innych organizacjach do potrzeb społecznych, psychicznych i fizycznych człowieka. Pojawia się zatem problem doboru właściwej formy organizacji czasu pracy, który w bibliotekach, jak dowodzi praktyka rozwiązują tradycyjne formy organizacji czasu pracy, zakładające przestrzeganie początku i końca czasu pracy. W ostatnim okresie elastyczne formy organizacji czasu pracy, jak słusznie zauważa M. Gableta stają się coraz bardziej popularne⁷⁹. Podstawowe formy elastycznego czasu pracy to:

- system stopniowego przechodzenia w stan spoczynku
- system długoterminowych urlopów
- system czasu pracy w skali roku i wyrównywanie czasu pracy w tygodniu i roku
- skomprimowany tydzień pracy
- praca w dwuosobowych zespołach
- zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy
- ruchomy czas pracy
- system pracy dzielonej
- indywidualny czas pracy⁸⁰

Biblioteki powinny pamiętać, że elastyczne formy organizacji czasu pracy⁸¹ stwarzają dodatkowe możliwości bardziej efektywnego wykorzystania w organizacji istniejącego potencjału społecznego.

⁷⁸ Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, dz. cyt. s. 382

⁷⁹ *Potencjał pracy...*, dz. cyt., s. 24

⁸⁰ Szerzej zob. *Potencjał pracy...*, dz. cyt., s. 25-27

⁸¹ Szerzej zob. tamże, s. 20

Stosunki międzyludzkie powinny sprzyjać ukształtowaniu przyjaznego środowiska pracy oraz minimalizowaniu konfliktów w bibliotece⁸². Pierwszym, który na podstawie swych badań zwrócił uwagę na szczególną rolę, jaką w kształtowaniu się atmosfery i chęci do pracy, odgrywa zespół, w którym dany pracownik pracuje, był Elton Mayo⁸³. „Dla pracowników bibliotek podobnie jak i innych instytucji, istotne znaczenie ma zespół najbliższych im współpracowników”⁸⁴. Dobra atmosfera pracy, wzajemne zaufanie, życzliwość, brak konfliktów i powszechna chęć harmonijnej współpracy powoduje powstanie uczucia zadowolenia z przynależności do zespołu, umacniają więź z nim, zwiększają ogólny poziom zadowolenia z pracy a tym samym sprzyjają wysokiej wydajności⁸⁵. W kształtowaniu właściwych stosunków międzyludzkich szczególne znaczenie ma efektywna, pozbawiona barier komunikacja, której warunkiem jest posiadanie przez pracowników teoretycznej i praktycznej wiedzy z zakresu komunikowania społecznego⁸⁶.

Działalność socjalno – bytowa to najbardziej newralgiczny element jaki może tworzyć warunki pracy w bibliotece. Mając na uwadze trudną sytuację materialną a zwłaszcza finansową zdecydowanej większości bibliotek bardzo ryzykowne jest określenie rodzaju oraz zakresu tej działalności. Zależać to będzie od sytuacji finansowej w jakiej znajduje się biblioteka. Można jedynie konstatować, że jeśli działalność taka będzie

⁸² Konflikt w bibliotece oznaczał będzie spór dwóch lub więcej członków bądź grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami lub pracami bądź znajomością odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub spostrzeżeń. Na podstawie definicji w: Stoner A.F.J., Wankel Ch.: *Kierowanie...*, dz. cyt., s. 329. Szerzej na temat konfliktów w bibliotece oraz ich rozwiązywania można przeczytać w pracy – Wojciechowski J.: *Organizacja...*, dz. cyt., s.193-198

⁸³ Zob. Stoner A.F.J., Wankel Ch.: *Kierowanie...*, dz. cyt., s. 59, 60

⁸⁴ Zybert E. B.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 122

⁸⁵ Tamże, s. 122

⁸⁶ Szarzej zagadnienie komunikacji w bibliotekach zostało przedstawione w dalszej części niniejszej pracy.

prowadzona, powinna sprzyjać zaspokojeniu tzw. potrzeb wyższego rzędu zatrudnianych pracowników⁸⁷.

Partycypacja pracowników w zarządzaniu biblioteką powinna zdążać w kierunku zbieżności interesów celów biblioteki i pracowników. Zatrudnieni w bibliotekach pracownicy będą pracować efektywnie oraz mieć satysfakcjonujące osiągnięcia jeśli zostanie zapewniona im zgodność celów biblioteki i indywidualnych celów personelu. Biblioteki jak słusznie zauważa E. B. Zybert muszą stworzyć pracownikom warunki aby sukces biblioteki, jej prestiż i wizerunek były także pojmowane jako sukces pracownika⁸⁸.

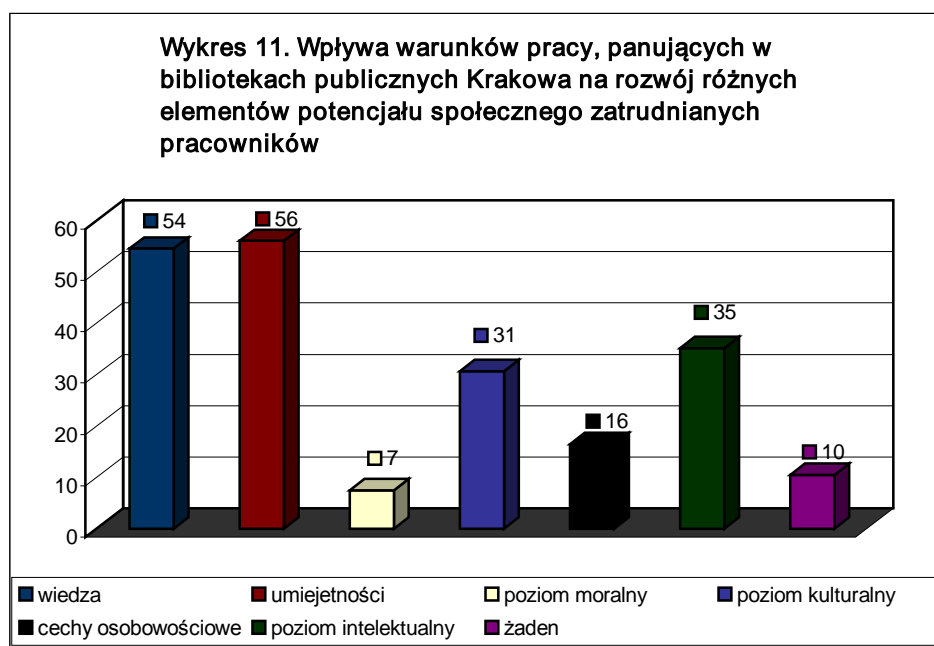
Ukształtowane w bibliotece warunki pracy będą ważnym stymulatorem pożądanych cech, postaw i zachowań pracowników wówczas gdy pod wpływem ich oddziaływania na pracownika następował będzie sukcesywny wzrost jego potencjału społecznego. Wzrost ten może mieć charakter ilościowy tj. zwiększeniu ulegać będzie zakres cech i właściwości pracownika bądź jakościowy oznaczający zwiększenie poziomu (wartości) na jakim plasują się posiadane przez jednostkę cechy i właściwości.

Przeprowadzone w różnych bibliotekach publicznych badanie wpływu warunków pracy na rozwój potencjału społecznego personelu bibliotecznego dowodzą (wykres 11), że elementem potencjału społecznego najczęściej rozwijanym pod wpływem panujących w bibliotece warunków pracy są umiejętności – 56%, czyli wiedza praktyczna z różnych dziedzin nauki i specjalności naukowych. Niemal z taką samą częstotliwością – 54% jak umiejętności wymieniana była wiedza

⁸⁷ Szerzej potrzeby pracowników zostały przedstawione w dalszej części niniejszej pracy.

⁸⁸ Zybert E.B.: *Szczęśliwy...*, dz. cyt., s. 52

teoretyczna. Na rozwój najczęściej wskazywanych przez ankietowanych elementów potencjału społecznego największy wpływ będą miały niewątpliwie takie składniki warunków pracy, jak: treść pracy oraz elementy materialne. Treść pracy a dokładnie jej wzbogacanie lub rozszerzanie zakresu zadań i obowiązków dyktuje zazwyczaj potrzebę rozwoju zakresu posiadanej przez pracowników wiedzy i umiejętności z różnych dziedzin nauki i specjalności naukowych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Rozszerzenie bądź wzbogacenie treści pracy zatrudnianego personelu jest bezpośrednim następstwem zwiększania wachlarza świadczonych przez bibliotekę usług oraz chęci zaspokojenia nieustannie wzrastających potrzeb klientów – użytkowników. Jak słusznie zauważa J. Wojciechowski bibliotekarz to „...realizator procesów udostępniania i promocji zbiorów oraz informacji, a więc bezpośredni i aktywny uczestnik komunikacyjnego pośrednictwa”⁸⁹. Współczesny bibliotekarz to głównie

⁸⁹ Wojciechowski J.: *Bibliotekarz w bibliotece*. „Roczniki Biblioteczne”. Rok XLI 1997, Zeszyt 1-2, 1997, s. 7

mediator. Mediacja ogniskuje idee zapewnienia użytkownikom także potencjalnym stosownych informacji oraz materiałów, a wobec tego wymaga znajomości nie tylko technologii bibliotecznej oraz informacyjnej, lecz przede wszystkim treści zasobów i baz danych oraz oczekiwań publiczności⁹⁰. Spełnienie tych wymagań skutkuje na ogół zwiększeniem obszaru wiedzy i umiejętności bibliotekarzy oraz wzrostem ich poziomu intelektualnego. Elementy materialne a zwłaszcza urządzenia podstawowe do celów typowo bibliotecznych oraz pomocnicze urządzenia, wspomagające realizację procesów bibliotecznych także implikują często konieczność opanowania przez pracowników dodatkowej wiedzy i umiejętności technicznych. Wyposażenie stanowiska pracy w nowe urządzenia nie tylko biblioteczne często połączone jest ze szkoleniem, przyuczającym do ich obsługi.

W następnej kolejności jako element potencjału społecznego rozwijany pod wpływem warunków pracy w bibliotekach, badani wskazywali poziom intelektualny. Częstotliwość wskazywania tego elementu potencjału społecznego wynosiła 35%. Oddziaływanie warunków pracy na poziom intelektualny pracowników można wytłumaczyć zadaniami bibliotek, których realizacja skutkuje wzrostem poziomu intelektualnego zatrudnianego personelu. Wśród zadań bibliotek mieści się bowiem intelektualizacja społeczeństwa⁹¹.

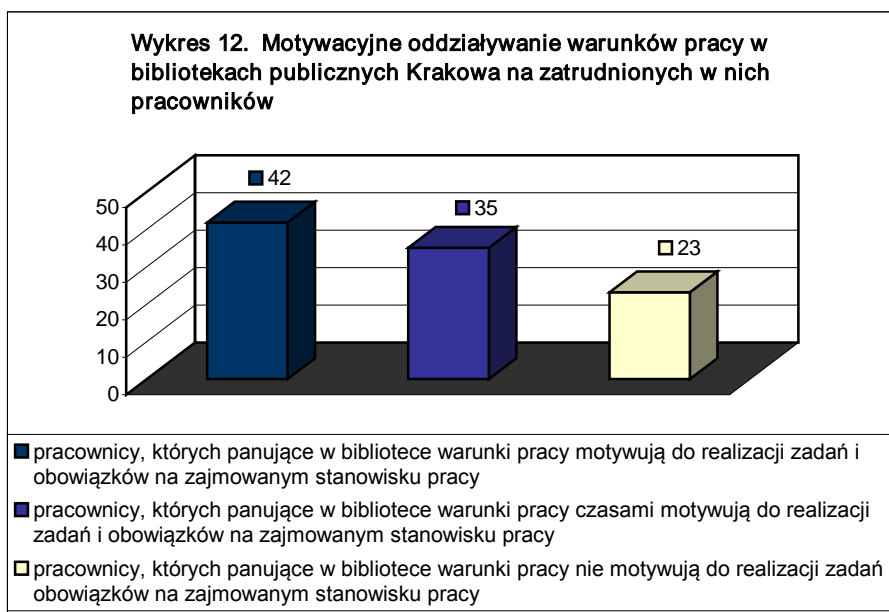
Kolejnym wymienianym przez respondentów elementem, którego rozwój stymulują występujące w bibliotece warunki pracy jest poziom kulturalny. Powtarzalność tego składnika elementu potencjału społecznego wskazywała 31%. Biblioteki jak powszechnie wiadomo są instytucjami kultury. Panujące w nich warunki obligują zatem pracowników do rozwoju posiadanego poziomu kulturalnego.

⁹⁰ Zob. Wojciechowski J.: *Bibliotekarstwo...*, dz. cyt., s. 39

⁹¹ Zob. Wojciechowski J.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 26

Najbardziej wymienianymi przez ankietowanych elementami potencjału społecznego, ulegającymi ich zdaniem rozwojowi pod wpływem obecnych w bibliotece warunków pracy są cechy osobowościowe i poziom moralny. Pierwszy z tych elementów wskazano z częstotliwością 16%, drugi z częstotliwością 7%. Niewielka grupa badanych – 10% uważa, iż panujące w bibliotece warunki pracy nie przyczyniają się do rozwoju żadnego elementu tworzącego potencjał społeczny.

Wypracowane w bibliotece warunki pracy będą sojusznikiem rozwoju potencjału społecznego pracowników gdy ich oddziaływanie na jednostkę będzie czynić pracę łatwiejszą i przyjemniejszą. Zapewnienie pracownikom takich warunków pracy skutkuje zmniejszeniem zużycia energii fizycznej i umysłowej oraz wzrostem motywacji pracowników. Badania oddziaływania warunków pracy na motywację pracowników bibliotek (wykres 12), dowodzą że tylko 42% spośród przebadanych pracowników bibliotek postrzega panujące w bibliotece warunki pracy jako motywujące do działania. Zdaniem porównywalnej liczby ankietowanych – 35% obecne w bibliotece warunki pracy tylko czasami wyzwalają w nich motywację. Uzależnione jest to od wykonywanych zadań. Zróżnicowany, zależny od realizowanych czynności wpływ warunków pracy na motywację pracowników może być spowodowany rozbieżnością występującą pomiędzy potencjałem społecznym wymaganym na danym stanowisku pracy a potencjałem społecznym posiadanym przez pracownika. Wymagania stawiane pracownikowi przewyższają możliwości tkwiące w jego potencjale społecznym. Bezpośrednim następstwem takiej sytuacji jest najczęściej frustracja pracownika osłabiająca jego motywację wewnętrzną do pracy. Wśród badanych były również osoby, stanowiące 23% wszystkich ankietowanych pracowników, które nie dopatrują się w warunkach pracy oddziaływania motywującego do działania.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Panujące w bibliotece warunki będą sprzyjały rozwojowi potencjału społecznego wówczas jeśli będą również w pełni akceptowane przez pracowników oraz będą stanowić podstawę realizacji ich potrzeb. Według J.Korpus optymalne zespolenie człowieka ze środowiskiem pracy można osiągnąć przez stosowanie wzajemnie uzupełniających się działań, które można ująć w następujące grupy problemowe⁹²:

- *określenie zdolności człowieka do wykonywania pracy*, obejmujące poznanie cech wykonawcy w celu ustalenia możliwości wykonania przez niego zadań stawianych przez pracę (właściwymi badaniami zajmuje się fizjologia, biochemika pracy, psychologia inżynierska);
- *przystosowanie pracy do człowieka*, obejmujące badaniami relacje, jakie zachodzą między człowiekiem a obiektem technicznym i otoczeniem materialnym w trakcie wykonywania zadań. Podejście to pozwala na dokonywanie zmian i usprawnień w procesie pracy, odpowiednio do

⁹² Korpus J.: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2006, s. 127

możliwości i potrzeb wykonawcy (prezentowane zagadnienia leżą u podstaw: ergonomii, nauk technicznych, organizacji i higieny pracy);

- *przystosowanie człowieka do człowieka*, obejmujące badaniami człowieka – wykonawcę, w powiązaniu z innymi wykonawcami i przełożonymi (badania w tym obszarze są prowadzone przez socjologów i psychologów pracy);
- *przystosowanie człowieka do pracy*, obejmujące racjonalny dobór kadr, ich rozmieszczenie i przygotowanie. Każdy człowiek powinien wykonywać taką pracę, która odpowiada jego uzdolnieniom i zainteresowaniom. Po dokonaniu doboru niezbędne jest odpowiednie przygotowanie ludzi, należyte wyszkolenie i motywowanie (prezentowane zagadnienia leżą u podstaw socjologii i psychologii pracy, prawa pracy, ekonomii, organizacji i zarządzania, pedagogiki pracy).

Stworzenie pracownikom warunków pracy, które zostaną przez nich zaakceptowane skutkować będzie pozytywnymi zachowaniami. Jak zauważa S.Korczyński, zachowanie człowieka w organizacji jest uwarunkowane cechami bodźca tj. warunków pracy i cechami jednostki⁹³. Pracownicy znacznie częściej i chętniej będą przejawiać w procesie pracy pożądane przez bibliotekę zachowania.

Na zakończenie powyższych rozważań należy stwierdzić, że warunki pracy w bibliotece mogą stanowić istotny czynnik rozwoju jej potencjału społecznego. Kształtowanie optymalnych z punktu widzenia pracownika warunków pracy w bibliotekach można uznać za swoistą metodę rozwoju potencjału społecznego zatrudnianego personelu. Właściwie ukształtowane elementy tworzące warunki pracy umożliwiają ponadto zmniejszenie

⁹³ Zob. Korczyński S.: *Człowiek w środowisku pracy*. Opolskie Centrum Kształcenia, Opole 2004, s. 14

zużycia siły fizycznej i psychicznej, nieosiągalne za pomocą innych metod zwiększania zakresu oraz poziomu (wartości) potencjału społecznego. W interesie każdej biblioteki, dążącej do wzrostu potencjału społecznego pracowników powinna leżeć troska o właściwe warunki pracy. Odpowiednie kształtowanie warunków pracy będzie skutkować zwiększeniem stanu i poziomu potencjału społecznego oraz wytworzeniem więzi emocjonalnej pomiędzy biblioteką a pracownikiem, co przyczyni się do zmniejszenia rotacji personelu i pozwoli zatrzymać w niej wartościowych pracowników. Warunki pracy jak podaje literatura przedmiotu stanowią jeden z najistotniejszych elementów wiążących człowieka z organizacją⁹⁴. Prowadzone wśród różnych pracowników badania wskazują, że czynniki wpływające na wybór lub zmianę miejsca pracy tkwią w warunkach pracy⁹⁵. Z przyjaznych pracownikom warunków pracy mogą ponadto wynikać dla bibliotek wielorakie korzyści. Jako pierwszą, będącą bezpośrednim następstwem rozwoju potencjału społecznego należy wymienić poprawę efektywności funkcjonowania biblioteki. Inne korzyści jakie biblioteka może osiągnąć w wyniku kształtowania właściwych warunków pracy to: lepsze wykorzystanie czasu pracy, zmniejszenie kosztów powodowanych wypadkami przy pracy oraz poprawą wizerunku biblioteki na rynku pracy, pozwalającym pozyskać jej wartościowych pracowników. wymienione korzyści, w tym przede wszystkim stymulowanie rozwoju potencjału społecznego powinny stanowić wystarczający argument przekonywujący do kształtowania optymalnych warunków pracy.

⁹⁴ Zob. Górska E., Lewandowski J.: *Podstawy kształtowania środowiska pracy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 2002, s. 166

⁹⁵ Tamże, s. 167

3.6. Metody rozwoju potencjału społecznego biblioteki

Nieodłącznym elementem rozwoju potencjału społecznego pracowników zarówno realizowanego w ramach opracowanej uprzednio strategii rozwoju personelu jak również mającego charakter doraźnych przedsięwzięć, podyktowanych jednorazowymi potrzebami jest proces uczenia się. Jak pisze M. Armstrong uczenie się to proces, w trakcie którego nabywamy nową wiedzę, umiejętności i zdolności¹. Proces uczenia się nie polega jedynie, jak bywa często interpretowany w życiu codziennym na zapamiętywaniu, kodowaniu różnych informacji bądź ćwiczeniu określonych sprawności. Należy zgodzić się z M. Adamiec i B. Kożusznik, że uczenie się to proces „...zmiany i przekształcania zachowania, opartego co prawda na podstawach fizjologicznych, jednak prowadzącego do nowych, nie zaprogramowanych zachowań, do możliwości działań zmieniających się w czasie i lepiej dostosowanych do wymagań otoczenia”². Uczenie się to proces warunkujący przekształcenie dotychczasowego potencjału społecznego pracownika w nowy tj. wzbogacony o nowe treści wiedzy, umiejętności, zachowania i postawy oraz zwiększenie poziomu (wartości) na jakim plasują się obecnie cechy i właściwości pracownika. Realizacja procesu uczenia się wymaga jednak podjęcia określonych działań, mających na celu zainicjowanie uczenia się jednostki. Przedsięwzięcia ukierunkowane na wywołanie uczenia to głównie różnego rodzaju szkolenia. Każda forma uczenia się, z których jako najważniejsze wymieniane przez literaturę przedmiotu to: uczenie się

¹ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 497

² Adamiec M., Kożusznik B.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 240

zachowań, uczenie się informacji i rozwiązywania problemów³, wymaga stosowania odmiennych, dostosowanych do treści jakie mają zostać opanowane, metod szkolenia. W ślad za H.Królem metodę szkolenia można zdefiniować jako odpowiedni sposób przekazywania uczestnikom wiedzy zawodowej, rozwijania ich umiejętności oraz formowania właściwych postaw (wobec pracy, organizacji, przełożonych, współpracowników i klientów) w celu zwiększenia ich indywidualnego (i organizacji) kapitału ludzkiego⁴. Biblioteki rozwijające potencjał społeczny zatrudnianych pracowników jak również planujące takie przedsięwzięcie powinny znać metody szkolenia personelu. W dalszej części pracy przedstawione zostaną zatem różne metody szkoleniowe. Oddzielną uwagę postanowiono poświęcić szkoleniom elektronicznym, określanym powszechnie mianem e – learningu.

3.6.1. Szkolenia pracowników

Tradycyjne szkolenia pracowników to najbardziej upowszechniona, stosowana w różnego typu organizacjach, mogąca mieć zastosowanie również w bibliotekach grupa metod rozwoju potencjału społecznego pracowników. Warto zatem zastanowić się nad treścią pojęcia szkolenie, gdyż jak dowodzi literatura przedmiotu termin ten pomimo, iż jest często

³ Tamże, s. 242

⁴ Król H.: *Proces szkolenia pracowników* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*. Red. nauk. H.Król, A.Ludwicyński. PWN, Warszawa 2006, s. 465

używany, posiada zróżnicowane definicje. Poniżej przytoczone zostaną różne treści przypisywane pojęciu szkolenie.

Zgodnie z jedną z najbardziej popularnych interpretacji szkolenie oznacza „systematyczne kształtowanie postaw, wiedzy, umiejętności i zachowań potrzebnych jednostce do właściwego wykonywania danego zadania lub pracy”⁵. Inna uznawana przez literaturę przedmiotu za równie powszechną definicję, interpretuje szkolenie jako „wszelkie zainicjowane przez organizację procedury, których celem jest wspomaganie uczenia się jej członków, a zatem i zwiększenie ich wkładu w efektywność organizacji”⁶. M.Armstrong mianem szkolenia określa planowaną i systematyczną zmianę w zachowaniu pracownika dokonywaną w drodze związanych z nauczaniem zdarzeń, programów i wskazówek, umożliwiających temu pracownikowi osiągnięcie poziomu wiedzy, umiejętności i fachowości wymaganych do skutecznego wykonywania powierzonych mu obowiązków⁷. *Słownik zarządzania kadrami pod red. T.Listwana* podaje, że szkolenie pracowników to pojęcie utożsamiane z doskonaleniem pracowników i oznacza proces podnoszenia kwalifikacji, tj. kształtowania wiedzy, umiejętności i postaw w celu podniesienia sprawności działania na zajmowanym stanowisku⁸. M.Gableta pisze, że doskonalenie (szkolenie) pracowników jest procesem podnoszenia kwalifikacji (kompetencji) tj. kształtowania wiedzy, umiejętności i postaw w celu polepszenia sprawności działania na zajmowanym stanowisku⁹. B.R.Kuc przez szkolenie i doskonalenie pracowników rozumie proces uzupełniania wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnych stanowiskach pracy oraz stworzenia możliwości dodatkowego

⁵ Bramley P.: *Ocena efektywności szkoleń*. Oficyna Ekonomiczna Dom wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 13

⁶ Tamże, s. 13

⁷ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., 478

⁸ *Słownik zarządzania...*, dz. cyt., s. 156

⁹ *Potencjał pracy...*, dz. cyt., s. 79

rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej¹⁰. Nie wszyscy autorzy prac naukowych są zgodni jednak w kwestii utożsamiania pojęcia szkolenia i doskonalenia. A. Szałkowski pisze, że szkolenie i doskonalenie to terminy niesłusznie stosowane wymiennie, choć w rzeczywistości występuje wiele zbieżności między nimi, to zachodzą też pewne istotne różnice¹¹. Cechy szkolenia i doskonalenia ukazujące różnice występujące pomiędzy tymi pojęciami przedstawione zostały w tabeli 7.

Tabela 7. Cechy szkolenia i doskonalenia pracowników

CECHY SZKOLENIA I DOSKONALENIA PRACOWNIKÓW	
Szkolenie	Doskonalenie
<ul style="list-style-type: none"> • adresowane głównie do pracowników na stanowiskach robotniczych • nastawione przede wszystkim na zwiększenie wydajności na danym stanowisku • pogłębianie i poszerzanie posiadanych umiejętności praktycznych i wiedzy teoretycznej • ugruntowanie (i praktyczne zastosowanie) posiadanej wiedzy • nastawione na aktualnie wykonywaną pracę 	<ul style="list-style-type: none"> • adresowane głównie do pracowników na stanowiskach nierobotniczych, a zwłaszcza do specjalistów i menedżerów • nastawione na kształtowanie określonych postaw (kreatywność, przedsiębiorczość, komunikatywność i identyfikacji z firmą) • wzbogacanie intelektualne • nastawione na terażniejszość, ale przede wszystkim na przyszłość

Źródło: Rozwój personelu..., dz. cyt., s. 50

R. Jurkowski, jak podaje M. Gableta, pisze, że szkolenie ma na celu utrzymanie i poprawę efektywności obecnie wykonywanej pracy, w odróżnieniu od doskonalenia zmierzającego do rozwinięcia zdolności do pracy przyszłej¹². Wspólną cechą będącą prawdopodobnie przyczyną

¹⁰ Kuc B.R.: *Polityka kapitału ludzkiego. Szkolenie i doskonalenie pracowników*. „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 4, s.20

¹¹ *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 50

¹² *Potencjał pracy...*, dz. cyt., 79

utożsamiania szkolenia i doskonalenia jest proces uczenia się. Zarówno w przypadku szkolenia jak również doskonalenia najważniejsze jest urzeczywistnienie uczenia się jednostki. Istotę szkolenia i doskonalenia stanowi opanowanie przez pracownika pewnych cech i właściwości, zwiększających jego potencjał społeczny. Nie wdając się w dywagacje i spory naukowe na temat słuszności utożsamiania pojęcia szkolenie i doskonalenie, w świetle dokonanego przeglądu różnych interpretacji szkolenia ustanowiono i przyjęto w niniejszej pracy definicję, zgodnie z którą szkolenie pracowników biblioteki to ogół celowych i zaplanowanych działań, występujących w bibliotece, ukierunkowanych na zwiększenie poziomu (wartości) na jakim plasują się dotychczas posiadane przez pracownika cechy i właściwości oraz wyposażenie jego potencjału społecznego w nowe, niezbędne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb biblioteki, cechy i właściwości.

Szkolenia pracowników mogą realizować różne zadania rozwoju potencjału społecznego. Ze względu na różnorodność celów rozwijania i doskonalenia potencjału społecznego pracowników literatura przedmiotu wyróżnia następujące rodzaje szkoleń¹³:

1) szkolenia przygotowujące i wprowadzające

Mają na celu wyposażenie nowo przyjmowanych pracowników w specyficzne elementy potencjału społecznego, których nie można uzyskać w pozazakładowych instytucjach systemu edukacji

2) szkolenia dostosowawcze

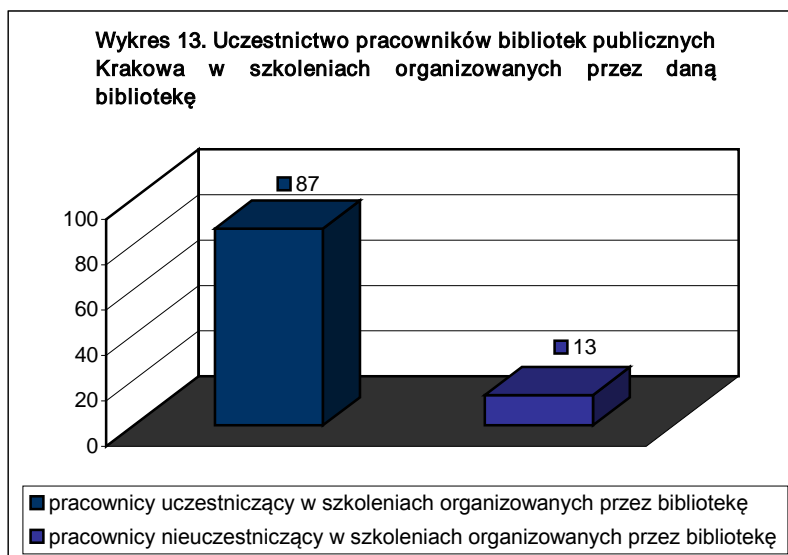
Polegają na pogłębianiu i rozszerzaniu wiedzy zawodowej, umiejętności oraz postaw pracowniczych w celu dostosowania potencjału pracy do zmienionego zakresu zadań i obowiązków pracownika lub objęcia przez daną osobę innego stanowiska pracy.

¹³ Pochtowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 225

3) szkolenia przekwalifikujące zawodowo

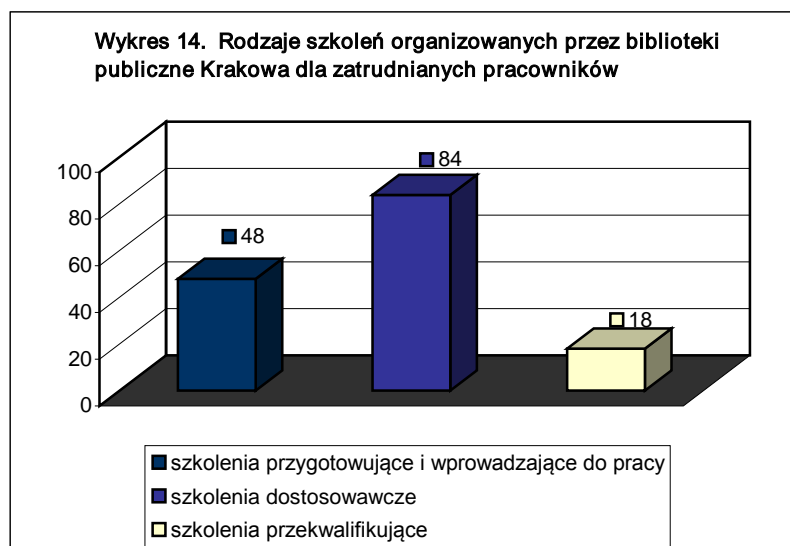
Prowadzą do uzyskania nowego zawodu lub specjalizacji.

Uzyskane wyniki badań, przeprowadzonych w różnych bibliotekach publicznych (wykres 13), dowodzą, że przeważająca większość personelu bibliotecznego – 87% będąc pracownikiem konkretnej biblioteki miała możliwość uczestnictwa w szkoleniach zawodowych. Tylko 13% ogółu ankietowanych nie zostało objętych programem rozwoju potencjału społecznego, realizowanym przez biblioteki, której są pracownikami.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Najczęściej do pracowników bibliotek adresowane są szkolenia dostosowawcze (wykres 14).



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Zdecydowana większość respondentów – 84% jako szkolenie, w którym miała możliwość uczestniczyć, będąc zatrudnionym w konkretnej bibliotece wskazywała szkolenie dostosowawcze. Informacja ta potwierdza w bibliotekach konieczność częstego rozszerzania zakresu cech i właściwości, tworzących potencjał społeczny pracowników oraz zwiększanie poziomu (wartości) na jakim się ten potencjał plasuje. Inna również często wymieniana przez ankietowanych grupę szkoleń, w których uczestniczyli, podejmując pracę w konkretnej bibliotece są szkolenia przygotowujące i wprowadzające. Niewiele mniej niż połowa badanych – 48% rozpoczęła pracę w danej bibliotece poprzez uczestnictwo w szkoleniu przygotowującym i wprowadzającym do objęcia określonego stanowiska pracy. Szkolenia przygotowujące i wprowadzające pozwalają wyposażyć nowo przyjmowanych pracowników w specyficzne cechy i właściwości, niezbędne do wykonywania zadań i obowiązków w konkretnej bibliotece oraz wprowadzić pracownika w jej funkcjonowanie. Wprowadzenie do pracy jest potrzebne zarówno absolwentom bądź osobom o krótkim stażu pracy jak również pracownikom z większym doświadczeniem zawodowym. Jak pisze M.Sidor – Rzatkowska „Jest rzeczą ogromnie

istotną, aby pracownik rozpoczynający dopiero pracę miał się do kogo zwrócić z wszelkimi pytaniami, uwagami, wątpliwościami”¹⁴. Wdrożenie nowych pracowników w funkcjonowanie biblioteki zapewnia tym osobom miłe przyjęcie i potwierdza słuszność decyzji o podjęciu pracy w danej bibliotece. Podczas pierwszego dnia pracy formułuje się pierwsze wrażenie pracownika, które może okazać się stosunkowo trwałe. Samopoczucie zatrudnionego w pierwszym dniu pracy rzutuje na stopień ukształtowania pozytywnego nastawienia danej osoby do biblioteki oraz wzmacnia motywację pracownika do wysokiej efektywności. Właściwie realizowane szkolenie przygotowujące i wprowadzające świadczy ponadto o jakości wszelkich innych aspektów działania biblioteki.

Najrzadziej wskazywanym przez ankietowanych szkoleniem, w którym uczestniczyli, będąc pracownikami konkretnej biblioteki było szkolenie przekwalifikujące zawodowo. Uczestnictwo w tym rodzaju szkolenia, będąc pracownikiem danej biblioteki wskazało 18% badanej populacji. Biblioteki należą do grupy organizacji rzadko obligujących zatrudniany personel do zmiany zawodu. Zdecydowana większość czynności wykonywanych w bibliotekach koncentruje się wokół tradycyjnych procesów bibliotecznych. Zmiany stanowiska pracy wewnątrz biblioteki znacznie częściej niż przekwalifikowania zawodowego wymagają rozwoju dotychczasowego potencjału społecznego pracownika. Nie istnieją zatem zbyt duże potrzeby w zakresie organizowania dla pracowników szkoleń przekwalifikujących zawodowo. Niewielka część ankietowanych zadeklarowała, iż będąc pracownikiem danej biblioteki nie miała możliwości uczestnictwa w żadnym szkoleniu. Powodem takiego stanu rzeczy, może być objęcie badaniem wszystkich pracowników, niezależnie od wieku, stażu pracy oraz zajmowanego stanowiska. Należy jednak

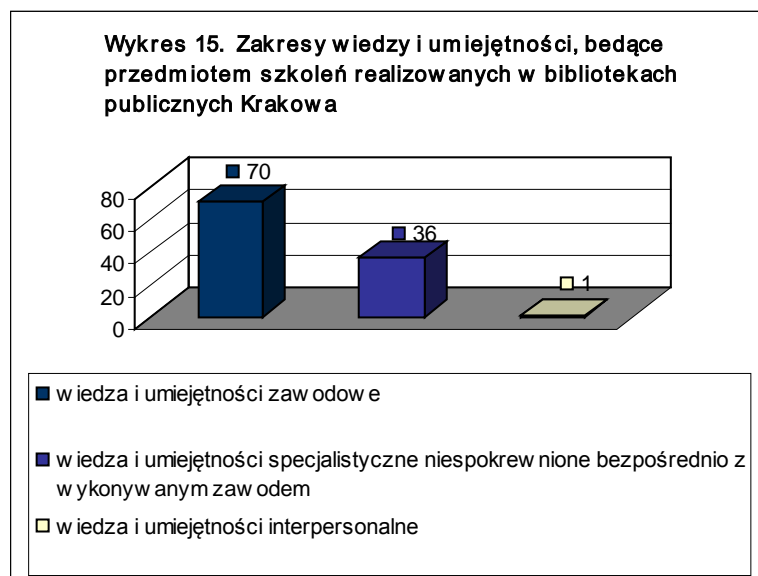
¹⁴ Sidor-Rządowska M.: *Na przekór metryce. Kilka uwag na temat uczenia się osób dorosłych*. „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 6, s. 17

pamiętać, że „Polityka szkoleniowa, jeśli ma naprawdę spełniać swoje zadania, musi obejmować zatrudnionych na wszystkich stanowiskach, bez względu na wiek i staż pracy”¹⁵. Treść, formy i metody szkoleń powinny zostać tak dobrane, aby uwzględniały specyficzne potrzeby oraz możliwości każdego pracownika. Biblioteki decydując się na opracowanie programu rozwoju potencjału społecznego powinny objąć tym programem nie koniecznie jednocześnie lecz wszystkich pracowników.

Najczęściej wymieniany przez badany personel biblioteczny przedmiotem szkoleń w jakich uczestniczyli, będąc pracownikami danej biblioteki to wiedza i umiejętności zawodowe (wykres 15). Związane bezpośrednio z zajmowanym stanowiskiem pracy wiedzę i umiejętności zawodowe jako obszar szkolenia wskazało 70% respondentów. 36% badanego personelu bibliotecznego zadeklarowało obecność w szkoleniach z zakresu wiedzy i umiejętności specjalistycznych nie spokrewnionych bezpośrednio z wykonywanym zawodem. 1% ankietowanych uczestniczyła także w szkoleniach interpersonalnych, dostarczających wiedzy i umiejętności niezbędnych podczas realizacji procesów społecznych w każdej bibliotece. Statystyka ta potwierdza kluczowe znaczenie na poszczególnych stanowiskach pracy w bibliotece obszaru wiedzy zawodowej.

Realizacja szkoleń przygotowujących i wprowadzających, dostosowawczych oraz przekwalifikujących może odbywać się za pomocą różnych metod. Zbiór tych metod jest bardzo obszerny. Obejmuje wiele różnych narzędzi szkoleniowych, które na łamach literatury przedmiotu są różnie klasyfikowane.

¹⁵ Tamże, s. 19



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Jedną z powszechnie występujących w piśmiennictwie typologii metod szkolenia jest klasyfikacja według miejsca szkolenia. Z punktu widzenia tej cechy, techniki szkoleniowe dzielą się na¹⁶:

- *techniki szkolenia podczas pracy (on the job)*

Stanowią podstawową formę aktualizacji i podwyższania kwalifikacji oraz przekwalifikowania personelu. Wykorzystane mogą być do kształcenia praktykantów, nowych pracowników oraz w przypadku zmiany zakresu zadań i obowiązków pracownika lub stanowiska pracy. Rozwój potencjału społecznego następuje poprzez praktyczne wykonywanie zadań, tzw. „learning by doing”¹⁷. Szkolenia podczas pracy charakteryzuje przekazywanie określonej wiedzy, kształtowanie umiejętności i zachowań personelu w bezpośredniej konfrontacji z wykonywanymi zadaniami na zajmowanym stanowisku pracy oraz we współpracy z przełożonym. Unika się w ten sposób etapu transformacji wiedzy teoretycznej w praktyczne działanie, co stanowi zasadniczą

¹⁶ Zob. Król H.: *Proces...*, dz. cyt., s. 466-473; Pocztoński A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 229; Szalkowski A., Miś A., Piechnik-Kurdiel A.: *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 19996, s. 107

¹⁷ Zob. Pocztoński A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 228; W tłumaczeniu na język polski wyrażenie „learning by doing” oznacza – naukę poprzez działanie.

zaletę tego typu technik szkoleniowych. Negatywną cechą technik szkolenia na stanowisku pracy, z uwagi na ich wąski profil są ograniczone możliwości wykorzystania wyuczonej wiedzy i umiejętności na innych stanowiskach pracy.

- *techniki szkolenia poza pracą (off the job)*

Służą do przekazywania wiedzy teoretycznej oraz uczenia określonych wzorów zachowań. W przeciwieństwie do technik szkolenia podczas pracy ta grupa technik szkoleniowych implikuje konieczność transformacji wiedzy teoretycznej w praktyczne działanie. Wykorzystanie nowych treści następuje dopiero po zakończeniu danego przedsięwzięcia szkoleniowego. Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy można klasyfikować również na: techniki szkolenia wewnątrz organizacji (internistyczne), oraz techniki szkolenia poza organizacją (eksternistyczne).

Zmienną decydującą o wyborze wewnętrznej lub zewnętrznej formy kształcenia jest głównie liczba zatrudnionych. Jak podaje literatura przedmiot, im więcej zatrudnia organizacja pracowników, tym większy jest odsetek szkoleń wewnętrznych.

Szkolenia wewnętrzne organizowane są we wszystkich badanych bibliotekach. Niektóre biblioteki publiczne rozwijają potencjał społeczny zatrudnianych pracowników tylko za pomocą wewnętrznych form kształcenia. W każdej organizacji również nieochodowej (non – profi) jaka są biblioteki istnieje pewna sfera zagadnień szkoleniowych, która jest domeną działań wewnętrznych. Wewnątrz biblioteki rozwijana może być:

- teoretyczna i praktyczna wiedza z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy
- umiejętności tzw. miękkie,

- umiejętności techniczne, niezbędne do realizacji procesów bibliotecznych,
- wiedza i umiejętności związane z procedurami i instrukcjami obowiązującymi w bibliotece.

Kształcenie wewnątrz organizacji pozwala pracownikom lepiej się poznać i podzielić doświadczeniem. Pracownicy bez problemów mogą uczestniczyć w szkoleniu gdyż dotarcie na zajęcia nie wymaga korzystania z różnych środków transportu. Stosowanie tej formy realizacji potencjału społecznego umożliwia w łatwy sposób dokonać oceny wyników edukacji¹⁸. Ponadto kształcenie wewnątrz organizacji wzmacnia kulturę organizacyjną i wymaga niższych nakładów finansowych niż szkolenia poza organizacją. Wadą edukacji internistycznej jest obawa uczestników przed negatywną oceną lub krytyką ze strony szkolących oraz prawdopodobieństwo pojawienia się konfliktów wewnętrznych, którymi nie można kierować.

Oprócz szkoleń wewnętrznych zdecydowana większość badanych bibliotek rozwija potencjał społeczny zatrudnianego personelu wykorzystując techniki szkolenia zewnętrznego. Na podstawie tych informacji można sformułować wniosek, że współczesnych bibliotek publicznych, podobnie jak ma to miejsce w przypadku pozostałych organizacji nie trzeba przekonywać do wyboru zewnętrznej formy szkolenia pracowników. Powodem zlecenia zadań szkoleniowych firmom zewnętrznym jest fakt, iż organizacje te posiadają gotowe procedury, narzędzia pozwalające na profesjonalną obsługę szkolenia. Poza biblioteką rozwijana może być:

- wiedza i umiejętności bibliotekarskie,
- wiedza i umiejętności specjalistyczne,
- zachowania i postawy pożądane w bibliotece.

¹⁸ Szerzej ocena szkolenia przedstawiona została w dalszej części niniejszej pracy.

Rozwijanie potencjału społecznego poza biblioteką jest okazją do otwarcia się pracowników na otoczenie oraz określenie i porównanie doświadczeń. Uczestnicy szkolenia mają możliwość nie tylko pozyskania nowych informacji lecz również wymiany tych dotychczas posiadanych z pozostałymi uczestnikami biorącymi udział w szkoleniu. Rotacja informacji szczególnie ważna jest w przypadku pracowników wykonujących w bibliotece pracę koncepcyjną. Wadą szkoleń zewnętrznych, mogącą powstrzymać biblioteki przed wyborem tej formy kształcenia, są wyższe niż w przypadku szkoleń wewnętrznych koszty.

Inną często stosowaną do grupowania metod szkolenia, typologią jest podział ze względu na liczbę osób biorących udział w szkoleniu, który wyróżnia:

- indywidualne metody szkolenia
- grupowe metody szkolenia.

W niniejszej pracy przyjęto klasyfikację metod szkolenia ze względu na sposób uczenia się uczestników¹⁹. Według tego kryterium metody szkoleniowe można podzielić na:

- metody pasywnego nauczania

Uczestnictwo w szkoleniu ogranicza się do słuchania lub oglądania treści prezentowanych przez trenera.

- metody aktywnego nauczania

¹⁹ Cztery główne sposoby uczenia się to: 1)metoda prób i błędów, 2)korzystanie z gotowych informacji, 3)naśladowanie, 4)myślenie. Zarządzanie biblioteką: najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim: wybór tekstów/ redaktor I.Kemp. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1998, s. 100-101; Szerzej na temat sposobów uczenia się, w tym również dorosłych można przeczytać w pracy – Adamiec M, Kożusznik B: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 240-243, 250-254; Sidor-Rządkowska M.: *Na...*, dz. cyt., s. 17-19

Uczestnicy szkolenia poprzez wykonywanie różnorodnych zadań, rozwiązywanie problemów, symulowanie sytuacji i modelowanie zachowań biorą czynny udział w procesie nauczania.

Rozwój potencjału społecznego biblioteki oraz pozostałych organizacji może obejmować swym zakresem zarówno wyposażenie pracowników w nowe cechy i właściwości jak również doskonalenie tych dotychczas posiadanych. „Podczas gdy zdobywanie wiedzy może odbywać się przy wykorzystaniu metod tradycyjnych, to doskonalenie umiejętności i kształtowanie nowych postaw wymaga zastosowania metod silnie aktywizujących”²⁰. Biblioteki rozwijające potencjał społeczny zatrudnianego personelu powinny zatem znać pasywne i aktywne metody szkolenia. Na szczególną uwagę w tym miejscu zasługują zwłaszcza te drugie.

Metody aktywizujące, angażując uczestników szkolenia w działanie, wyzwala ich aktywność, a jak pisze S.Kałużny „Wartość metod szkolenia należy mierzyć ich wpływem na wywołanie i podtrzymywanie aktywności uczących się”²¹. Stosowanie podczas szkolenia metod aktywizujących²²:

- stwarza warunki do emocjonalnego zaangażowania uczestników i wyrażania nurtujących ich wątpliwości i niepokojów,
- uczy odnajdywania rozmaitych wariantów rozwiązań, oceny faktów z różnych stanowisk oraz wyboru optymalnej decyzji,
- ułatwia uczestnikom dochodzenie do nowych wniosków, które nie są narzucone z góry, lecz zostają rozstrzygnięte w wyniku współdziałania całej grupy,

²⁰ Kańduła S., Baszyński A.: *Emocjonalne uczestnictwo czyli Trening jako nowoczesna forma edukacji zawodowej*. „Szkolenia Pracownicze. Przegląd Szkoleniowy” 1999, nr 5, s. 2

²¹ Kałużny S.: *Twórczy happening. Aktywizujące metody szkolenia kursowego dorosłych*. „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 1, s. 28

²² Tamże, s. 29

- uczy dostrzegania w codziennej rzeczywistości najistotniejszych problemów, przewidywania następstw wynikających z ich istnienia, opracowywania wariantów rozwiązań trudnych problemów i racjonalnego podejmowania decyzji z jednoczesnym określeniem warunków ich realizacji,
- rozwija umiejętność systematycznego myślenia analitycznego, twórczego podejścia do swoich zadań i do dalszego uczenia się,
- umożliwia organizatorom zajęć dydaktycznych śledzenie prawidłowego rozumowania uczestników kształtowania umiejętności wszechstronnej, kompleksowej, interdyscyplinarnej analizy wszelkich sytuacji.

Dokonanie podziału metod szkoleniowych ze względu na sposób uczenia się pozwoli bibliotekom zidentyfikować metody aktywnego nauczania. Występujące na łamach literatury przedmiotu pasywne i aktywne metody szkolenia zawarte zostały w tabeli 8.

Przedstawione w tabeli 8 pasywne i aktywne metody szkolenia zostaną poniżej scharakteryzowane.

I. Pasywne metody szkolenia

Wykład

Umożliwia w usystematyzowany sposób przedstawić wymagane informacje, fakty i opinie większej liczbie słuchaczy. Literatura przedmiotu wyróżnia kilka typów wykładu, które mogą zostać wykorzystane do szkolenia pracowników, takie jak²³:

- wykład konwencjonalny – przedstawienie treści gotowej do przyjęcia przez słuchaczy,

²³ Król H.: *Proces...*, dz. cyt., s. 469

Tabela 8. Pasywne i aktywne metody szkolenia pracowników

METODY SZKOLENIA PRACOWNIKÓW	
Pasywne	Aktywne
<ul style="list-style-type: none"> • Wykład • Prezentacja • Specjalistyczny instruktaż • Zaprogramowany instruktaż • Konsultacje z przełożonym 	<ul style="list-style-type: none"> • Zadania zlecone • Zastępstwa na stanowiskach pracy • Udział w pracach projektowych • Rotacja na stanowiskach pracy • Analiza przypadków (case studies) • Odgrywanie ról • Gry i symulacje • Konferencje • Dyskusje • Seminaria • Mentoring • Coaching • Treningi <ol style="list-style-type: none"> 1) wrażliwości 2) asertywności 3) na świeżym powietrzu (outdoor courses) 4) motywacji osiągnięć zawodowych 5) budowania zespołu oraz rozwoju międzygrupowego 6) potencjału kierowniczego • e - learning

Źródło: opracowanie własne

- wykład problemowy – prezentowanie jakiegoś problemu, metod jego rozwiązania oraz skutków, do jakich to rozwiązanie doprowadziło,
- wykład konwersacyjny – przeplatanie wypowiedzi trenera (wykładowcy) i słuchaczy²⁴.

²⁴ W szkołach wyższych wyróżnia się jeszcze: wykłady kursowe – systematyczny przekaz treści jakiegoś przedmiotu; wykłady monograficzne (tzw. monograf) – szczegółowe przedstawienie jakiegoś zagadnienia często przez jego badacza. Król H.: *Proces...*, dz. cyt., s. 469

Zaletą wykładu jest możliwość przedstawienia treści dużej grupie uczestników, skutkujące niskimi nakładami finansowymi i czasowymi. Negatywną stroną wykładu jest jego specyfika, która powoduje iż nie znajduje on zastosowania w przypadku szkolenia umiejętności praktycznych. Obszar stosowania wykładu zawęża się do przedmiotów zajmujących stanowiska nie bezpośrednio produkcyjne. Ponadto wiedza podczas wykładu przekazywana jest przeważnie na poziomie przeciętnym, stwarzając jednocześnie brak możliwości uwzględnienia indywidualnych potrzeb szkolonych. Uczestnictwo w wykładzie polega na słuchaniu oraz sporządzaniu notatek. Wspomagany jest zatem często przez pytania i odpowiedzi, dyskusje oraz studia przypadków.

Prezentacje

Uznawane są za bardzo dobrą formę przekazywania informacji, prezentacji różnych tez i faktów. W metodach tych wykorzystywane są techniki audiowizualne, takie jak: rzutniki, slajdy, wideo. Prezentacje mogą być wykorzystywane w szkoleniach z zakresu komunikacji, obsługi klienta, prowadzenia interview oraz nauczania obsługi różnych urządzeń. Stosowane są przeważnie w połączeniu z wykładem, służącym do przeanalizowania pewnych kwestii, poprzedzającym zastosowanie określonej techniki audiowizualnej.

Specjalistyczny instruktaż

Stosowany jest przeważnie w sytuacji wprowadzania pracownika na nowe stanowisko pracy. Celem instruktażu jest pomoc pracownikom we wdrożeniu się w wykonywanie zadań. W roli szkolącego może występować przełożony lub pracownik o dłuższym stażu.

Zaprogramowany instruktaż

Służy głównie do przekazywania wiedzy ogólnej z danej dziedziny. Pozwala nie tylko przekazać szkolonemu określone treści wiedzy lecz także umożliwia późniejszą weryfikację zdobytych informacji. Rolę instruktora w przypadku tego rodzaju instruktażu przejmuje odpowiedni program komputerowy. Obecnie coraz częściej w instruktażu zaprogramowanym wykorzystywana jest technologia internetowa, głównie World Wide Web²⁵. Za pomocą zaprogramowanego instruktażu najczęściej przekazywana jest na poziomie podstawowym lub średnim wiedza z takich dziedzin, jak: języki obce, informatyka, prawo. Uwzględnienie treści specyficznych dla danej biblioteki będzie wymagało opracowania odpowiedniego programu składającego się z informacji, zadań oraz odpowiedzi potwierdzonych przez szkolonego.

Konsultacje z przełożonym

Polegają na sterowanym przekazywaniu doświadczenia. Mogą być uznawane za metodę szkolenia wówczas, gdy odbywają się systematycznie i mają ustalony wcześniej cel. Skuteczność tej techniki zależy od kwalifikacji przełożonego oraz umiejętności przekazywania wiedzy.

II. Aktywne metody szkolenia

Zadania zlecone

Istota zadań zleconych polega na powierzaniu wykonania czynności wykraczających poza zakres rutynowych obowiązków. Zadania te mogą dotyczyć rozwiązywania konkretnych problemów o różnej tematyce a

²⁵ Szerzej szkolenia z wykorzystaniem technologii informatycznej zostały przedstawione w dalszej niniejszej części pracy.

także obejmować zadania przekrojowe. Dobór zadań zależy od osób, do których są adresowane. Stosowanie tej formy szkolenia pracownikowi stwarza możliwość sprawdzenia się w pracy wykraczającej poza zakres normalnych obowiązków a przełożonemu pozwala na uzyskanie dodatkowych informacji o potencjale podwładnych.

Zastępstwa na stanowisku pracy

Zastępstwo może dotyczyć stanowisk nie obsadzonych w danym okresie z różnych przyczyn takich jak urlop, choroba lub świadome powierzenie na pewien czas innych obowiązków celem sprawdzenia przydatności pracownika w nowych warunkach pracy.

Udział w pracach projektowych

Umożliwia przełamanie tradycyjnych wzorców zachowań. Szkolony pracownik ma możliwość trenowania umiejętności rozwiązywania problemów oraz ćwiczenia zdolności kooperacyjnych i komunikacyjnych w grupach zadaniowych. Udział w pracach projektowych jest odmianą zastępstw na stanowisku pracy.

Rotacja na stanowiskach pracy

Rotacja stanowisk pracy została już wcześniej scharakteryzowana, przy okazji omawiania warunków pracy jako czynnika rozwoju potencjału społecznego. Należy jednak dodać, iż będąc uznawaną za metodę rozwoju potencjału społecznego, umożliwia rozszerzenie zakresu posiadanej wiedzy i umiejętności, zdobycie nowych doświadczeń oraz doskonalenie współpracy z innymi. Wymaga konfrontacji potencjału społecznego pracownika z wymaganiami stanowisk pracy objętych rotacją.

Analiza przypadków (case studies)

Polega na przedstawieniu osobom szkolonym opisów przypadków opartych na sytuacjach (zdarzeniach) rzeczywistych lub wymyślonych (fikcyjnych), lecz takich które mogą się zdarzyć faktycznie. Opisy te mogą dotyczyć kwestii ogólnych bądź szczegółowych zaczerpniętych z konkretnej organizacji. Przedstawione sytuacje poddawane są pod dyskusję lub analizę, skutkującą wypracowaniem jednego lub kilku rozwiązań alternatywnych. Analizy przypadków stosowane są często w celu utrwalenia lub rozwinięcia treści zawartych w wykładach. Służą jednak głównie rozwijaniu takich umiejętności, jak: poszukiwanie informacji, myślenie analityczne, myślenie twórcze, zastosowanie znanych technik i metod, podejmowanie decyzji, komunikowanie się, poznawanie i weryfikowanie własnych postaw i zachowań.

Odgrywanie ról

Aktywne kształtowanie określonych zachowań w warunkach symulowanej rzeczywistości. Uczestnicy szkolenia odgrywają role osób występujących w sytuacjach, które mają miejsce podczas codziennej pracy. Pomaga to zrozumieć i poznać odmienny punkt widzenia oraz wyćwiczyć zachowania najlepiej sprawdzające się w praktyce. Inscenizowaną sytuację można nagrać na taśmę video i wykorzystać w późniejszym czasie jako materiał do dyskusji.²⁶ Metoda ta służy rozwijaniu umiejętności interpersonalnych oraz poznawaniu sposobów zachowania się ludzi.

Gry i symulacje

Wykorzystują uproszczone schematy rzeczywistości, dość wiernie odtwarzające złożone sytuacje organizacji lub jej części. Uczestnicy

²⁶ Szalkowski A, Miś A, Piechnik-Kurdziel A: *Wprowadzenie...*, dz. cyt., s. 109

szkolenia realizują zadania podobne do czynności zawodowych, lecz nie na realnych stanowiskach a w sytuacjach sztucznych, podobnych do rzeczywistych. Symulacje w procesie szkolenia zapewniają bezpieczeństwo uczestników oraz pozwalają uniknąć zbędnych kosztów z tytułu szkolenia w warunkach realnych. Gry i symulacje „...mogą doskonalić umiejętności podejmowania decyzji i wykorzystywania wiedzy teoretycznej w praktyce. Dostarczają też często okazji do rozwijania umiejętności pracy zespołowej i grupowego rozwiązywania problemów. Przede wszystkim umożliwiają eksperymentowanie w symulowanym modelu rzeczywistości”²⁷.

Konferencje

Powszechnie znana zwłaszcza środowisku nauki metoda rozwoju potencjału społecznego, nie wymaga zatem szczegółowych objaśnień. Nie można jednak pominąć podstawowej zalety konferencji jaka jest zdobycie nowej wiedzy oraz wymiana doświadczeń na dany temat.

Dyskusja

Jedna z częściej stosowanych metod szkolenia. Może stanowić część sesji prezentacyjnej np. w trakcie wykładu, jak również pełnić rolę przerwy między kolejnymi wykładami oraz powodować aktywizację uczestników, zwłaszcza gdy są zbyt pasywni w trakcie danej sesji szkoleniowej. Stosowana jest zazwyczaj w sytuacji gdy uczestnicy szkolenia charakteryzują się wysokim poziomem samodzielności w formułowaniu zagadnień, w jasnym prezentowaniu swoich poglądów i argumentów w ich obronie a także odpowiednim przygotowaniem do przedmiotu dyskusji. Pozwala osiągnąć różne efekty w zakresie uczenia się i kształtowania postaw takie, jak: uczy wnikliwej analizy

²⁷ Zob. Król H.: *Proces...*, dz. cyt., s. 472

problemów, zajmowania stanowiska i prezentowania argumentów, biorąc pod uwagę jednocześnie inne opinie i argumenty, jeśli wydają się zasadne. Literatura przedmiotu wyróżnia różne formy dyskusji, wśród których można wydzielić szczególnie następujące:

- *dyskusja plenarna* – najbardziej popularna, mająca charakter sformalizowany, prowadzona w dużej grupie osób;
- *dyskusja panelowa* – rozpoczynana przez tzw. moderatora, wprowadzeniem w temat dyskusji a następnie kontynuowana przez kilkusobową grupę specjalistów tzw. panelistów, prezentujących swoje stanowiska w danej kwestii, aby prowadzić w konsekwencji między sobą krótką wymianę zdań i opinii; w dyskusji biorą czasami udział obserwujący ją słuchacze, zakończenie polega na podsumowaniu panelistów i moderatora;
- *dyskusja oksfordzka* – podobna do dyskusji panelowej; różnica sprowadza się do podziału dyskutantów na dwie grupy – zwolenników oraz przeciwników zagadnienia, będącego przedmiotem dyskusji;
- *dyskusja wielokrotna (grupowa)* – większa grupa uczestników może zostać podzielona na mniejsze grupy w celu przedyskutowania wybranego problemu, następnie przedstawiciele poszczególnych grup na wspólnym zgromadzeniu referują wyniki swoich grup i ma miejsce dyskusja ogólna.

Seminaria

Określane w praktyce również sympozjami, poświęcone są konkretnemu tematowi. Prelegentami – wykładowcami są specjaliści z danej dziedziny. Uzupełniane bywają ćwiczeniami i dyskusjami panelowymi, a następnie sesjami plenarnymi, na których prezentowane

są i omawiane wnioski. Służą głównie do przekazywania teoretycznej wiedzy oraz wykorzystywania jej w praktyce.

Mentoring

W ślad za H.Królem i A.Ludwicyńskim można zdefiniować mentoring jako metodę szkolenia, w której osoba posiadająca wiedzę, doświadczenie i autorytet jest dla podopiecznego przez pewien czas mentorem, doradcą, przewodnikiem w rozwoju jego indywidualnego (i organizacji) kapitału ludzkiego²⁸. Przełożony lub doświadczony pracownik bierze na siebie odpowiedzialność za wspieranie rozwoju mniej kompetentnej osoby poprzez zachęcanie, namawianie, informację zwrotną, udzielanie rad, promowanie, wspieranie i monitorowanie osiągnięć szkolonego. Mentoring może być związkiem formalnym lub nieformalnym. Skutkiem mentoringu jest również często przyśpieszenie rozwoju zawodowego mentora. Jak pisze J.Joubert „Uczyć kogoś znaczy uczyć się po raz drugi”²⁹.

Coaching

Określany na łamach literatury przedmiotu również mianem patronatu, nie posiada jednoznacznej definicji. Treść i znaczenie terminu coaching jest w języku angielskim i polskim różnie interpretowana. Zróżnicowane definicje tego pojęcia akcentują jego odmienne aspekty. Ogólnie biorąc, można za M.Rybak zdefiniować coaching jako partnerski sposób dzielenia się przez kierownika wiedzą z podległymi mu pracownikami, mający na celu poprawę efektywności pracy, rozwój pracowników i tworzenie inteligentnych (uczących się) organizacji³⁰.

²⁸ Tamże, s. 468

²⁹ Rossiter J.A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo ACIDI, Warszawa 2000, s. 98

³⁰ Rybak M.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 260

Istota tej formy kształcenia i doskonalenia zawodowego sprowadza się do specyficznych stosunków między przełożonym i podwładnym, polegających między innymi na wspólnym ustalaniu celów i sposobów wykonywania pracy. Metoda ta wykorzystywana jest do rozwiązywania różnych problemów związanych z następującymi zagadnieniami w organizacji:

- zachowaniami i stosunkami międzyludzkimi w przedsiębiorstwie
- komunikacja między pracownikami
- samoocena pracowników
- planami osobistymi oraz planowaniem karier zawodowych
- wychodzeniem pracowników z życia zawodowego³¹

Coaching może być również wykorzystywany do rozwiązywania konfliktów i kryzysów występujących w bibliotece.

Treningi

Trening to sposób postępowania świadomie i konsekwentnie stosowany dla osiągnięcia założonych celów kształcenia i doskonalenia zawodowego pracowników.³² Treningowa forma rozwoju zawodowego pracowników przybiera postać cyklu, na który składają się następujące fazy :

- wprowadzenie lub wyjaśnienie
- demonstracja
- zastosowanie, praktyka
- kontrola i krytyka³³

Cykl treningowy odznacza się dużą skutecznością w trakcie przekazywania nowej wiedzy dla trenowanego. Od momentu, w którym

³¹ Poczowski A: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s.230

³² Baszyński A, Kańduła S: *Emocjonalne...*, dz. cyt., s. 2

³³ Zbiegień-Maciąg L: *Marketing...*, dz. cyt., s.90

po raz pierwszy wykorzystano trening do profesjonalnego kształcenia personelu, powstały różne formy treningowe, zwane również metodami:

1) trening wrażliwości

Grupowa metoda treningu, przeznaczona dla osób funkcjonujących w zbiorowości społecznej lub zespole pracowniczym. Grupa uczestników składa się z kilku lub kilkunastu pracowników, odpowiednio dobranych ze względu na cel treningu, prowadzonych przez trenera-psychologa. Zadaniem trenera jest sterowanie zachowaniami trenujących. Kierowanie postępowaniem uczestników grupy, musi podczas wspólnego przeżywania różnorodnych doświadczeń, nauczyć trenujących poznawania siebie i innych. Trening ten złożony jest z trzech faz :

- faza I

Uczestnicy treningu udzielają krytycznych wypowiedzi na własny temat. Działanie to ma na celu uświadomienie trenującym problemów z własną osobowością.

- faza II

Adresaci treningu za pomocą techniki odgrywania ról przedstawiają kierownikom wielowariantowość decyzji jakie podjęli a w konsekwencji zachowań względem innych. Po każdej takiej inscenizacji następuje analiza poszczególnych sposobów postępowania, skutkująca poznaniem form zachowań w różnych interpersonalnych sytuacjach. Wszyscy uczestnicy treningu mogą wybrać właściwą dla siebie metodę postępowania, którą będą wykorzystywać w kontaktach międzyludzkich.

- faza III

Trenujący utrwalają nowo powstałe postawy poprzez zdobycie akceptacji oraz wyczuwalny wzrost efektywności w grupie społecznej.

Trening wrażliwości jest metoda kontrowersyjną. Kwestionowane są efekty uczenia, które bardzo szybko zanikają.

2) *trening asertywności*

Zadaniem tego treningu jest uczenie asertywności pracowników, która umożliwia człowiekowi wyrażanie swoich potrzeb, uczuć i motywów działania podczas kontaktów z innymi ludźmi, przy jednoczesnym uwzględnianiu uczuć, potrzeb i pragnień drugiej osoby.

Zachowanie asertywne wymaga zdobycia pewnych umiejętności, takich jak:

- uświadomienie sobie celów i obrony swoich praw
- otwartość podczas wyrażania uczuć zarówno pozytywnych jak również negatywnych
- uzewnętrznianie własnej opinii i przyjmowanie cudzej
- wyrażanie i odbieranie szczerzej krytyki

Umiejętności te są przedmiotem treningu.

3) *kursy na świeżym powietrzu*

Mają charakter grupowy i koncentrują się na wyrobieniu nawyku współpracy oraz wymiany doświadczeń przez członków zespołu.

Sesje na świeżym powietrzu przeprowadzane są często w ekstremalnych warunkach środowiska. Między uczestnikami treningu otwierają się wówczas inne możliwości współpracy, nie dostępne w codziennej pracy.

4) *trening motywacji osiągnięć zawodowych*

Służy do zwiększenia aktywności zawodowej pracowników zarówno w wymiarze ilościowym jak również jakościowym. Ukierunkowany jest na:

- rozpoznanie hierarchii osobistych celów trenującego,

- wzbudzenie przekonania wśród trenujących, że sukces mogą osiągnąć osoby dążące do indywidualnego mistrzostwa i jednocześnie współpracujące z innymi,
- wyrobienie u uczestników spojrzenia na pracę zawodową, jako źródło zaspokojenia potrzeby osiągnięć,
- udowodnienie trenowanym, że prawdziwą satysfakcję i możliwość zaliczenia się do awangardy w danej profesji zapewnia tylko realizacja zadań na wysokim poziomie.

5) *trening budowania zespołu oraz rozwoju międzygrupowego*

Zbliżone pod względem formy do treningu wrażliwości. Nastawione na wyrobienie poczucia konieczności współpracy u poszczególnych członków zespołu lub kooperacji różnych grup pracowniczych w organizacji.

6) *trening potencjału kierowniczego*³⁴

Systematyczne oddziaływanie na uczestników grupy treningowej w celu rozwoju zdolności do odgrywania roli kierowniczej³⁵. Kształtowanie potencjału kierowniczego następuje za pomocą specjalnie opracowanych a następnie starannie dobranych przez trenera, technik treningowych takich, jak: techniki treningu zdrowotnego, techniki relaksacyjne, techniki wzajemnego poznawania się, techniki integracyjne, techniki wzbudzające kreatywność, techniki odgrywania ról, gry kierownicze³⁶.

E – learning

Charakterystyka tej metody jest treścią kolejnego podrozdziału.

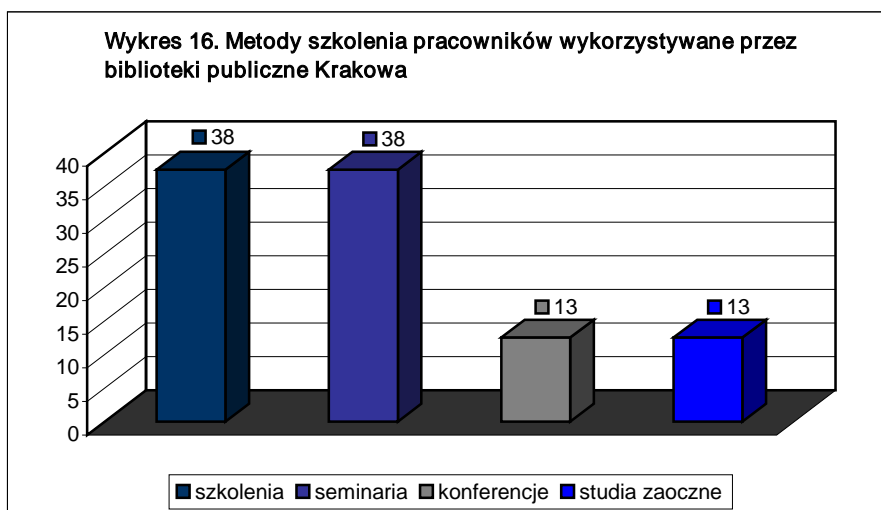
³⁴ Potencjał kierowniczy to zdolność do osiągnięcia sprawności w działaniach kierowniczych. Zob. Lachowicz Z.: *Doświadczenia grupowe. Treningowe formy doskonalenia menedżerów*. „Personel” 1995, nr 13, s. 44

³⁵ Tamże, s. 46

³⁶ Szerzej na temat technik wykorzystywanych w treningu potencjału kierowniczego można przeczytać w pracy – S.Kańduła, A.Baszyński: *Emocjonalne...*, dz. cyt., s. 4-5; *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 67-68

Przedstawione metody szkolenia mogą z powodzeniem zostać zastosowane w procesie rozwoju potencjału społecznego biblioteki. Najczęściej wykorzystywanymi w praktyce bibliotekarskiej metodami rozwoju potencjału społecznego, jak wynika z przeprowadzonych badań, których wyniki ilustruje wykres 16 są tradycyjne szkolenia, wykorzystujące głównie pasywne formy przekazu wiedzy i umiejętności takie, jak wykład lub prezentacja oraz seminaria. Szkolenia tradycyjne stanowią 38% wszystkich stosowanych przez biblioteki metod rozwoju potencjału społecznego. Identyczne do szkoleń tradycyjnych wyniki badań uzyskały seminaria. Za pomocą tych metod rozwijany jest potencjał społeczny pracowników wszystkich badanych bibliotek. Inne metody rozwoju potencjału społecznego, z których znacznie rzadziej korzystają badane biblioteki w celu zwiększenia zakresu bądź poziomu (wartości) swojego potencjału społecznego to konferencje, stanowiące 13% ogółu stosowanych przez biblioteki metod szkolenia oraz studia zaoczne, których wynik badania także uplasował się na poziomie 13%. Metody te są elementem rozwoju potencjału społecznego tylko niektórych bibliotek.

Wybór metody rozwoju potencjału społecznego w bibliotekach zależał będzie od różnych czynników. Wśród determinantów wyboru metody szkolenia na łamach literatury przedmiotu wymieniane są: treść szkolenia, podmiot szkolący, podmiot szkolony, koszt szkolenia, dotychczasowe doświadczenia, miejsce szkolenia, preferencje trenerów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Zdaniem A.Szałkowskiego najważniejszym czynnikiem rozstrzygającym o wyborze metody szkolenia jest treść szkolenia, będąca przedmiotem szkolenia³⁷. B.R.Kuc pisze, że wybór metody szkolenia zależy od uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) Kto będzie szkolony? Odpowiedzi na to pytanie uzyskuje się w wyniku przeprowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych.
- 2) Czy szkolenie będzie realizowane wewnątrz organizacji czy też powierzone innym organizacjom?³⁸

W bibliotekach, będących niedochodowymi organizacjami (non-profit) istotnym czynnikiem wpływającym na wybór określonej metody szkolenia będą jej koszty. Niektóre metody szkolenia, jak słusznie zauważa A.Pocztowski, wymagają znacznych nakładów finansowych w związku z czym nie wszystkie organizacje zwłaszcza małe, mogą sobie pozwolić na ich realizację³⁹. Sytuacja ta może dotyczyć również bibliotek. Wybrana przez bibliotekę metoda szkolenia powinna:

- motywować do poprawy efektywności

³⁷ Zob. *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 59

³⁸ Kuc B.R.: *Polityka...*, dz. cyt., s. 21

³⁹ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 228

- umożliwiać aktywne uczestnictwo szkolonego
- stymulować proces uczenia się
- ułatwiać wdrożenie nowej wiedzy, umiejętności i postaw do praktyki

Znajomość specyfiki poszczególnych metod szkolenia umożliwia dokonanie optymalnego doboru konkretnej metody do aktualnych oraz przyszłych potrzeb w zakresie rozwoju potencjału społecznego. Bezpośrednią konsekwencją właściwego wyboru metody szkolenia będzie zwiększenie efektywności rozwoju potencjału społecznego, którą można zdefiniować jako stopień zmniejszenia poprzez określone przedsięwzięcie rozwojowe, luki istniejącej pomiędzy aktualnym a pożądanym stanem jakościowym potencjału społecznego pracownika. Inną ważną w przypadku bibliotek korzyścią płynącą z właściwego doboru metody szkolenia do istniejących potrzeb szkoleniowych jest ograniczenie zbędnych kosztów. Zaznajomienie się kadry zarządzającej danej biblioteki ze specyfiką poszczególnych metod szkoleniowych minimalizuje liczbę chybionych wyborów formy szkolenia.

3.6.2. E – learning

Nieustannie rozwijająca się technologia informatyczna, znajdująca zastosowanie w różnych dziedzinach nauki i techniki, zdecydowanie wkroczyła również na grunt systemu edukacji i szkoleń. Powszechny dostęp do Internetu umożliwił wprowadzenie do istniejącego modelu edukacji nowoczesnych metod nauczania, pozwalających realizować proces szkolenia bez ciągłego, bezpośredniego kontaktu z nauczycielem.

Metody te przybierają najczęściej formę e – learningu, który w języku polskim posiada takie odpowiedniki, jak: nauka na odległość, kształcenie na odległość, zdalna edukacja, nauczanie elektroniczne, e – nauczanie, nauka online oraz nauczanie hybrydowe. E – learning stanowi rewolucję w systemie edukacji, której skutki, jak pisze A. Clarke są często porównywalne do wpływu jaki wcześniej na kształcenie wywarły wynalezienie druki i masowa produkcja książek, przy czym nieporównywalnie szybsze jest tempo rozwoju tej nowej formy nauczania⁴⁰. Zdalne nauczanie stanowi ważny stymulator zmian w edukacji. Wdrażane jest niemal we wszystkich ogniwach systemu edukacji i szkoleń. E – nauczanie może być również wykorzystane w procesie rozwoju potencjału społecznego pracowników biblioteki. Kursy e – learningowe mogą stanowić niezależne szkolenie internetowe, element wspomagający tradycyjne szkolenia oraz alternatywę dla szkoleń w formie tradycyjnej. Dla organizacji działających w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, do których niewątpliwie należą biblioteki, wdrożenie e – learningu oznacza zdaniem Z. Kramka nie tylko możliwość uzyskania konkurencyjnej przewagi, lecz również sprostanie szybkim zmianom⁴¹. Szkolenie na odległość posiada wiele zalet, przemawiających za przedstawieniem tej formy edukacji jako metody rozwoju potencjału społecznego pracowników biblioteki.

Na początku rozważań nad problematyką e – learningu zasadne jest przybliżenia znaczenia tego pojęcia.

⁴⁰ Clarke A.: *E – learning. Nauka na odległość*. Wydawnictwo Komunikacji i Łączności. Warszawa 2004, s. 11

⁴¹ *Teoretyczno – metodyczne podstawy rozwoju e – learningu w edukacji ustawicznej*. Red. Z. Kramka. Instytut Technologii Eksploatacji. Państwowy Instytut Badawczy w Radomiu, 2007, s. 24

W języku potocznym e – learning bywa interpretowany jako⁴²:

- proces edukacji z wykorzystaniem najnowszych technologii i narzędzi teleinformatycznych
- sposób na uzupełnienie tradycyjnych szkoleń
- forma samodzielnej nauki
- efektywny i szybki sposób podnoszenia kwalifikacji i pozyskiwania wiedzy

Bardziej precyzyjne i jednocześnie zbieżne definicje w e – learningu zawiera literatura przedmiotu. *Słownik zarządzania kadrami pod red. T.Listwana* podaje, że e – learning to uczenie się na odległość z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych⁴³. Według M.Armstronga e – learning to system uczenia się lub szkolenia przy użyciu technologii informatycznej⁴⁴. Zdaniem E.J.Kurkowskiej e – learning można zinterpretować jako model działań, w którym technologia informatyczna jest wykorzystywana do wspierania ogólnie rozumianych procesów szkoleniowych⁴⁵.

W odniesieniu do bibliotek sformułowano i przyjęto w niniejszej pracy definicję e – learningu, zgodnie z którą e – learning to metoda rozwoju potencjału społecznego wykorzystująca wewnętrzną sieć Intranet, Internet oraz strony www (World Wide Web) w celu zwiększenia zakresu bądź wartości (poziomu) cech i właściwości, decydujących o zdolności pracowników do realizacji określonych zadań i obowiązków w bibliotece.

Szkolenie e – learningowe jest od strony technicznej, jak słusznie zauważają W.M.Grudzewski i J.K.Hejduk interaktywna i multimedialną

⁴² Konieczko A.: *E – edukacja okazją urozmaicenia wiedzy i umiejętności bibliotekarzy*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2009/104/a.php?konieczko>. Stan z dnia: 25.01.2010

⁴³ *Słownik zarządzania...*, dz. cyt., s. 35

⁴⁴ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 514

⁴⁵ Kurkowska E.J.: *Alfabetyzacja informacyjna w formie e – learningu w wybranych europejskich bibliotekach akademickich*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2009/104/a.php?kurkowska>. Stan z dnia 25.01.2010

stroną internetową⁴⁶. „Kształcenie online polega na wykorzystaniu w celach dydaktycznych bogatych zasobów dostępnych poprzez sieć Internet”⁴⁷.

W skład e – learningu wchodzi następujące elementy⁴⁸:

- **treść** – podstawowy element e – learningu, materiały samokształceniowe, dostarczane za pomocą takich nośników jak kasetta video, CD – ROM, Intranet oraz Internet;

Zasoby dydaktyczne, stanowiące materiały do nauki odgrywają w e – learningu, jak zauważa A. Clarke, ważną rolę⁴⁹. Materiały samokształceniowe mogą mieć różną formę, uzależnioną od rodzaju kursu oraz przyjętej metody nauczania. A. Clarke wymienia następujące materiały do nauki z wykorzystaniem e – learningu⁵⁰:

- ✓ materiały interaktywne, do których uzyskuje się dostęp online (mogą obejmować cały zakres przedmiotu lub tylko niektóre aspekty)
 - ✓ autonomiczne materiały interaktywne (np. multimedialne płyty CD)
 - ✓ materiały tradycyjne (zeszyt ćwiczeń, podręczniki i konspekty wykładów) dostępne online lub w bibliotece lub przysyłane pocztą
 - ✓ zasoby dostępne w sieci www (np. strony internetowe, pliki do pobrania bądź internetowe bazy danych)
- **komunikacja** – e – learning stwarza możliwość komunikowania się nauczyciela z uczniami, jak również uczniów między sobą, proces komunikacji odbywa się m.in. poprzez pocztę elektroniczną;

⁴⁶ W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania. Red. nauk. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej. Warszawa 2008, s. 58

⁴⁷ Sarafin A., Brewczyńska M.: *Platforma e – learningowa Moodle w Bibliotece Pedagogicznej Kujawsko – Pomorskiego Centrum Edukacji Nauczycieli we Włocławku*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2009/104/a.php?sarafin_brewczynska. Stan z dnia 25.01.2010

⁴⁸ *Teoretyczno – metodyczne...*, dz. cyt., s. 21

⁴⁹ Zob. Clarke A.: *E – learning...*, dz. cyt., s. 20

⁵⁰ Tamże, s. 20

Metoda ta jak słusznie zauważa K.Padziak oparta jest na komunikacji elektronicznej i charakteryzuje się szerokim zasięgiem⁵¹.

- **wirtualna rzeczywistość** – umożliwia odtwarzanie zdarzeń w wirtualnej klasie, gdzie odbywają się wirtualne zajęcia i wirtualne eksperymenty;
- **współpraca** – wirtualne czytelnice, tablice ogłoszeniowe, miejsca dyskusyjne i systemy konferencyjne to idealne miejsca prezentacji własnych poglądów i wymiany spostrzeżeń;
- **narzędzia** – dostępny, łatwy w obsłudze zestaw narzędzi do tworzenia treści dydaktycznych oraz do zarządzania procesem szkoleniowym, umożliwia osobom nawet z niewielkim przygotowaniem informatycznym brać udział w tworzeniu materiałów szkoleniowych kursu;
- **systemy oceny** – kursy prowadzone z wykorzystaniem komputera, jak i rozbudowane systemy zarządzające szkoleniami, oferują nowe możliwości samooceny i oceny uczestnika szkolenia, np. użytkownik kursu może dokonać oceny stopnia przyswojenia wiedzy przed przystąpieniem do nauki i stosowanie do uzyskanych rezultatów dobrać materiał szkoleniowy;
- **raportowanie** – generowanie raportów przeznaczonych dla szkolonego, jak również osób administrujących systemem szkoleniowym i zarządzających kadrami organizacji (rejestrwanie uczestników, kontrolowanie przebiegu zajęć, dokonywanie weryfikacji).

E – learning może być stosowany w różnym zakresie, od udostępniania jednego multimedialnego programu szkoleniowego na krążku CD – ROM, po wdrożenie kompleksowej platformy edukacyjnej. Jednak jak piszą W.M.Grudzewski i I.K.Hejduk, do skorzystania w pełni z dostępnych możliwości e – learningu potrzebujemy tzw. platformy e –

⁵¹ Padzik K.: *Leksykon HRM...*, dz. cyt., s. 19

learningowej, czyli systemu LMS (Learning Management System). Zdaniem cytowanych autorów platforma pozwala osiągnąć cztery najważniejsze możliwości tej formy szkoleniowo – edukacyjnej⁵²:

- 1) Dostarczanie interaktywnej, multimedialnej treści – zapewnienie, że szkolenie trafia do odpowiednich czyli zidentyfikowanych i zautoryzowanych użytkowników (uczestników szkoleń e – learning, tutorów, administratorów).
- 2) Testy wiedzy – raporty pozwalające stwierdzić, jakie są postępy każdego uczestnika, ile czasu spędził w szkoleniach, ile razy uruchomił każdą aktywność szkolenia (moduł, lekcję, test).
- 3) Organizowanie przebiegu szkolenia – harmonogramowanie szkoleń, przypomnienia, obsługa grup uczestników: zapisy zespołowe itd..
- 4) Wsparcie pracy grupowej za pomocą różnych asynchronicznych i synchronicznych narzędzi wsparcia – czatów, wideoczatów, forów dyskusyjnych, zespołów redagowanych stron (wiki) oraz obrazów (schematów whiteboard).

Wybrana przez bibliotekę platforma e – learningowa powinna umożliwiać⁵³:

- publikowanie szkoleń w formie elektronicznej (główne zadanie)
- łatwe i szybkie rejestrowanie użytkowników oraz gromadzenie danych osobowych uczestników szkolenia,
- dzielenie użytkowników na grupy, kreowanie i kontrolowanie procesów szkoleniowych,
- udostępnianie narzędzi komunikacyjnych (np. poczta elektroniczna, forum),

⁵² *W poszukiwaniu...*, dz. cyt., s. 58

⁵³ Konieczko A.: *E – edukacja...*, dz. cyt. [Dokument elektroniczny]

- łatwe tworzenie raportów o przebiegu kursów przez osoby nadzorujące realizację szkolenia.

Spośród dostępnych na rynku bezpłatnych platform e – learningowych, warta uwagi jest popularna platforma Moodle, której nazwa to akronim Modular Object – Oriented Dynamic Learning Environment (Modułowe, Dynamiczne, Zorientowane Obiektowo Środowisko Nauczania). Będąc jednym z najważniejszych i najpopularniejszych systemów do zdalnej nauki, platforma Moodle zapewnia szeroki wybór technik i narzędzi, umożliwiających i wspomagających ten rodzaj nauki. Platforma Moodle umożliwia tworzenie stron internetowych oraz przeprowadzanie elektronicznych kursów.

Kursy e – learningowe mogą być gotowym produktem, możliwym do zastosowania w różnego typu organizacjach, nie tylko w bibliotekach lub dedykowanym, tzn. opracowanym dla potrzeb konkretnej biblioteki bądź instytucji. Wybór odpowiedniego kursu e – learningowego ma kluczowe znaczenie dla ostatecznego rezultatu nauki metodą e – learningową. Decyzja biblioteki o wyborze kursu powinna zostać poprzedzona wnikliwą analizą potrzeb, możliwości oraz oczekiwań związanych z kursem. W ocenie różnych kursów e – learningowych pomocne będzie zestawienie (tabela 9), zawierające kwestie, na które należy zwrócić uwagę dokonując oceny danego kursu e – learningowego.

Oprócz właściwie dobranego kursu e – learningowego nauka w sieci zależy również w dużej mierze od motywacji uczącego się. W.M.Grudzewski i I.K.Hejduk na podstawie przeprowadzonych doświadczeń naukowych podają, że wskaźniki ukończalności (relacja liczby uczestników kończących szkolenie do rozpoczynających) w otwartych projektach e – learning, gdzie nie ma żadnej formy nacisku

Tabela 9. Kryteria oceny kursów e-learningowych

KRYTERIA OGÓLNE	KRYTERIA SZCZEGÓŁOWE
Forma materiałów do nauki	<ul style="list-style-type: none"> • materiały przygotowane specjalnie na potrzeby kursu • materiały interaktywne opracowane zgodnie z obowiązującymi standardami • materiały tradycyjne (np. książki lub inne materiały wydawane drukiem) wspomagane możliwością pomocy i odpowiednimi możliwościami kontaktu (telefonicznego, e – mailowego itp.)
Metody (sposoby przekazywania wiedzy)	<ul style="list-style-type: none"> • nauczanie hybrydowe (e – learning oraz metody tradycyjne) • nauczanie na odległość • przewidziany kontakt bezpośredni z innymi uczniami oraz nauczycielami • swoboda wyboru (miejsca, tempa, czasu nauki itd.)
Sposoby przekazywania informacji zwrotnej	<ul style="list-style-type: none"> • w formie anonimowych komentarzy do wykonywanych prac • bezpośrednio od nauczyciela (tutora) • na forach dyskusyjnych lub czatach • w określonym terminie (np. 24 godziny)
Zapewniane przez organizatora środowisko nauczania	<ul style="list-style-type: none"> • wirtualne (VLE) • zarządzane (MLE) • Intranet/ Ekstranet • serwis internetowy
Wsparcie proponowane uczniowi – pomoc	<ul style="list-style-type: none"> • osobisty nauczyciel lub doradca • inni uczniowie (za pośrednictwem łączny)
Sposób dokonywania oceny	<ul style="list-style-type: none"> • online – za pośrednictwem sieci • w formie tradycyjnej (np. egzaminu pisemnego) • w sposób ciągły • przez innych uczniów
Elastyczność (możliwość wyboru)	<ul style="list-style-type: none"> • swobodny wybór miejsca, tempa i czasu nauki • sztywny plan zajęć
Czy organizator kursu określa standardy e – learningu	<ul style="list-style-type: none"> • minimalne wymagania dotyczące materiałów

Źródło: Clarke A.: E – learning..., dz. cyt., s. 25

organizacyjnego, wahają się od kilku do kilkunastu punktów procentowych. Wprowadzenie roli mentora – opiekuna motywującego zespół do terminowego przechodzenia kolejnych części e – szkolenia, pozwala poprawić ukończalność do poziomu 30 – 40 punktów procentowych. W przypadku szkoleń korporacyjnych zupełnie realna jest ukończalność na poziomie 100%⁵⁴. Wśród determinantów skuteczności e – learningu można wskazać również:

- wiarę w siebie i swój sukces,
- pozytywne nastawienie do nauki,
- umiejętności interpersonalne, umożliwiające efektywną komunikację i współpracę z innymi uczniami,
- umiejętności niezbędne do korzystania z technologii teleinformatycznej.

E – nauka może być realizowana w różnych formach. E.J.Kurkowska w ślad za D.Nojszewskim wymienia następujące⁵⁵:

- *prezentacja materiałów szkoleniowych w sieci* – to rodzaj podręcznika, różniącego się od tradycyjnego rodzajem nośnika i systemem przeszukiwania treści; może to być zestaw artykułów, opracowań, odnośników do innych zasobów itp., forma ta wymaga małych nakładów pracy lecz nie aktywizuje uczącego się, cechuje ją bierny charakter;
- *online support* – w szkoleniach tego typu oprócz materiałów szkoleniowych wykorzystywane są formy interaktywne takie, jak: fora dyskusyjne, czaty, biuletyny informacyjne, poczta elektroniczna;
- *szkolenia asynchroniczne* – zawierające oprócz wymienionych w przypadku wcześniejszych form szkolenia e – learningowego także mechanizmy kontroli i oceny przez osobę kierującą kursem e – mentora;

⁵⁴ W poszukiwaniu..., dz. cyt., s. 59

⁵⁵ Kurkowska E.J.: *Alfabetyzacja informacyjna...*, dz. cyt., [Dokument elektroniczny]

realizacja tych szkoleń wymaga koordynacji miejsca i czasu, dzięki czemu umożliwia naukę w indywidualnym tempie. E – learning utożsamiany jest najczęściej z tym typem szkoleń, chociaż nie jest to właściwe podejście;

- *szkolenia synchroniczne* – najbardziej przypominające tradycyjne zajęcia, gdyż prowadzone są w czasie rzeczywistym przez instruktora (e – tutora) czyli tworzy się tzw. elektroniczną klasę, lekcję; do prowadzenia tych szkoleń wykorzystuje się m.in. telekonferencję, czat, wideokonferencję, przekaz audio, tablice wirtualne bądź narzędzia do pracy grupowej; z uwagi na duże wymagania tej formy e – learningu od strony technologicznej i organizacyjnej, nie zawsze można ją zastosować w praktyce.

E – learning pozwala niezależnie od godzin pracy, zwiększyć zakres oraz poziom cech i właściwości, decydujących o zdolności pracowników do realizacji zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy. Na liście elementów generujących potencjał społeczny pracownika, jakie mogą być rozwijane poprzez e – learning, znajdują się wiedza i umiejętności, określane przez literaturę przedmiotu mianem „twardych”, czyli dające się skonkretyzować.

Wśród tych elementów należy wymienić:

- wiedzę i umiejętności z zakresu technologii informatycznej: obsługa komputera oraz różnych programów komputerowych,
- wiedzę i umiejętności niezbędne do korzystania z Internetu podczas realizacji określonych zadań i obowiązków zawodowych,
- wiedzę i umiejętności z zakresu tworzenia stron internetowych
- naukę języka obcego
- redagowanie różnych dokumentów
- tworzenie analiz oraz planów marketingowych

- wiedzę i umiejętności niezbędne do właściwego funkcjonowania bibliotek z takich dziedzin i specjalności naukowych, jak: ekonomia, księgowość, kadry, prawo.

Szkolenia e – learningowe stanowią bardzo pomocne narzędzie w rozwoju potencjału społecznego pracowników biblioteki jak również pozostałych organizacji. Podstawową zaletą e – learningu według *Słownika zarządzania kadrami pod red. T.Listwana* jest możliwość kształcenia nieograniczonej liczby osób w tym samym czasie oraz bez względu na miejsce ich pobytu⁵⁶. Inne zalety nauki online to:

- swoboda wyboru tempa uczenia,
- łatwość modyfikacji programów i treści kształcenia oraz jej natychmiastowe rozpowszechnienie,
- możliwość szybkiego kontaktu ze szkoleniowcami oraz pozostałymi uczestnikami kursu,
- standaryzacja wiedzy,
- kontrola realizacji szkolenia.

Odnosząc te zasady do bibliotek należy zwrócić uwagę na:

- rozwiązanie problemu braku pomieszczeń do prowadzenia szkoleń
- możliwość zmniejszenia liczby personelu bibliotecznego zaangażowanego w szkolenie
- możliwość poświęcenia większej ilości czasu praktycznej części szkolenia (teoretyczna może zostać przekazana w formie e – learningu)
- możliwość zwiększenia zakresu rozwijanych elementów potencjału społecznego pracowników

⁵⁶ *Słownik zarządzania...*, dz. cyt., s. 35

Istotną z punktu widzenia bibliotek, będących niedochodowymi organizacjami, zaletą jest znaczna efektywność ekonomiczna w długiej perspektywie czasowej.

Pomimo licznych możliwości jakie stwarza e – learning, częstym zarzutem stawianym tej formie nauczania, jak podaje literatura przedmiotu jest jej „bezduszość” i sprowadzenie platformy ze szkoleniami e – learning do „stacji rozgłoszeniowej”, z której uczestnik korzysta dowolnie, raczej rzadziej niż częściej⁵⁷.

Decydując się na realizację rozwoju potencjału społecznego za pomocą kursów e –learningowych, biblioteki muszą mieć na uwadze potencjalne problemy oraz obowiązki, wiążące się z kształceniem „na odległość”. Jak podaje literatura przedmiotu, „Największym wyzwaniem dla wykorzystania tego typu szkolenia są ludzie, którzy obawiają się nowoczesnych technologii, czego wyrazem jest brak niezbędnych umiejętności obsługi komputera, a także trudności z zachowaniem samodyscypliny w procesie szkolenia”⁵⁸. Ważnym problemem jaki może wynikać z e – learningu jest technologia. Profesjonalne opracowanie kursu e – learningowego wymaga współpracy bibliotekarza (czynnik merytoryczny) z informatykiem (czynnik techniczny). Podstawowym bowiem elementem tworzenia kursów e – learningowych jest wiedza informatyczna, znajomość programów oraz nowości na rynku komputerowym. Zdaniem W.M.Grudzewskiego i I.K.Hejduk, innym, nie mniej ważnym, problemem e – learningu jest zapewnienie odpowiedniej jakości treści szkoleniowej⁵⁹. Za jedną z ważniejszych praktyk, zapewniających wysoką jakość szkoleń e – learning uznawana jest tzw.

⁵⁷ *W poszukiwaniu...*, dz. cyt., s. 59

⁵⁸ Konieczko A.: *E – edukacja...*, dz. cyt., [Dokument elektroniczny]

⁵⁹ *W poszukiwaniu...*, dz. cyt., s. 59

operacjonalizacja przekazywanej treści⁶⁰. Zoperacjonalizowane szkolenie charakteryzuje się odpowiednią strukturalizacją oraz doбором technik i przykładów, pozwalających zrealizować wąsko określony cel dydaktyczny w sposób angażujący uczestnika w próbę samodzielnego rozwiązania problemu. „Operacjonalizacja z przejściem z podejścia „podawczego” do „problemowego” ma zasadnicze znaczenie dla odpowiedniej jakości e – szkoleń”⁶¹.

Obowiązki wynikające z e – learningu zasługujące na uwagę to:

- przygotowanie kadry do zaimplementowania lub wykorzystania odpowiedniego oprogramowania
- przygotowanie kadry do stosowania zasad dydaktyki kształcenia zdalnego

Kończąc powyższe rozważania należy stwierdzić, że e – learning to bardzo efektywna forma nauczania. W.M.Grudzewski i I.K.Hejduk jako argumenty tego stwierdzenia podają po pierwsze, e – szkolenie podzielone na małe skondensowane części – lekcje pozwala na zdobywanie informacji małymi „porcjami”, optymalnie wykorzystuje uwagę uczestnika. Po drugie, e – learning pozwala zrealizować szkolenie wysoce ustrukturalizowane i skoncentrowane na celach dydaktycznych⁶². Nauka online stanowi obecnie bardzo ważny, nieustannie rozwijający się element polityki personalnej w wielu organizacjach komercyjnych. Nie występują również przeciwwskazania do wykorzystywania tej formy nauki w bibliotekach. Dowodem na to jest obecność różnych bibliotecznym kursów e – learningowych, w tym najbardziej znanego - Bibweb, tworzonych i realizowanych przez kilka ważnych instytucji, wśród których należy wymienić: Bibliotekę Uniwersytecką w Warszawie, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Komisję Wydawnictw Elektronicznych

⁶⁰ Tamże, s. 59

⁶¹ Tamże, s. 59

⁶² Tamże, s. 59

Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, Fundację Bertelsmann. Kursy e – learningowe organizowane są także w Warmińsko – Mazurskiej Bibliotece Pedagogicznej im. Karola Wojtyły w Elblągu. Zarządzający personelem w bibliotekach powinni stosować w celu rozwoju potencjału społecznego zatrudnianych pracowników metodę szkolenia jaką jest e – learning i zachęcać do tej formy nauki. Niestety badane biblioteki publiczne nie wykorzystują w procesie rozwoju potencjału społecznego możliwości jakie stwarza e – learning.

3.7. Motywacyjna funkcja rozwoju potencjału społecznego biblioteki

Motywacja pracowników do efektywniejszej pracy od dawna pozostaje przedmiotem zainteresowania wielu nauk, w tym również organizacji i zarządzania. Już w czasach rewolucji przemysłowej miały miejsce rozważania nad czynnikami i instrumentami motywacyjnym. Poglądy dotyczące bodźców, pobudzających pracowników do działania zmieniały się wraz z ewolucją funkcji personalnej w organizacji. Kolejnym etapom rozwoju zarządzania odpowiadają odmienne modele motywowania. Przed rewolucją przemysłową główną formą „motywowania” był strach przed karą – fizyczną, finansowa lub społeczną. Wraz z komplikowaniem procesów wytwórczych te formy oddziaływania na pracowników przestały być wystarczające. Na przełomie XIX i XX wieku w okresie dominacji szkoły naukowego zarządzania uznano, iż stosowane przed rewolucją przemysłową instrumenty motywacyjne takie, jak zagrożenie utratą pracy oraz kary finansowe, fizyczne i społeczne powinny zostać zastąpione bodźcami finansowymi i wyróżnianiem wyróżniających się robotników¹. Przedstawiciele szkoły stosunków międzyludzkich akcentowali znaczenie w procesie motywowania znaczenie czynników społecznych, wśród których wymieniali wyrażanie uznania, miłą atmosferę w zespole, dobre kontakty z przełożonym. Zwrócono uwagę, iż zachęty płacowe nie zawsze prowadzą do wzrostu wydajności pracy². U schyłku XX wieku w dobie zasobowego podejścia do zarządzania czynnikiem ludzkim uważano, że system motywacyjny powinien opierać się podmiotowym traktowaniu

¹ Poczrowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Pomocnicze materiały dydaktyczne. Wyd. II. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1994, s.5

² Tamże, s. 6

pracownika, integracji pracownika z celami organizacji, na partycypacji, samokierowaniu i samokontroli. Obecnie w erze postindustrialnej, w której celem motywowania jest wyzwolenie twórczego potencjału pracowników, tradycyjne sposoby motywowania pracowników coraz częściej wyczerpują swoje możliwości i stają się mało efektywne. Stosowanie tradycyjnych środków motywacyjnych w postaci metod dyrektywnych, stwarzanie zagrożeń, bodźców ekonomicznych, bądź środków typu perswazyjnego nie umożliwi osiągnięcia celu jaki przyświeca współcześnie motywowaniu pracowników. Jak pisze M.Juchnowicz w ślad za K.Bolestą – Kukułką „...ludzi można zmusić do posłuszeństwa i wykonywania powtarzalnych prac lecz do twórczego myślenia zmusić ich nie można”³. W bibliotekach, będących organizacjami niedochodowymi(non-profit) pojawia się również problem braku możliwości stosowania, uznanych za jedno z najskuteczniejszych, motywatorów finansowych. Biblioteki podobnie jak pozostałe organizacje zmuszone są do poszukiwania sposobów motywowania, które wyzwolą twórczy potencjał pracowników. Środkiem motywacyjnym, pozwalającym bibliotece osiągnąć cel współczesnego oddziaływania motywacyjnego jest rozwój potencjału społecznego. Konieczne zatem wydaje się przybliżenie rozwoju potencjału społecznego w aspekcie funkcji motywacyjnej.

Zanim przedstawiona zostanie specyfika rozwój potencjału społecznego jako czynnika motywacyjnego warto zastanowić się nad znaczeniem terminu motywacja. To niezwykle ważne pojęcie wciąż wymyka się precyzyjnej definicji.

³ Juchnowicz M.: *Motywowanie w toku pracy* [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*. Podręcznik pod red. A.Sajkiewicz. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 212

Etymologicznie motywacja pochodzi od łacińskiego słowa „motus” i angielskiego „move” oznaczającego „ruszać się z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać, wpływać na kogoś i pobudzać do działania”⁴. Motyw to powód robienia czegoś⁵. Według *Słownika języka polskiego* motywacja oznacza podanie, ukazanie motywów wyjaśniających czyjeś określone zdziałanie, postępowanie, nadających ogólny kierunek działalności danej jednostki; umotywowanie⁶. Jako pojęcie ogólne motywacja zawiera się w słowach: „intencja, zamiar, chęć, pragnienie, życzenie, zainteresowanie czymś”⁷. Motywacja w większości wiąże się z czymś pozytywnym. Brak motywacji kojarzony jest natomiast z czymś negatywnym, poczuciem bezsensu.

W literaturze bibliotekarskiej motywacja definiowana jest jako powodowanie, aby każdy chętnie podejmował się wykonywania powierzonych zadań i czynności, traktując je jako sposób na osiągnięcie własnych celów – oczywiście w zgodzie z celami instytucji – oraz żeby wykonywał je w sposób racjonalny i twórczy⁸.

Na łamach literatury wielu nauk takich, jak: psychologia, nauki organizacji i zarządzania a także nauki ekonomiczne, pojęcie motywacji jest różnie interpretowane. Różnorodność interpretacyjna terminu motywacja wynika stąd, iż poszczególne jednostki przypisują odmienne treści temu pojęciu. „Wielość definicji sprawia, że nie jest możliwe jednoznaczne określenie czym jest tak naprawdę motywacja”⁹.

Najważniejsze definicje motywacji występujące w literaturze przedmiotu zawarte zostały w tabeli 10.

⁴ Sekuła Z.: *Motywowanie do pracy. Teoria i instrumenty*. PWE, Warszawa 2008, s. 9

⁵ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 20

⁶ *Słownik języka polskiego*. Tom 2. PWN, Warszawa 1979, s. 219

⁷ Zob. Sekuła Z.: *Motywowanie...*, dz. cyt., s. 9

⁸ Wojciechowski J.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 228, 229

⁹ Tamże, s. 10

Tabela 10. Przegląd definicji pojęcia motywacja

Autor	Definicja motywacji
G.Bartkowiak	To względnie stała dyspozycja człowieka do zachowań ukierunkowanych na realizowanie, przez własną pracę, cenionych wartości i zaspakajanie potrzeb. Jest to proces, który aktywizuje zachowania i sprawia, że przez dłuższy okres jednostka pragnie indywidualnie zaspokajać potrzeby poprzez osiągnięcie i realizację zadań w organizacji związanych z wykonywaną pracą.
S.Borkowska	Motywowanie do pracy to świadomie i celowe oddziaływanie na motywy i postępowanie ludzi w pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań dla osiągnięcia celów motywującego, czyli organizacji.
M.Czerska	Wyróżnia dwa podejścia do motywacji: <ul style="list-style-type: none"> • Rezultatywne – motywacja jako stan napięcia • Czynnościowe – motywacja jako proces świadomego i celowego oddziaływania na zachowania innych ludzi.
R.Griffin	Zestaw sił powodujących, że ludzie zachowują się w określony sposób.
X.Gliszczyńska	Proces świadomego i celowego oddziaływania na postępowanie pracowników i polega na tworzeniu i stosowaniu odpowiednich bodźców do osiągnięcia celów motywującego.
J.Penc	Mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu.
J.Reykowski	Stanowi proces psychicznej regulacji, w którym następuje sterowanie czynnościami tak, aby prowadziły do realizacji zamierzonego celu.
S.P.Robbins	Chęć dokonania czegoś uwarunkowana możliwością zaspokojenia przez to jakiejś potrzeby jednostki.
N.Stevenson	Bodziec, pobudka, zachęta do działania. Jest nią wszystko, co w płaszczyźnie werbalnej, fizycznej czy psychologicznej skłania kogoś do reagowania działaniem
J.A.F.Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr.	Psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku.

Źródło: Sekuła Z.: Motywowanie..., dz. cyt., s. 11

Interesującą z punktu widzenia analizowanego zagadnienia definicję motywacji sformułował M. Armstrong. Cytowany autor pisze, że motywacja zajmuje się czynnikami wpływającymi na ludzi, by zachowywali się w określony sposób¹⁰. W niniejszej pracy pojęcie motywacji będzie interpretowane jako ogół czynników natury psychicznej, umysłowej i fizjologicznej człowieka, uruchamiających i organizujących jego zachowanie ukierunkowane na osiągnięcie określonych celów. Motywowanie w bibliotece będzie polegać na wpływaniu na pracowników za pomocą różnych czynników – bodźców, aby zmierzali w pożądanym przez bibliotekę kierunku.

Czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników w proces pracy, pobudzające i utrwalające jego indywidualną motywację stanowią obszerny zbiór, który można podzielić, ze względu na różne kryteria¹¹.

Jednym z czynników, który może w dużej mierze kształtować pożądane zachowania i wyzwać motywację pracowników w bibliotece jest rozwój potencjału społecznego. W tabeli 11 przedstawiona została pozycja rozwoju potencjału społecznego na tle różnych klasyfikacji czynników motywacyjnych.

Tabela 11. Pozycja rozwoju potencjału społecznego na tle różnych klasyfikacji czynników motywacyjnych

Kryterium podziału (klasyfikacji)	Charakterystyka
Forma	Pozapłacowa
Rodzaj zaspakajanych potrzeb	Bodziec zaspakajający potrzeby wyższego rzędu
Zakres oddziaływania	Wewnętrzne; sprzyja realizacji wartości immanentnych człowieka, których osiągnięcie stanowi wartość samą w sobie.
Kierunek oddziaływania	Pozytywny; wzmacnia zachowania

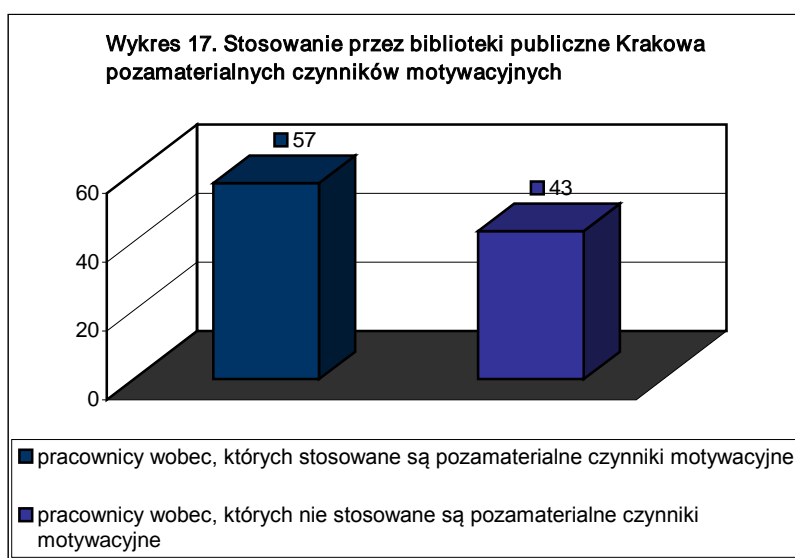
¹⁰ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 20

¹¹ Przegląd różnych klasyfikacji czynników rozwoju potencjału społecznego zawarty został w pracy – Juchnowicz M.: *Motywowanie...*, dz. cyt., s. 216

	akceptowane i motywuje do podejmowania inicjatyw i dodatkowego wysiłku.
Sposób oddziaływania	Indywidualny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Juchnowicz M.: *Motywowanie...*, dz. cyt., s. 216

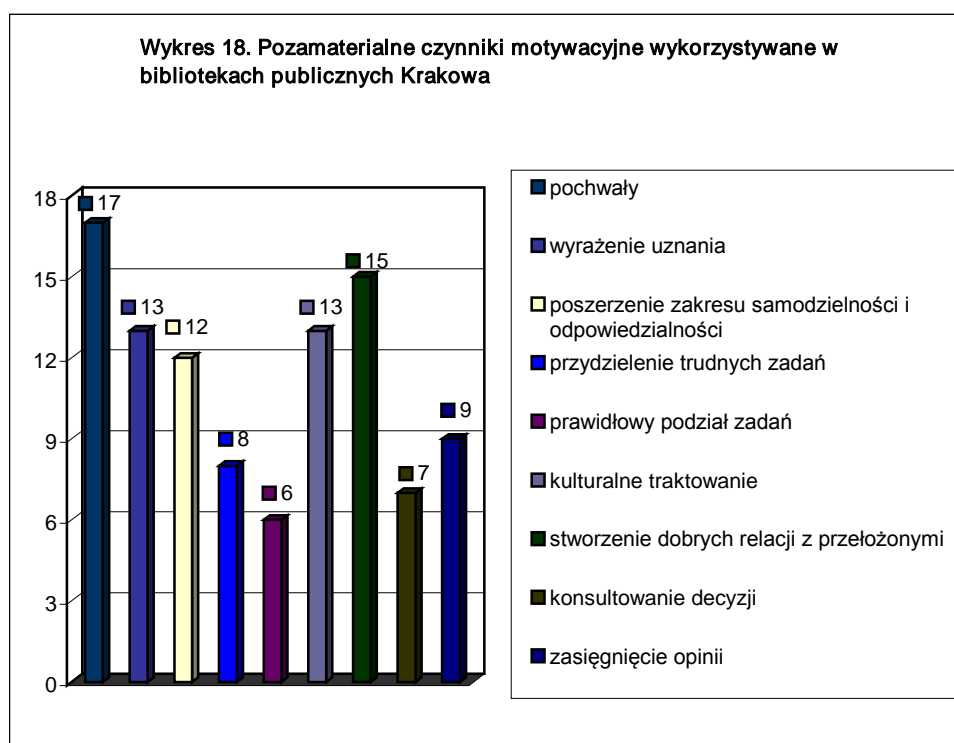
Przeprowadzone w różnych bibliotekach publicznych badanie wykorzystywania motywatorów pozamaterialnych pozwala sformułować wniosek, że biblioteki są świadome znaczenia w procesie pracy pozapłacowych czynników motywacyjnych. Spośród wszystkich ankietowanych pracowników bibliotek 57% (wykres 17) stwierdziło, iż biblioteka motywuje ich do pracy za pomocą czynników pozamaterialnych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Najczęściej wskazywanym przez badanych bodźcem pozapłacowym, jaki biblioteki stosują w celu wywołania u zatrudnionych pracowników motywacji do pracy są pochwały, które stanowią 17% wszystkich uzyskanych odpowiedzi (wykres 18). Następne miejsca zajmowały kolejno: stworzenie dobrych relacji z przełożonym 15%, wyrażenie uznania 13% i kulturalne traktowanie 13%, poszerzenie zakresu samodzielności i odpowiedzialności 12%, zasięgnięcie opinii 9%, przydzielenie trudnych

zadań 8%, konsultowanie decyzji 7%, prawidłowy podział zadań 6%. Wymienione pozamaterialne czynniki motywacyjne oddziałują na spotęgowanie u pracowników chęci do pracy ze zróżnicowaną siłą. Znaczący wpływ na motywację pracowników, wśród motywatorów pozapłacowych literatura przedmiotu przypisuje rozwojowi potencjału społecznego. „Możliwości rozwoju zawodowego w wyniku kształcenia i szkolenia wspomagane przez organizację są czynnikiem oddziałującym szczególnie motywacyjnie na pracowników”¹².



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Wdrożenie w bibliotece procesu rozwoju cech i właściwości zatrudnionego personelu stwarza możliwość zaspokojenia odczuwanej przez pracowników potrzeby rozwoju osobistego. W słynnej hierarchii potrzeb A.Maslowa potrzeba samorealizacji – „rozwijania potencjału i

¹² Sekuła Z.: *Motywowanie...*, dz. cyt., s. 81

umiejętności, by stać się tym, kim wierzymy, że możemy się stać”¹³, plasuje się jak wiadomo na najwyższym miejscu¹⁴.

Opracowana przez A.Maslowa teoria zakłada, że potrzeby wyższego rzędu tj. potrzeba uznania i potrzeba samorealizacji stanowią najsilniejszy bodziec motywacyjny¹⁵. M.Armstrong pisze, że potrzeby samorealizacji nigdy nie da się w pełni zaspokoić¹⁶. W przeciwieństwie do potrzeb niższego rzędu, które gdy zostaną zaspokojone słabną, potrzeby wyższego rzędu w miarę ich zaspakajania stają się silniejsze¹⁷. Wynika stąd istotne znaczenie rozwoju potencjału społecznego w procesie motywowania pracowników.

Stworzenie pracownikom możliwości rozwoju ich potencjału społecznego, odbywającego się głównie za pośrednictwem różnych metod szkolenia pozwala zaspokoić odczuwaną przez nich potrzebę wiedzy. A.Maslow poza pięcioma podstawowymi grupami potrzeb odczuwanych przez pracowników, wyróżnił dodatkowo kilka potrzeb takich, jak¹⁸:

- *potrzeby wiedzy, rozumienia i ciekawości* – przejawiające się w dążeniu do zrozumienia otaczającej nas rzeczywistości;
 - *potrzeby estetyczne* – przejawiające się w radości odczuwania piękna.
- Należy jednak zaznaczyć, że potrzeby te odczuwa nie każdy człowiek.

Rozwój potencjału społecznego stanowi wewnętrzny czynnik motywacyjny. Jedną z teorii motywacji¹⁹, której autorem jest F.Herzberg, twórca pierwszej rewolucji w spojrzeniu na motywację pracowniczą, określaną powszechnie na łamach literatury przedmiotu teorią

¹³ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 214

¹⁴ Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 262

¹⁵ Szerzej na temat teorii potrzeb A.Maslowa można przeczytać m.in. w pracy – Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 213-214

¹⁶ Zob. tamże, s. 214

¹⁷ Tamże, s. 214

¹⁸ Zob. Penc J.: *Kreatywne kierowanie*. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000, s. 41

¹⁹ Przegląd różnych teorii motywacji zawarty został w pracy – Armstrong A.: *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 219-220

dwuczynnikową opiera się na założeniu, że pracowników aktywizują do działania dwa rodzaje czynników²⁰:

- *czynniki zewnętrzne*, związane z otoczeniem i warunkami pracy; nagrody, takie, jak: podwyżka pensji, pochwała lub awans oraz kary takie, jak działania dyscyplinarne, wstrzymanie płacy lub krytyka;
- *czynniki wewnętrzne*; wynikające z samej pracy oraz sukcesów odnoszonych w pracy; pojawiające się samoczynnie bodźce takie, jak: odpowiedzialność swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesująca i stawiająca wyzwania praca oraz możliwość awansu.

Wyróżnione przez F.Herzberga dwa rodzaje czynników w różny sposób oddziałują na pracowników. Zdaniem cytowanego autora czynniki zewnętrzne powodują często uczucie niezadowolenia wśród pracowników, ewentualnie stan neutralny, obojętny, którego jednak nie można traktować jak uczucia zadowolenia. Stan zadowolenia według F.Herzberga mogą wywołać czynniki wewnętrzne, do których zliczony został rozwój wiedzy i umiejętności²¹. M.Armstrong zwraca uwagę, że czynniki zewnętrzne mogą wywierać natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika, jednak skutki ich oddziaływań nie muszą być długotrwałe. Czynniki wewnętrzne mają głęboki i długotrwały wpływ na postępowanie pracowników²². Wyzwolona przez czynniki wewnętrzne motywacja jest skuteczniejsza w dłuższym okresie czasu. Wśród sposobów zapewnienia pracownikowi motywacji wewnętrznej, jak podaje literatura przedmiotu jest „...umożliwić mu ustawiczne doskonalenie swoich umiejętności i uczestniczenia w różnego rodzaju szkoleniach tak wewnętrznych w danej

²⁰ Juchnowicz M.: *Motywowanie...*, dz. cyt., s. 204

²¹ Tamże, s. 204, 205

²² Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 203

bibliotece, jak i poza nią”²³. Rozwój potencjału społecznego stymuluje motywację wewnętrzną, którą w ślad za M.Armstrongiem można zdefiniować jako „pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku”²⁴.

Zapewnienie motywacji wewnętrznej uważane jest przez zagraniczne wzorce za metodę rewitalizacji biblioteki, dającą pożądane efekty, zwłaszcza w sytuacji różnorodnych transformacji środowiskowych i wynikających z tego zmian w funkcjonowaniu biblioteki.

Generalnie motywacja wewnętrzna łączona jest z poziomem wykształcenia. Przyjmuje się, że im wyższe kwalifikacje, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia motywacji wewnętrznej. Z przeprowadzonego przez M.Adamiec i B.Kozusznik badania preferencji niematerialnych czynników motywacyjnych wśród pracowników z wyższym wykształceniem, na stanowiskach specjalistów, pracowników wykwalifikowanych oraz kierowników niższego i średniego szczebla (tabela 12) wynika, że rozwój potencjału społecznego to jeden z najbardziej cenionych przez tą grupę pracowników czynników motywacyjnych.

Tabela 12. Ranking niematerialnych czynników motywacyjnych

POZYCJA	FORMA NAGRODY
1.	Dofinansowanie szkoleń/kształcenia
2.	Mieszkanie
3.	Awans
4.	Możliwość udziału w szkoleniach (w tym w zagranicznych)
5.	Możliwość elastycznego czasu pracy
6.	Współdziałanie w zarządzaniu
7.	Samochód służbowy
8.	Możliwość korzystania z obiektów sportowych, rekreacyjnych
9.	Dodatkowe ubezpieczenia emerytalne
10.	Dofinansowanie wypoczynku
11.	Preferencyjna sprzedaż akcji

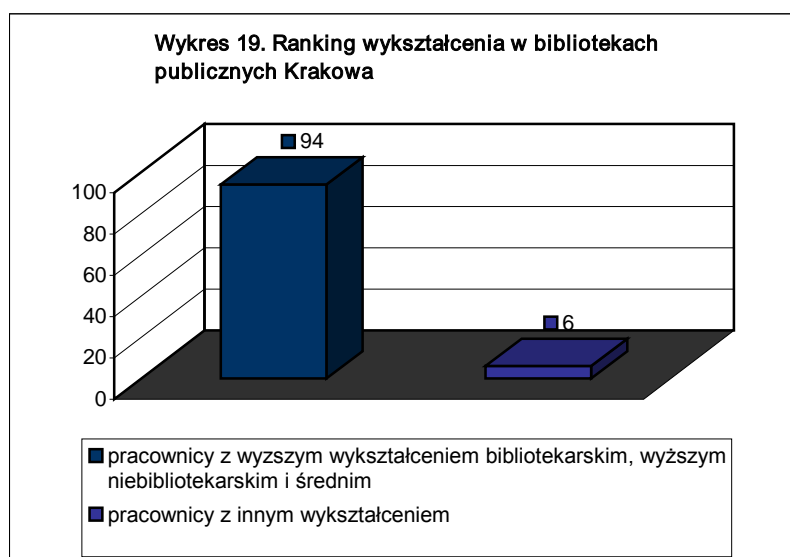
²³ Zybert E.B.: *Szczęśliwy...*, dz. cyt. s. 56

²⁴ Tamże, s. 212

12.	Dofinansowanie badań lekarskich
13.	Dofinansowanie kredytów
14.	Prywatne miejsca na parkingu
15.	Ulgi w zakupach i usługach firmy
16.	Ulgowe przejazdy (koleje, samoloty)
17.	Udział w specjalnych imprezach okolicznościowych
18.	Pochwała ustna indywidualna i publiczna
19.	Stroje robocze lub reprezentacyjne
20.	List gratulacyjny, dyplom itp.
21.	Okolicznościowe wypłaty pieniężne dla emerytów
22.	Życzenia z okazji osobistych uroczystości
23.	Spotkania kierownictwa z odchodzącymi na emeryturę
24.	Odznaczenia, mundury, dyplomy, zegarki itp.
25.	Spotkania emerytów lub uroczystości i imprezy dla nich
26.	Wywiad w gazecie zakładowej

Źródło: adaptacja na podstawie: Adamiec M., Kozusznik B.: Zarządzanie..., dz. cyt., s. 143

Wyniki tego badania można odnieść również do bibliotek. W badanych bibliotekach dominują pracownicy z wyższym i średnim wykształceniem (wykres 19).



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Urzeczywistnienie procesu rozwoju potencjału społecznego może w dwojaki sposób motywować pracowników do działania. Pierwszy z tych sposobów polega na samoistnej motywacji personelu. Sam fakt stworzenia

możliwości zwiększenia potencjału społecznego stanowi bodziec motywacyjny. Drugi ze sposobów polega na motywowaniu poprzez realizację określonych celów. Programy rozwoju potencjału społecznego mogą być bowiem ukierunkowane na wzmocnienie motywacji pracowników. Powstaje zatem pytanie o cele rozwoju potencjału społecznego, których urzeczywistnienie skutkować będzie wzrostem motywacji pracowników? Na łamach literatury przedmiotu jak również w praktyce zarządzania różnymi organizacjami zarówno komercyjnym jak również niedochodowymi nie zostały skonkretyzowane cele rozwoju potencjału społecznego, których możliwość urzeczywistnienia stanowi bodziec motywacyjny.

Proces rozwoju potencjału społecznego jak już wcześniej wspomniano może realizować różne cele zarówno z punktu widzenia biblioteki a także w odniesieniu do pracowników.

Wyznaczone przez biblioteki cele będą wzmacniać motywację jeśli ich realizacja będzie prowadzić do urzeczywistnienia indywidualnych celów rozwoju potencjału społecznego pracowników.

Motywacja stanowi przedmiot rozwoju potencjału społecznego. Rozwój potencjału społecznego biblioteki obejmuje szereg działań ukierunkowanych na zwiększenie wartości potencjału społecznego personelu bibliotecznego. Nieodłącznym elementem potencjału społecznego każdego pracownika, jak już wcześniej wspomniano jest motywacja. To niewątpliwie jedna z cech i właściwości jaka powinni dysponować pracownicy podczas realizacji różnych funkcji w bibliotece.

Reasumując powyższe rozważania można stwierdzić, że rozwój potencjału społecznego to istotny czynnik motywacyjny w bibliotece. Będąc motywatorem wewnętrznym przynosi długotrwałe efekty. Stanowi jeden z czynników motywacyjnych, który z powodzeniem może być wykorzystywany w bibliotekach. Optymalna alternatywa dla braku możliwości stosowania w praktyce bibliotekarskiej motywatorów materialnych. „Indywidualny rozwój zawodowy – podnoszenie kwalifikacji, awansowanie pionowe i poziome, a przede wszystkim sama perspektywa rozwoju zawodowego w zgodzie i wraz z rozwojem organizacji – to samo sedno systemu motywacyjnego”²⁵. Znaczenie rozwoju potencjału społecznego w procesie motywowania pracowników będzie w bibliotekach tym większe, im silniej odczuwana przez pracowników będzie potrzeba rozwoju osobistego a wyznaczone cele tego rozwoju uznawane będą przez pracowników za własne.

²⁵ Żurek A.: *Między kijem a marchewką czyli tajniki systemów motywacyjnych*. „Personel” 1999, nr 3, s. 20

3.8. Rozwój potencjału społecznego a komunikacja w bibliotece

Integralnym elementem zbiorowości ludzkiej jest proces komunikowania się. Jak pisze H. Bieniok „Komunikacja w ogóle jest potrzebna do prawidłowego rozwoju i egzystencji człowieka”¹. „Komunikacja w firmie to coś więcej niż przekazywanie informacji, myśli, znaczeń i zdarzeń”². W organizacjach komunikacja stanowi odpowiednik układu krwionośnego. E. McKenna i N. Beech postrzegają komunikację jako życiodajną krew pomagającą organizacji w promowaniu zaangażowania pracowników w procesie podejmowania decyzji³. Od sprawnego przebiegu komunikowania się pracowników dążących do realizacji wyznaczonych celów zależy efektywność zarządzania daną instytucją. „Skuteczne zarządzanie możliwe jest tylko dzięki sprawnemu komunikowaniu się kierowników z pracownikami organizacji i współdziałającego z nią otoczenia niezależnie od wzajemnych sympatii czy antypatii”⁴. Komunikacja jak słusznie zauważają M. Skalski i M. Gawrońska to podstawowe narzędzie kierownika w procesie planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracowników w firmie⁵. W bibliotekach znaczenie komunikacji istotnie wzrasta. Biblioteki jak już wcześniej wspomniano są i będą potrzebne po to żeby umożliwić, urealniać oraz usprawniać społeczne procesy komunikowania.

¹ Bieniok H.: *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce*. Wyd. I. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 229

² Skalski M, Gawrońska M.: *Musimy się zrozumieć, czyli warunki skutecznej i efektywnej komunikacji w firmie (I)*. „Personel i Zarządzanie” 2004, nr 3, s. 59

³ Zob. McKenna E., Beech N.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 224

⁴ Bieniok H.: *Metody...*, dz. cyt., s. 227

⁵ Skalski M., Gawrońska M.: *Musimy...*, dz. cyt., s. 59

E.Lepkowska i G.Kostecki piszą, że „Komunikowanie należy do głównych zadań i sposobów pracy bibliotekarza”⁶.

Pomimo ogromnego znaczenia komunikowania się pracowników w każdej organizacji, proces ten uznawany jest na łamach literatury przedmiotu za ten element zarządzania, który nie uległ usprawnieniom. Biblioteki podobnie jak również pozostałe organizacje muszą zatem indywidualnie dążyć do usprawnienia komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej. Instrumentem mogącym istotnie przyczynić się do poprawy jakości komunikacji w bibliotekach jest rozwój potencjału społecznego. W dalszej części niniejszej pracy przedstawiony zostanie rozwój potencjału społecznego jako czynnik usprawniający procesy komunikowania w bibliotece.

Przekonanie o niebagatelnym znaczeniu komunikacji w bibliotece dyktuje potrzebę przybliżenia treści tego pojęcia. „Mimo, iż obecnie termin to powszechnie znany i używany w różnych językach nie zawsze jest jednoznaczny i właściwie rozumiany”⁷. Jak pisze T.Goban – Klos „Niemał każdy autor obszernej rozprawy poświęconej komunikowaniu uważa za swój obowiązek przedstawienie własnego rozumienia terminu”⁸. Bezpośrednim skutkiem takiego przekonania są bardzo liczne, liczone „na setki” definicje komunikowania.

W niektórych dyscyplinach nauki takich, jak cybernetyka, biologia, pojęcie komunikowania używane jest w szerokim znaczeniu – w zakres komunikowania włączone są wszelkie formy oddziaływania między dwoma układami. Natomiast w naukach humanistycznych zakres pojęcia

⁶ Lepkowska E., Kostecki G.: *Komunikacja interpersonalna a wizerunek bibliotekarza w nowoczesnej bibliotece*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/a.php?lepkowska_kostecki. Stan z dnia: 20.05.2010

⁷ Goban – Klos T.: *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*. PWN, Warszawa 2004, s. 41

⁸ Tamże, s.42

„komunikowanie” jest zawężony do zjawisk porozumiewania się ludzi⁹. Ponadto zarówno w bogatej literaturze przedmiotu jak również w codziennej praktyce odróżnia się „komunikowanie” od „komunikowania się”. Istotnym czynnikiem pomocnym we wskazaniu różnic występujących pomiędzy tymi terminami jest sprzężenie zwrotne między nadawcą i odbiorcą komunikatu, w którym zawiera się reakcja na komunikat. Podczas gdy komunikowanie to jednostronny akt nadania komunikatu przez nadawcę, to komunikowanie się polega nie tylko na nadaniu lecz również odbiorze komunikatów.

Etymologicznie pojęcie komunikowanie wywodzi się z łacińskiego *communicare* oznaczającego być w relacji, uczestniczyć w, zrzekać się z¹⁰.

Według K.Weinsteina najprościej pojęcie komunikacji określają dwie definicje¹¹:

- 1) *„Komunikowanie się jest wzajemnym oddziaływaniem społecznym za pomocą komunikatów”*. Termin „wzajemne oddziaływanie” zwraca uwagę na ważny element: na sprzężenie zwrotne, bez którego nie ma prawdziwej komunikacji. Tak więc naprawdę komunikujemy się w tedy, gdy sprawdzamy, prosimy o wyjaśnienie, nawzajem przekazujemy własne interpretacje i pojmowanie komunikatów. Bez tego mamy jedynie monolog.
- 2) *„Komunikowanie się to doprowadzanie do wspólnego rozumienia określonych treści”*. Komunikując się – oddziałując – stwarzamy możliwość dzielenia się z innymi naszymi poglądami i z kolei wysłuchania ich poglądów. Doprowadzamy do wzajemnego zrozumienia. Daje to nam możliwość uniknięcia błędnego odbioru lub

⁹ Zob. Potocki A.: *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2001, s. 10

¹⁰ Goban – Klos T.: *Media...*, dz. cyt., s. 41

¹¹ Weinstein K.: *Komunikowanie się [w:] Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*. Red. D.M.Stewart. PWE, Warszawa 1994, s. 323, 324

błędnej interpretacji tego, co mówimy, a także naszych zachowań, co zdarza się tak łatwo: w rozmaity sposób można zinterpretować wzruszenie ramion czy wyraz „odpowiedzialność”.

J.A.F.Stoner i Ch.Wankel definiują komunikowanie się jako proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem przekazywania symbolicznych komunikatów¹².

Pojecie komunikowania się bywa również na łamach literatury przedmiotu interpretowane jako transmisja, rozumienie, oddziaływanie, łączenie (tworzenie wspólnoty), interakcja, wymiana, składnik procesu społecznego¹³.

Powszechnie komunikowanie się bywa interpretowane jako przekazywanie w różny sposób oraz w różnej formie informacji od jednej osoby do drugiej. T.Warner, jak podaje A.Potocki pisze, że komunikacja „jest każda czynność, wydarzenie lub stan odnoszący się do ludzi, który został wywołany w celu przekazania innym informacji”¹⁴. W niniejszej pracy komunikowanie się odnoszone będzie do wymiaru biblioteki. Na podstawie dokonanego przeglądu różnych definicji komunikowania się sformułowano i przyjęto w niniejszej pracy definicję, zgodnie z którą **komunikowanie się w bibliotece to główny proces organizacyjny polegający na wymianie informacji pomiędzy różnymi uczestnikami procesów bibliotecznych, wiążący ze sobą jednostki organizacyjne biblioteki oraz bibliotekę z otoczeniem.**

Wymiana informacji, o której mowa w powyższej definicji może odbywać się różnymi sposobami. Literatura przedmiotu wyróżnia werbalne i niewerbalne sposoby przekazywania informacji takie, jak: bezpośrednia rozmowa, listy, biuletyny, notatki, pisemne instrukcje słowne, pisemne

¹² Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie...*, dz. cyt., s. 432

¹³ Przegląd tych definicji zawarty został w pracy – Goban – Klos T.: *Media...*, dz. cyt., s. 42

¹⁴ Potocki A.: *Komunikacja...*, dz. cyt., s. 11; Zob. także: *Słownik zarządzania...*, dz. cyt., s. 63; Bieniok H.: *Metody...*, dz. cyt., s. 220; Karpowicz E.: *W sieci kontaktów (1)*. „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 12, s. 41

zlecenia, polecenia, zakazy, nakazy, dokumentację stosowaną w organizacji, gesty, style zachowania, mimika oraz szereg innych niewerbalnych metod komunikowania się¹⁵.

Za jeden ze sposobów komunikowania się w bibliotece oraz innych organizacjach można uznać także przybierający najczęściej postać szkolenia – rozwój potencjału społecznego. Różnorodne szkolenia wewnętrzne, stanowiące jak wynika z przeprowadzonych badań dominującą część ogółu szkoleń realizowanych w bibliotekach służą komunikowaniu różnego rodzaju informacji.

Komunikacje w organizacji można ujmować z różnej perspektywy. Ze względu na przedmiot komunikacji, tzn. charakter przekazywanych informacji piśmiennictwo wyróżnia następujące rodzaje komunikacji, ważne dla każdego pracownika¹⁶:

- rozmowa kwalifikacyjna kandydatów ubiegających się o pracę w organizacji,
- rozmowy sondażowe wśród pracowników, aby ustalić potrzeby szkoleniowe,
- rozmowa z pracownikiem po przeprowadzeniu okresowej oceny jego pracy, postaw i zachowań,
- rozmowy (dyskusje) dotyczące sposobu wykonywania zadań zleconych pracownikowi,
- rozmowy sondażowe dotyczące zaspokojenia aspiracji zawodowych i placowych pracowników,
- rozmowy o charakterze doradczym dotyczące pracy i rozwoju zawodowego oraz życia pozazawodowego i rodzinnego.

¹⁵ Szerzej na temat werbalnych i niewerbalnych sposobów komunikowania się w bibliotekach można przeczytać w pracy – Kisilowska M.: *Już nie wiem jak mam do Ciebie mówić... czyli – komunikacja w bibliotece*. Centrum Edukacji Bibliotekarskiej, Informacyjnej i Dokumentacyjnej, Warszawa 2001, s. 47-73; E.Lepkowskiej, G.Kosteckiego: *Komunikacja interpersonalna a wizerunek bibliotekarza w nowoczesnej bibliotece*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/a.php?lepkowska_kostecki. Stan z dnia: 20.05.2010

¹⁶ Sekuła Z.: *Motywowanie...*, dz. cyt., s. 129

Wykorzystując szereg aktywnych i pasywnych metod szkolenia pracowników, wśród których należy wyróżnić takie, jak: prezentacja, specjalistyczny instruktaż, zaprogramowany instruktaż, konsultacje z przełożonym, dyskusje, mentoring, można przekazać pracownikom informacje dotyczące sposobu realizacji zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy oraz o charakterze doradczym, związane z pracą zawodową.

Szkolenia pracowników to również jeden z kilku możliwych środków przekazywania przesłanek decyzyjnych członkom organizacji. Należy jednak zaznaczyć, iż szkolenie znajduje zastosowanie w odniesieniu do procesów decyzyjnych zawsze wtedy, gdy w wielu decyzjach pojawiają się te same elementy. Jak pisze H.A.Simon „Szkolenie może wyposażyć pracownika w informacje niezbędne w podejmowaniu tych decyzji, dostarczyć mu układu odniesienia, nauczyć go „sprawdzonych” rozwiązań albo wpoić mu wartości, którymi ma się kierować przy podejmowaniu decyzji”¹⁷. Potraktowanie szkolenia jako sposobu oddziaływania na decyzje przydatne jest głównie w sytuacjach, które pozbawione są praktycznej możliwości egzekwowania formalnej władzy na drodze rozkazów.

Przekazywanie informacji w bibliotece i pozostałych organizacjach odbywa jak powszechnie wiadomo w różnych kierunkach. Z punktu widzenia kierunku wysyłania komunikatów wyróżnia się: komunikację pionową w wymiarze hierarchicznym oraz komunikację poziomą¹⁸. M.Kisilowska pisze, że „Dla sposobu i efektów naszej (czyt. biblioteki)

¹⁷ Simon H.A.: *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji publicznej*. Wyd. IV. Wydawnictwo Helion 2007, s. 250

¹⁸ Szerzej na temat komunikacji poziomej można przeczytać m.in. w pracy – Sekuła Z.: *Motywowanie...*, dz. cyt., s. 129

pracy ważna jest przede wszystkim umiejętność komunikacji wertykalnej, pionowej – z przełożonymi lub podwładnymi¹⁹. Komunikowanie się w układzie hierarchicznym następuje od kierownika do pracownika „góra – dół” oraz od pracownika do kierownika „dół – góra”. Porozumiewanie się w dół hierarchii organizacyjnej obejmuje doradzanie, informowanie, kierowanie, pouczanie, krytykę, ocenę, nagradzanie i karanie, zachęcanie pracowników do wyrażania opinii i wniosków usprawniających oraz współudział w podejmowaniu decyzji²⁰. Komunikacja w układzie hierarchicznym „góra – dół” może przybierać również postać szkolenia. Ta metoda porozumiewania się kierownika z pracownikiem ma miejsce zwłaszcza w momencie wprowadzania nowo przyjętych pracowników do pracy. Kierownik w formie szkolenia komunikuje zatrudnianym pracownikom zakres ich praw i obowiązków w danej organizacji oraz treści wiedzy, których znajomość jest niezbędna do podjęcia pracy. Kadra kierownicza uczestniczy także czasami w realizacji wewnętrznych szkoleń dostosowawczych oraz przekwalifikujących. Jak pisze P.Louart „okazjonalnie zajęcia prowadzi na ogół kadra kierownicza organizacji, którą angażuje się w celu przekazania wiedzy i doświadczenia, w konkretnych tematach i w ograniczonym czasie, określonym grupom pracowników”²¹.

Komunikowanie się w bibliotekach jak również pozostałych organizacjach jest złożonym i skomplikowanym procesem. Zasadniczą rolę odgrywają w nim osoby bezpośrednio uczestniczące w tym procesie. Od nich w decydującej mierze zależy efektywność komunikacji. „Efektywne porozumiewanie jest ważną sprawą, ponieważ wpływa na jakość

¹⁹ Kisilowska M.: *Komunikacja w środowisku bibliotekarskim*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib01/komunikacja>. Stan z dnia 20.05.2010

²⁰ Zob. Sekuła Z.: *Motywowanie...*, dz. cyt., s. 129

²¹ Louart P.: *Kierowanie...*, dz. cyt., s. 155

kontaktów między pracownikami, klientami i kierownictwem oraz na poczucie wartości”²². Wadliwa komunikacja pomiędzy poszczególnymi członkami biblioteki może doprowadzić do wielu strat zarówno po stronie pracowników jak również biblioteki.

Efektywność komunikowania w ślad za M.Golką można zdefiniować jako „...zdolność spełniania intencji aktu komunikowania, czyli najbardziej adekwatnego przenoszenia szeroko rozumianych informacji: myśli, nastrojów, opinii, wartości od nadawcy do odbiorcy”²³. Efektywne komunikowanie się polega na wysyłaniu i otrzymywaniu całkowicie zrozumiałych przekazów podczas dwustronnego procesu zachodzącego między nadawcą komunikatu a jego odbiorcą. Żadna organizacja jak słusznie zauważa H.Bieniok nie składa się z jednorodnych ludzi i jest zwykle zbiorem pracowników o różnym poziomie wykształcenia, umiejętności i cechach osobowościowych²⁴. Każda z tych osób inaczej postrzega otaczającą rzeczywistość oraz z różnego punktu widzenia rozpatruje informacje co w konsekwencji może prowadzić do zakłóceń w skutecznym komunikowaniu się. Przeszkodą w komunikowaniu się jest każdy czynnik, który utrudnia wymianę informacji między nadawcą i odbiorcą²⁵. Czynniki te jak wskazuje literatura przedmiotu stanowią obszerny zbiór²⁶. Znajomość powyższych barier komunikacyjnych oraz sposobów ich pokonywania pozwoli skutecznie komunikować się pracowników w bibliotece. Najważniejsze i najbardziej istotne bariery dla skutecznego przebiegu procesu komunikowania się to²⁷:

- *cechy nadawcy*

²² Sekuła Z.: *Motywowanie...*, dz. cyt., s. 127

²³ Golka M.: *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*. PWN, Warszawa 2008, s. 35

²⁴ Zob. Bieniok H.: *Metody...*, dz. cyt., s. 223

²⁵ Tamże, s. 225

²⁶ Zob. Armstrong M.: *Zarządzanie ludźmi*. Dom Wydawniczy Robins, Poznań 2007, s. 65,66; Golka M.: *Bariery...*, dz. cyt., s. 37-49; McKenna E, Beech N.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 225

²⁷ Mandziej – Jeżyna M.: *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu zasobami ludzkimi [w:] Strategia personalna firmy*. Red. M. Juchnowicz. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, s. 187

- sprzeczne lub niespójne komunikaty,
- niewiarygodność w przedmiocie wiadomości,
- niechęć do komunikowania się,
- *cechy odbiorcy*
 - brak nawyku słuchania,
 - urządzenia w przedmiocie komunikacji,
- *dynamika interpersonalna pomiędzy nadawcą a odbiorcą*
 - semantyka,
 - różnica statusu lub władzy,
 - różnica percepcji,
- *czynniki po stronie otoczenia*
 - szумы
 - przeciążenia

Skuteczne radzenie sobie z przeszkodami mającymi miejsce w procesie komunikowania się wymaga postępowania według następujących zasad²⁸:

- dostosowanie przekazu do świata znaczeń odbiorcy
- stosowanie odpowiedniego kodu przekazu
- formułowanie jednoznacznych przekazów
- dbałość o brzmienie głosu
- ograniczenie chęci do przekazania zbyt wielu informacji
- właściwa strukturalizacja przekazu
- panowanie nad emocjami
- nie bój się pytać
- wykorzystanie sprzężenia zwrotnego
- stosowanie wzmocnień przekazu.

²⁸ Szóstak A., Łęcki K.: *Od konkretnego do abstrakcji (2). Pokonywanie barier w komunikacji interpersonalnej*. Personel 1998, nr 1, s. 39-41

Zdaniem M. Armstronga w celu uniknięcia zakłóceń komunikacyjnych warto również poznać na czym polega umiejętność słuchania²⁹.

Informacji na temat potencjalnych barier komunikacyjnych oraz metod ich pokonywania może pracownikom dostarczyć szkolenie z zakresu umiejętności interpersonalnych. Podczas takiego szkolenia pracownicy biblioteki mogą zdobyć również wiedzę niezbędną do efektywnej współpracy wewnątrz biblioteki oraz może zostać im uświadomiony, pomijany często fakt istnienia różnic pomiędzy ludźmi. Według M. Skalskiego i M. Gawrońskiej główną przyczyną złej komunikacji jest brak umiejętności współpracy i pomijanie różnic między ludźmi i zakładanie, że wszyscy zachowują się, myślą, rozumieją i postępują tak jak my³⁰.

Szkolenie umiejętności interpersonalnych może dostarczyć pracownikom biblioteki także wiedzę na temat stylu zachowania pożądanego i propagowanego w danej bibliotece. Wspólny styl zachowania przejawiany przez pracowników w komunikacji interpersonalnej stymuluje jej efektywność. „Im więcej wspólnego jest w stylach zachowania i komunikacji dwóch osób, tym łatwiej im będzie się porozumiewać, a komunikacja będzie prosta, sprawna i zrozumiała”³¹. Zakres szkolenia umiejętności interpersonalnych może również obejmować wiedzę i umiejętności niezbędne do wywarcia na użytkownika – kliencie pozytywnego wrażenia podczas pierwszego kontaktu z nim w bibliotece. Jak pisze J. Klonowski „...biblioteki ze względu na charakter świadczonych usług i sferę intelektu, której dotyczą, szczególnie są odpowiedzialne za krzewienie kultury osobistej, wprowadzanie pozytywnego nastawienia i

²⁹ Armstrong M.: *Zarządzanie ludźmi...*, dz. cyt., s. 65; Szerzej na temat umiejętności słuchania można przeczytać w pracy – Skalski M., Gawrońska M.: *Najpierw słucham, potem mówię, czyli warunki skutecznej i efektywnej komunikacji w firmie (2)*. „Personel i Zarządzanie” 2004, nr 4, s. 60-63

³⁰ Skalski M., Gawrońska M.: *Musimy...*, dz. cyt., s. 60

³¹ Tamże, s. 60,61

wysokich standardów w kontaktach z ludźmi”³². Nierzadko niezadowolenie użytkownika – klienta z kontaktu z personelem usługowym biblioteki skutkuje poszukiwaniem alternatywnych metod zdobycia potrzebnych materiałów. Pierwsze wrażenie zrobione na użytkowniku – kliencie rozstrzyga o jego przywiązaniu do biblioteki. Umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z użytkownikiem, jak słusznie zauważa J.Klonowski jest niezbędna aby wzbudzić w nim sympatię i zaufanie³³.

Komunikacja w bibliotece zgodnie z zaleceniami literatury przedmiotu powinna mieć zarówno charakter formalny jak i nieformalny. Kanały formalne, jak pisze A.Olsztyńska sprzyjają uporządkowaniu informacji, dostarczają niezbędnych z punktu widzenia formalnego instrukcji, podsumowują różne okresy działalności organizacji, zapobiegają chaosowi i pozwalają podejmować właściwe decyzje³⁴. Wśród formalnych kanałów przekazywania informacji w bibliotekach należy wymienić:

- instrukcje pisemne,
- pisma wewnętrzne i zewnętrzne,
- memoranda³⁵,
- formalne zebrania i konferencje.

Spośród wymienionych formalnych sposobów przekazywania informacji na szczególną uwagę zasługują pisma zwłaszcza zewnętrzne. Potrzebę redagowania różnego rodzaju pism zewnętrznych dyktują kontakty z władzami, sponsorami, mediami, mające wymiar nie tylko ustny lecz również pisemny. „Szukając różnych źródeł finansowania, musimy

³² Klonowski J.: *Doskonalenie umiejętności interpersonalnych bibliotekarz: pierwszy kontakt z klientem*. „Bibliotekarz” 2004, nr 1, s. 9

³³ Tamże, s. 11

³⁴ Olsztyńska A.: *Pracownik dobrze poinformowany czyli warunki efektywnej komunikacji w firmie*. „Personel” 1999, nr 10, s. 33

³⁵ Memoranda zawierają opis danej sprawy wraz z komentarzem.

nauczyć się pisać wnioski o przyznanie grantu, stypendium, dotacji”³⁶. W tym celu niezbędne będzie oprócz rzecz jasna znajomości stylistyki i gramatyki również logika argumentacji, umiejętność zareklamowania się, przedstawienia swoich potrzeb a także możliwości wynagrodzenia sponsorowi za jego ewentualną hojność. Niekwestionowanym źródłem informacji niezbędnych do prawidłowego zredagowania różnych pism może być szkolenie z zakresu umiejętności biurowych. Przedmiot tego rodzaju szkoleń może obejmować również inne elementy wiedzy i umiejętności z obszaru administrowania biblioteką. Szkolenie pracowników w tym aspekcie można uznać za metodę doskonalenia środków komunikowania się w bibliotece.

Komunikacja nieformalna to komunikacja bezpośrednia, tj. rozmowy i bezpośredni kontakt z przełożonym. Komunikacja nieformalna uznawana jest na łamach literatury przedmiotu za najbardziej cenne metody zbierania i przekazywania informacji. „Żadne informacje formalne nie zastąpią jednak formy codziennego i bezpośredniego komunikowania się kierowników „twarzą w twarz” z podwładnymi”³⁷. Rozwojowi komunikacji nieformalnej sprzyjają okresowe narady, spotkania informacyjno – dyskusyjne, zebrania firmowe, uroczystości firmowe a także spotkania informacyjno – szkoleniowe. Organizacja sesji szkoleniowych zwłaszcza mających formę konferencji umożliwia na ogół uczestnikom szkolenia nieformalną wymianę informacji.

Nieformalne metody zbierania i przekazywania informacji są wciąż niedoceniane w organizacjach. Dotyczy to przede wszystkim kadry kierowniczej. „Ich mała waga w oczach niektórych kierowników wynika z nieumiejętności ich wykorzystania oraz braku osobistych predyspozycji do

³⁶ Kisilowska M.: *Komunikacja...*, dz. cyt., [Dokument elektroniczny]

³⁷ Bieniok H.: *Metody...*, dz. cyt., s. 230

tego rodzaju działań³⁸. Narzędziem, pozwalającym wyposażyć kierowników w umiejętności wykorzystywania komunikacji nieformalnej w praktyce zarządzania biblioteką oraz pokonać opory wobec tej formy komunikowania się są niewątpliwie szkolenia. W trakcie takiego szkolenia kadrze kierowniczej mogą zostać przedstawione sposoby oraz zalety komunikacji nieformalnej.

W kontekście przedstawionych konstatacji można uznać rozwój potencjału społecznego za istotne narzędzie usprawniające proces komunikowania się w bibliotece. Możliwości jakie stwarza rozwój potencjału społecznego mogą znacząco zwiększyć efektywność komunikowania się w bibliotece. Realizując szkolenia pracownicze biblioteka może usprawnić zarówno komunikację wewnętrzną jak również niezmiernie ważną dla jej efektywnego funkcjonowania komunikację zewnętrzną z użytkownikami oraz potencjalnymi sponsorami. Szeroki wachlarz szkoleń pracowniczych umożliwia wyposażenie personelu bibliotecznego w wiedzę i umiejętności niezbędne do efektywnego komunikowania się. Przeprowadzone rozważania potwierdzają ogromne znaczenie rozwoju potencjału społecznego w bibliotekach.

³⁸ Olsztyńska A.: *Pracownik...*, dz. cyt., s. 34

3.9. Biblioteka jako organizacja ucząca się

Uczenie się to proces posiadający współcześnie duże znaczenie dla efektywnego funkcjonowania człowieka. Jak pisze H. Macmillan „We wszystkich dziedzinach życia wymagana jest obecnie fachowa wiedza”¹. Szczególną popularność procesy uczenia się zdobyły w ostatnich latach na gruncie organizacji i zarządzania. Zawsze uważano, że należy się uczyć, a zdobyta wiedza ma wspomagać funkcjonowanie jednostek i organizacji, jednak aktualnie uczenie się jest postrzegane jako potencjalne źródło budowania trwałej przewagi konkurencyjnej oraz podnoszenia poziomu innowacyjności i elastyczności organizacji. Przekonanie o niebagatelnym znaczeniu uczenia się w organizacjach implikowało powstaniem innowacyjnych modeli organizacji opartych na wiedzy. Jednym z pierwszych takich modeli jest organizacja ucząca się. Koncepcja organizacji uczącej się obecna jest w teorii (i praktyce) organizacji co najmniej od połowy lat osiemdziesiątych XX wieku. Model organizacji uczącej się uznawany jest za perspektywistyczną wizję szkolenia². Kompleksowe ujęcie problematyki rozwoju potencjału społecznego w bibliotece wymaga przedstawienia adaptacji na grunt bibliotekarski koncepcji uczącej się organizacji.

Termin „organizacja ucząca się” stał się pojęciem obiegowym i powszechnym wśród menedżerów szkolenia oraz rozwoju zawodowego. Szeroką akceptację zyskał również ze względu na fakt, iż wyraża pożądaną

¹ Zob. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2004, s. 68

² Sloman M.: *Strategia...*, dz. cyt., s. 56

lub idealny stan kształcenia i doskonalenia w organizacji. Szybki wzrost popularności tego pojęcia sprawił, że termin organizacja ucząca się był używany w różnych znaczeniach, czasem nawet nieprecyzyjnie. Stosowany przez autorów prac naukowych obok takich terminów, jak przedsiębiorstwo tworzące wiedzę, organizacja samoucząca się, oraz przedsiębiorstwo samouczące się.

Koncepcja „organizacji uczącej się” została zdefiniowana pod wpływem prac wielu naukowców.

Na rozwój koncepcji organizacji uczącej się miały wpływ prace amerykańskiego psychologa organizacji Chrisa Argyrisa, który w książce napisanej wspólnie z Donaldem Schonem rozwinął teorię uczenia się. Pisząc o procesie uczenia się jednostek w organizacji pomogli rozwinąć koncepcję uczącej się organizacji.

Do rozwoju koncepcji organizacji uczącej się przyczyniła się również praca innego amerykańskiego naukowca i konsultanta Davida Kolba, który wzbogacił teorię nauczania poprzez zdefiniowanie cyklu uczenia, składającego się z kilku etapów. Niektórzy obrońcy uczącej się organizacji próbowali sugerować, że doświadczenie jednostki należącej do cyklu uczenia się może być połączone z podobnym zasobem wiedzy i umiejętności zdobytych w organizacji.

Przejście koncepcyjne od uczenia indywidualnego do zbiorowego stanowi centralne pojęcie idei organizacji uczącej się. Nasunęło się tutaj jednak pytanie, czy samokształcąca się organizacja jest połączeniem dwóch powiązanych z sobą poglądów. Jeden z tych poglądów głosi, że dobrą rzeczą dla jednostek jest uczenie się i wnoszenie przez to wkładu w rozwój organizacji. Według drugiego, proces uczenia może być ułatwiony jeśli panuje odpowiednia atmosfera. Istnienie właściwej atmosfery wnosi niewiele nowości do rozkładu czynności menedżera szkolenia i nie zasługuje na określenie mianem nowego modelu zarządzania rozwojem

potencjału pracy. Wielu komentatorów rozwinęło takie rozumienie kształcenia i umieściło tę wersję edukacji zawodowej w szerszym organizacyjnym kontekście. Od tego momentu „organizacja ucząca się” może być traktowana jako model praktyczny.

Rozwinięcie tej koncepcji znalazło wyraz w pracach kolejnego amerykańskiego naukowca P.Senge, który odróżnił samokształcące się przedsiębiorstwa od tradycyjnych, autorytarnych „organizacji kontrolujących”, oraz wskazał pięć zasad wdrożenia koncepcji organizacji uczącej się.

Dalszym rozwinięciem idei uczącej się organizacji była teoria podana przez uczonych z Ashirde Managment College, zgodnie z którą samokształcące się przedsiębiorstwo jest skoncentrowanym podejściem do szkolenia i rozwoju zawodowego w najbardziej zaawansowanym kształcie. V.Hamond i E.Wille, pracujący w Ashird Management College rozszerzyli tę leżącą u podstaw koncepcję organizacji uczącej się w sposób przynoszący istotne rezultaty. Zaproponowali następujące opracowanie tej koncepcji: „określenie „organizacja ucząca się” jest używane do opisanie procesu grupowania ludzi w celu osiągnięcia jakiegoś celu, wielkiego lub małego. Wszyscy z tych ludzi poszukują dróg robienia czegokolwiek, co powinno być robione dalej. W uczących się organizacjach ludzie są przez cały czas wyczuleni na sygnały, które pokazują, czy znajdują się oni, czy też nie na ścieżce prowadzącej do sukcesu w osiągnięciu ich celów. Organizacje uczące się nieprzerwanie przyglądają się szczegółom swoich działań pod kątem całości czerpiąc informacje z wizji, która jest ich wspólnym udziałem”³.

Ostatecznie koncepcje organizacji uczącej się rozwinął M.Pedler, J.Burgoyne i T.Boydell. Zdefiniowali organizację uczącą się jako

³ Tamże, s. 60

organizację, która ułatwia uczenie się wszystkim jej członkom oraz stale się przekształca⁴.

Na łamach literatury przedmiotu obecne są również inne interpretacje koncepcji organizacji uczącej się. Większość tych definicji koncentruje się jednak tylko na wybranych aspektach działalności organizacji uczącej się takich, jak:

- antycypowanie przyszłości
- ciągłe uczenie się wszystkich członków organizacji
- doskonalenie procesów organizacyjnego uczenia się
- pozyskiwanie, tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy
- kreowanie wartościowych efektów dla organizacji w postaci innowacji
- ciągła adaptacja do zmian zachodzących w otoczeniu i nieustający rozwój
- weryfikacja i zmiana modeli myślowych swoich pracowników⁵.

Warte uwagi są całościowe definicje, ujmujące we właściwy sposób wszystkie cechy organizacji uczącej się. Wśród autorów takich interpretacji koncepcji organizacji uczącej się wyróżnić można P.Nesterowicza. Cytowany autor, wskazując wszystkie wyróżniki organizacji uczącej się, zdefiniował ją, jako organizację, która aktywnie pozyskuje i przetwarza informacje, tworzy nową wiedzę, elastycznie zmienia swoje działania oraz aktywnie poszukuje nowych rozwiązań w celu osiągnięcia sprawności operacyjnej i zagwarantowania zdolności do samoodnowy⁶. Według *Leksykonu biznesu* organizacja ucząca się to taka, która inspiruje i wspomaga uczenie się wszystkich jej członków i sama ciągle przekształca

⁴ Tamże, s. 61

⁵ Przegląd tych definicji zawarty został w pracy – *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Praca zbiorowa pod red. B.Mikuły, A.Pietruszki – Ortyl, A.Potockiego. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 42-43

⁶ Zob. Nesterowicz P.: *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkurowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 69

się stosownie do posiadanych możliwości i potrzeb otoczenia, korzystając z doświadczeń zarówno własnych pracowników, konkurencji jak i innych narodów i społeczeństw⁷.

Odnosząc definicję organizacji uczącej się do bibliotek sformułowano i przyjęto w niniejszej pracy koncepcję biblioteki jako organizacji uczącej się zgodnie, z którą jest to **biblioteka aktywnie poszukująca informacji i tworząca nową wiedzę, inspirująca i wspomagająca uczenie się wszystkich jej członków oraz nieustannie przekształcająca się stosownie do zmian w otoczeniu**. Celem biblioteki jako organizacji uczącej się powinno być osiągnięcie stanu organizacji inteligentnej, czyli opartej na wiedzy⁸.

Biblioteka będąca organizacją uczącą się charakteryzować powinny pewne cechy, różniące ją od pozostałych bibliotek, funkcjonujących w otoczeniu. B.Mikuła, A.Pietruszka – Ortyl, A.Potocki piszą, że „Wyróżniającą właściwością organizacji uczącej się jest zarządzanie procesem organizacyjnego uczenia się przy zachowaniu cechy otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu i w wiedzy w nim istniejącej”⁹. Piśmiennictwo wymienia również inne cechy organizacji uczącej, które z reguły grupowane są w pewne jednorodne klasy. „Trudno jest jednak na tej podstawie jednoznacznie wnioskować, jakie w istocie są uniwersalne wyróżniające cechy organizacji uczącej się”¹⁰. W tabeli 13 przedstawiony został zatem przegląd cech organizacji uczącej się wskazanych przez różnych autorów prac naukowych.

⁷ Penc J.: *Leksykon...*, dz. cyt., s. 465

⁸ Szerzej na temat organizacji inteligentnej można przeczytać w pracy – Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 135-154

⁹ *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami...*, dz. cyt., s. 44

¹⁰ Stańczyk – Hugiet E.: *Organizacja ucząca się* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*. Praca zbiorowa pod red. R.Krupskiego. PWE, Warszawa 2005, s. 196

Tabela 13. Koncepcje wyróżniania cech organizacji uczącej się

Autorzy	Cechy wyróżniające organizację uczącą się
K.Zimmewicz	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy • kultura zorientowana na uczenie się • otwarte granice między przełożonymi a podwładnym • kultura odmiennych zdań
P.Nesterowicz	<ul style="list-style-type: none"> • mechanizmy konstruktywnej konfrontacji • procesy uczenia się • otwarty system informacyjny • kultura organizacyjna
B.Mikuła	<ul style="list-style-type: none"> • uczenie się na błędach • ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia • dostosowanie procedur pracy do sytuacji • kierownictwo prowadzi trening i dba o rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników • delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania • podejmowanie ryzyka • zachęcanie do eksperymentowania • rutynowe rewizje procedur działania • zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy • zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań • podejmowanie decyzji na podstawie danych empirycznych • ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami
Ch.Handy	<ul style="list-style-type: none"> • ciekawość • przebaczenie • zaufanie • zespołowość
P.Senge	<ul style="list-style-type: none"> • myślenie systemowe • doskonalenie osobiste • modele myślowe • wspólna wizja • zespołowe uczenie się
M.Bratnicki	<ul style="list-style-type: none"> • uczenie się wytwarzania lepszych produktów • uczenie się doskonalenia procesów • uczenie się rozpowszechniania nowych idei, praktyk, procesów i procedur • uczenie się powiększania żywoego zasobu wiedzy, posiadanie mechanizmów promujących nabywanie i rozpowszechnianie wiedzy • traktowanie każdej działalności jako okazji do uczenia się • wrażliwość na zjawiska zewnętrzne • całkowita otwartość na otoczenie
J.Brillman	<ul style="list-style-type: none"> • system zbiorowego uczenia się • stałe znajdowanie się w stanie czuwania • tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie nowej wiedzy oraz umiejętności • doskonalenie kompetencji swoich pracowników • dokonywanie samooceny i porównywanie się z najlepszymi • przekształcanie się, aby osiągnąć złożone cele
R.Kandola J. Fullerton	<ul style="list-style-type: none"> • wspólna wizja • zachęcająca struktura • wspierająca kultura • kierownictwo delegujące uprawnienia • umotywowani pracownicy • kształcenie

Źródło: Stańczyk – Hugiet: Organizacja..., dz. cyt., s. 196,197

Bibliotekę można uznać za organizację uczącą się jeśli charakteryzować ją będą następujące cechy:

- uczenie się świadczenia usług wysokiej jakości,
- uczenie się doskonalenia procesów bibliotecznych,
- tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie nowej wiedzy i umiejętności,
- rozwijanie potencjału społecznego pracowników,
- myślenie systemowe,
- zespołowe uczenie się,
- kultura organizacyjna zorientowana na uczenie się,
- podejmowanie ryzyka,
- wrażliwość na zjawiska zewnętrzne,
- otwartość na otoczenie.

Ucząca się biblioteka jest modelem organizacji koncentrującym się na procesach organizowania zogniskowanych wokół uczenia się. Podstawowym procesem w organizacji uczącej się jest proces umożliwiający przekształcanie informacji w zasoby wiedzy, które z kolei dają potencjał do budowania wyróżniających się umiejętności. Podejmując wątek wiedzy zawsze trzeba rozróżnić wiedzę (uczenie się) organizacji oraz wiedzę (uczenie się) w organizacji. Uczenie się organizacji nie jest jak słusznie zauważa J.Penc procesem identycznym z uczeniem się ludzi¹¹.

Uczenie się w organizacji jest związane z uczestnikami tej organizacji, natomiast uczenie się organizacji wiąże się z tworzeniem wiedzy organizacyjnej przez stworzenie odpowiednich warunków jej rozwoju.

¹¹ Penc J.: *Menedżer w uczącej się organizacji*. Wydawnictwo Menedżer, Łódź 2000, s. 13

Głównym podmiotem implementowania koncepcji organizacji uczącej jest człowiek. „Organizacja sama się nie uczy. Uczy się dzięki temu, że jej uczestnicy się uczą i to zarówno indywidualnie, jak i zespołowo”¹².

Centralnym zagadnieniem w organizacji uczącej się jest przejście od uczenia indywidualnego do grupowego. „Fundamentem istnienia organizacji uczącej się są procesy organizacyjnego uczenia się”¹³. W ślad za B.Mikulą, A.Pietruszką – Ortl, A. Potockim, organizacyjne uczenie się można zdefiniować jako *proces z udziałem informacji i wiedzy, prowadzący do zmiany w zasobach wiedzy organizacji, który może powodować zmiany zachowań ludzi i tworzy zdolności adaptacyjne organizacji doprowadzając do osiągnięcia stanu wysokiej reaktywności a następnie proaktywności zmian zachodzących w otoczeniu*¹⁴.

Do cech procesu organizacyjnego uczenia się zaliczyć można¹⁵:

- uczenie się jak się uczyć, a więc doskonali się nie tylko sposób bieżącego funkcjonowania organizacji, ale też procesy organizacyjnego uczenia się,
- prowadzi do zmian w zasobach informacji lub/i wiedzy, które mogą powodować trwałe lub nietrwałe zmiany zachowań organizacji,
- wykorzystując dane, informacje i wiedzę z przeszłości i teraźniejszości koncentruje się na przyszłości organizacji,
- jest procesem społecznym, artefaktem kulturowym i narzędziem modyfikacji kultury organizacyjnej, ale także kultura organizacyjna determinuje jego przebieg, co może go wzmocnić lub osłabiać,
- stanowi mechanizm integracji wewnętrznej organizacji,
- ma formalny i nieformalny charakter,

¹² Stańczyk – Hugiet E.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 197

¹³ *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami...*, dz. cyt., s. 44

¹⁴ Tamże, s. 45

¹⁵ Tamże, s. 45

- stanowi element kapitału intelektualnego organizacji w postaci kapitału strukturalnego, a także może być narzędziem integrowania z organizacją jej interesariuszy a zwłaszcza dostawców i klientów,
- jest narzędziem rozwoju kapitału intelektualnego organizacji,
- jego efektywność zależy od konfiguracji metod realizacji uczenia się organizacji, warunków wewnętrznych panujących w organizacji oraz kompetencji pracowników,
- jego imitowalność jest ograniczona.

Każda biblioteka poprzez swoją indywidualność, na która składa się: misja i strategia, struktura organizacyjna, posiadana wiedza, zakres partycypacji w zarządzaniu, typ dominującego przywództwa i klimatu organizacyjnego oraz warunków panujących w jej otoczeniu; może uczyć się różnymi sposobami i stylami a także w zróżnicowanym stopniu i zakresie.

Zasadniczym sposobem uczenia się organizacji są szkolenia pracowników a zwłaszcza grupowe metody szkolenia, pozwalające większej liczbie osób w jednym czasie pozyskać określone treści wiedzy. Biblioteki uczyć się powinny także w procesie działania, na podstawie własnych sukcesów i porażek, a także od użytkowników – klientów i konkurentów.

Różne sposoby uczenia się mają zróżnicowaną efektywność. Efektywny proces uczenia się to proces doprowadzający do zwiększenia zasobów wiedzy teoretycznej, która potencjalnie może być wykorzystana w danej sytuacji, oraz zasobów wiedzy praktycznej, powstałej wskutek pokonywania trudności, rozwiązywania problemów itp¹⁶. W organizacji uczą się głównie jak już wcześniej wspomniano jej uczestnicy. Efektywność uczenia się zależy zatem od cech podmiotu uczącego

¹⁶ Stańczyk – Hugiet E.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 201

(subiektywnych warunków uczenia się) oraz od warunków w jakich ten podmiot się uczy (obiektywnych warunków uczenia się). Obiektywne warunki uczenia się z uwagi na fakt, iż nie są bezpośrednio związane z jednostką określane są na łamach piśmiennictwa organizacyjnymi warunkami uczenia się, natomiast uwarunkowania subiektywne, łączące się z cechami człowieka nazywane są indywidualnymi uwarunkowaniami uczenia się.

Indywidualne uwarunkowania uczenia się są w decydującej mierze determinowane przez zdolności. Inne indywidualne determinanty uczenia się to: socjalizacja, dotychczasowe doświadczenia, zaangażowanie w pracę, potrzeby (wzrostu, osiągnięć, samorealizacji) oraz wyznawane wartości. Ponadto indywidualne uczenie się jednostek determinują zainteresowania, nastawienie, poziom aspiracji, motywy uczenia się.

Podstawowe organizacyjne warunki uczenia się jednostek w bibliotekach to: filozofia biblioteki, jej tożsamość, normy organizacyjne, relacje wewnątrz biblioteki, zasoby, atrakcyjność pracy (identyfikacja z pracą, różnorodność czynności, autonomia, zakres odpowiedzialności, perspektywy), atmosfera, wzmocnienia pozytywne i negatywne, informacja o wynikach oraz system komunikowania się.

Wymienione elementy, tworzące organizacyjne warunki uczenia się mogą stymulować proces uczenia jednostek, jednak nie jest to regułą. Stworzenie odpowiednich warunków organizacyjnych sprzyjających uczeniu się nie koniecznie będzie implikować uczenie się jednostek w ogóle lub z zakładanymi przez organizację efektami. Znaczna rolę odgrywają w tym przypadku warunki indywidualne jednostki.

Biblioteki powinny być zatem zainteresowane ukształtowaniem warunków organizacyjnych, w których pracownicy będą rzeczywiście się uczyć a efekty ich nauki będą nieznacznie różnić się od założonych.

B.Mikuła, A.Pietruszka – Ortyl, A.Potocki piszą, że organizacja będzie się uczyć, jeśli pojawi się co najmniej jeden z poniższych warunków¹⁷:

- nastąpi zmiana w ilości posiadanych przez organizację informacji lub w ich strukturze, bądź też zmiana w ilości lub także jakości posiadanej wiedzy,
- wystąpi zmiana nietrwała, ale zawierająca nowe, dotąd niestosowane elementy,
- nastąpi trwała zmiana w sposobie działania organizacji.

E.Stańczyk – Hugiet wskazuje pięć organizacyjnych warunków uczenia się organizacji takich, jak¹⁸:

- 1) Intencje organizacyjne rozumiane jako dążenie organizacji do celów wyrażone strategią.
- 2) Autonomia jednostek oraz grup w zakresie niezbędnym do funkcjonowania w określonej sytuacji.
- 3) Niestabilność i twórczy chaos. Niestabilność jest tu rozumiana jako ład, którego porządek trudno określić, chaos zaś jest analizowany w sytuacjach kryzysowych.
- 4) Nadmiarowość (redundancja) wiedzy – zorientowana na powielanie każdej wiedzy, czy to indywidualnej, grupowej, czy organizacji, tak aby stała się dostępna i możliwa do wykorzystania.
- 5) Pożądana różnorodność – im bardziej różnorodna wewnętrznie organizacja tym łatwiej dostosowuje się do zmiennego otoczenia.

Niekwestionowanym warunkiem organizacyjnym, którego wystąpienie sprzyja uczeniu się pracowników w bibliotece jak również pozostałych organizacjach jest wdrożenie rozwoju potencjału społecznego,

¹⁷ Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami..., dz. cyt., s. 45

¹⁸ Stańczyk – Hugiet E: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 209, 210

mającego wymiar strategiczny. Konsekwencją urzeczywistnienia planu rozwoju potencjału społecznego mającego rangę strategiczną będzie stały wzrost ilościowy a także jakościowy posiadanej przez bibliotekę wiedzy, pozwalający na bieżąco dostosowywać sposób działania biblioteki do zmian zachodzących w otoczeniu oraz wykorzystać w nim nowe, odmienne od dotychczas stosowanych elementy i rozwiązania organizacyjne.

Oprócz zróżnicowanych sposobów, stylów i efektywności uczenia się, różnica pomiędzy poszczególnymi bibliotekami realizującymi koncepcję uczącej się organizacji może tkwić także w stopniu intensywności uczenia się. Literatura przedmiotu wymienia w tym zakresie orientację: 1) *reaktywną*, charakteryzującą się ostrożnością w procesach zmian i niechęcią do podejmowania ryzyka, 2) *proaktywną*, której cechą charakterystyczną są próby modyfikacji istniejących schematów działania poprzez legalizację nowej wiedzy oraz radykalne, niejednokrotnie ryzykowne zmiany¹⁹.

Wdrożenie koncepcji organizacji uczącej się wymaga przeprowadzenia wielu różnych zmian w bibliotece. Koncepcja organizacji uczącej się postrzegana jest jako szczególny przypadek zmiany organizacyjnej spowodowanej radykalnymi przekształceniami, mającymi miejsce w otoczeniu gospodarczym, ewolucją strategicznych zasobów, tempem i charakterem tych zmian oraz nową logiką funkcjonowania organizacji. Urzeczywistnienie w organizacji procesu organizacyjnego uczenia się dyktuje zatem potrzebę zmiany dotychczasowych praktyk. B.Mikuła, A.Pietruszk – Ortyl, A.Potocki piszą, że „...aby organizacja mogła się skutecznie uczyć musi oduczyć się wielu nawyków np. dominującej koncentracji na celach krótkookresowych, tworzenia barier

¹⁹ Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami..., dz. cyt., s. 46

między ludźmi z różnych szczebli hierarchii organizacyjnej, karania za popełnione błędy, patrzenia na organizację przez pryzmat realizowanej funkcji a nie całości”²⁰. Według E.Stańczyk – Hugiet kluczowym czynnikiem budowania wiedzy przy wykorzystaniu organizacyjnego uczenia się są relacje wewnątrz organizacji sprzyjające wymianie wiedzy²¹. Odpowiednie ukształtowanie tych relacji sprawia, że wiedza jednostek staje się dostępna dla innych, tworząc kapitał wiedzy organizacji i pomimo płynności kadr pozostaje w organizacji. M.Pedler, J.Burgoyene, T.Boydell sformułowali podstawowe zasady (tabela 14), odnoszące się do zmienianych organizacji. Zasady te dotyczą sposobów budowania strategii, struktur, kształtowania procesów wewnętrznych i procesów wymiany z otoczeniem oraz identyfikacji i wykorzystania szans umożliwiających organizacyjne uczenie się.

Tabela 14. Zasady tworzenia organizacji uczącej się

<p>Budowanie strategii</p> <ul style="list-style-type: none"> - proces budowania strategii jest ustrukturalizowany tak jak proces uczenia się – obejmuje fazy eksperymentowania, analizowania, modyfikowania i systematycznej ewaluacji działań; - w proces budowania strategii zaangażowani są wszyscy autorzy organizacyjni.
<p>Budowanie struktur organizacyjnych</p> <ul style="list-style-type: none"> - struktury organizacyjne są systematycznie modyfikowane; - struktury są przedmiotem negocjacji pomiędzy uczestnikami organizacji.
<p>Kształtowanie procesów wewnątrzorganizacyjnych</p> <ul style="list-style-type: none"> - systemy informacji, komunikacji i kontroli są zorientowane na wspieranie procesów uczenia się; - w relacjach organizacyjnych dominują relacje zależności wzajemnej (kooperacji) nad relacjami zależności hierarchicznej (podporządkowania); - systemy motywacyjne zorientowane są na wspieranie inicjatywy i zaangażowania.
<p>Kształtowanie relacji z otoczeniem</p> <ul style="list-style-type: none"> - otoczenie organizacji jest systematycznie monitorowane; wiedza/informacja na ten temat jest szeroko upowszechniana w organizacji.
<p>Identyfikowanie i wykorzystanie szans uczenia się</p> <ul style="list-style-type: none"> - kształtowanie postaw sprzyjających systematycznemu rozwijaniu kompetencji; - tworzenie ogólnodostępnych systemów szkolenia umożliwiających nabywanie i rozwijanie kompetencji.

Źródło: Gładys – Jakóbiak J., Stobińska K.: Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się efekt uboczny czy źródło zmian? [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Praca

²⁰ Tamże, s. 47

²¹ Stańczyk – Hugiet E.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 201

Przedstawione w tabeli 14 zasady mogą zostać wykorzystane podczas przekształcania biblioteki w organizację uczącą się.

Budowanie organizacji uczącej się nie pozostaje bez wpływu również na obecną w bibliotece kulturę organizacyjną. Zmiany w obrębie strategii, struktur oraz procesów dyktują potrzebę całkowitej lub fragmentarycznej zmiany kultury organizacyjnej. W perspektywie organizacji uczącej się szczególnego znaczenia nabiera adaptacyjna funkcja kultury organizacyjnej, umożliwiająca ewoluowanie (zmianę) wzorów kultury. „Oznacza to bowiem, że kulturę organizacyjną należy rozumieć szerzej, nie tylko jako system uzgadnianych znaczeń i wartości, ale także jako proces nadawania znaczeń, negocjowania i renegocjowania norm i wartości orientujących działania aktorów organizacyjnych”²². Interpretacja ta zakłada kompleksowe podejście do kultury organizacyjnej, uwzględniające takie jej wymiary, jak²³:

- orientację „na zewnątrz”
- orientację „do wewnątrz”
- orientację na stabilność
- orientację na zmianę.

Pozwala na uwzględnienie różnych systemów wartości odnoszących się do odmiennych aspektów funkcjonowania organizacji²⁴:

- *misja*: wartości nadrzędne, ukierunkowujące relacje organizacji z otoczeniem, będące jednocześnie podstawą dla integracji działań podejmowanych wewnątrz organizacji, np. tradycja, jakość

²² Gładys – Jakóbiak J., Stobińska K.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 106

²³ Tamże, s. 106

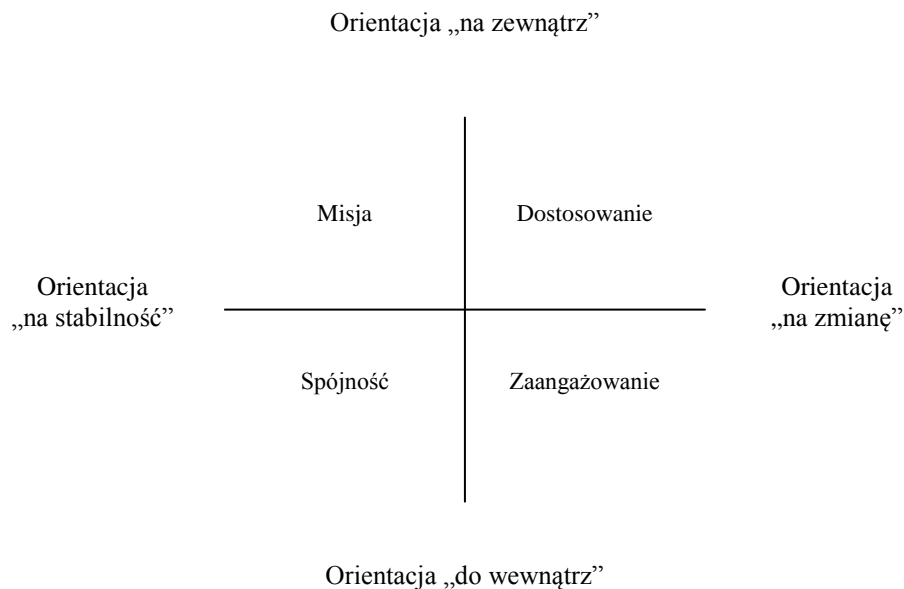
²⁴ Tamże, s. 106

świadczonych usług, orientacja na klienta, kreowanie organizacji przyjaznej otoczeniu;

- *spójność*: wartości i normy sprzyjające osiągnięciu konsensusu wewnątrz organizacji, stanowiące podstawę koordynacji działań wewnątrz organizacji, np. kompetencje zawodowe, profesjonalizm, umiejętność współdziałania, lojalność;
- *dostosowanie*: wartości i normy sprzyjające identyfikacji i wykorzystaniu szans zewnętrznych oraz minimalizujące zewnętrzne zagrożenia, np. przedsiębiorczość, rozwój potencjału społecznego;
- *zaangażowanie*: wartości i normy sprzyjające kształtowaniu postaw i zachowań innowacyjnych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji; jako przykład może posłużyć dążenie do zrównoważenia statusu poprzez wykształcenie lub doświadczenie zawodowe, prowadzące w konsekwencji do rozwoju wspólnoty stanowiącej płaszczyznę porozumiewania się między jednostkami.

Proces tworzenia kultury organizacyjnej uczącej się biblioteki powinien obejmować wyróżnione powyżej cztery systemy wartości. Realizacja tego procesu powinna przebiegać na różnych poziomach biblioteki – zarówno na poziomie formalnych struktur i procesów, jak i na poziomie podstawowym – obejmującym czynniki wpływające na sposób pełnienia poszczególnych funkcji w bibliotece. Budowanie kultury organizacyjnej uczącej się biblioteki wymaga zaangażowania wszystkich pracowników. Model kultury organizacyjnej uczącej się organizacji przedstawia rysunek nr 9.

Rysunek 9. Model kultury organizacyjnej organizacji uczącej się



Źródło: Gładys – Jakóbiak J., Stobińska K.: *Kultura...*, dz. cyt., s. 107

Kompleksowe przejście biblioteki do stanu organizacji uczącej się umożliwi przeprowadzenie pewnych kluczowych działań takich, jak²⁵:

- przebadanie koncepcji na poziomie zarządu najwyższego szczebla,
- przeanalizowanie stanu uczenia się w bibliotece,
- skonstruowanie planu wprowadzenia w życie zamierzeń,
- identyfikacja roli szkolenia i instruktorów,
- wyposażenie kierowników w środki ułatwiające uczenie się pozostałych osób,
- wspieranie uczenia się,
- podniesienie na wyższy poziom umiejętności uczenia się wszystkich zatrudnionych,
- rozwijanie grupowego i indywidualnego uczenia się,

²⁵ Słoman M.: *Strategia...*, dz. cyt., s. 65

- promowanie otwartego uczenia się,
- badanie wykonywanych prac w kontekście potrzeb związanych z uczeniem się.

Wprowadzenie do biblioteki strategii uczącej się organizacji, dyktuje niewątpliwie także potrzebę opracowania planu rozwoju potencjału społecznego w oparciu o misję, cele i plany strategiczne biblioteki. Jak stwierdza E.Stańczyk – Hugiet procesy uczenia w organizacji uczącej się powinny mieć charakter kierowany²⁶.

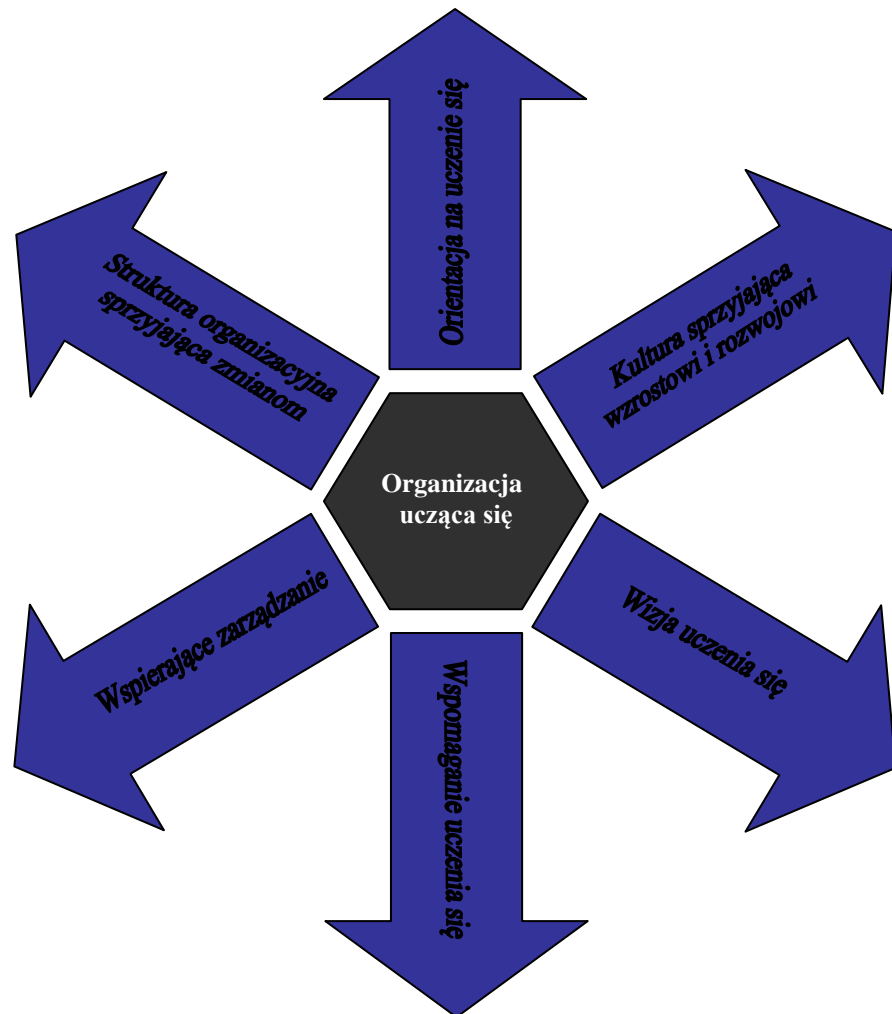
Rozważając warunki i działania będące podstawą wdrożenia w bibliotece procesów organizacyjnego uczenia się warto zastanowić się jak kadra zarządzająca może poznać czy biblioteka jest już uczącą się organizacją?

W tym celu pomocna będzie metoda INVEST²⁷, służąca do diagnozowania zdolności organizacji do uczenia się. Podstawę tej metody stanowi sześcioczynnikowy model organizacji uczącej się, przedstawiony na rysunku 10.

²⁶ Stańczyk – Hugiet E.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 224

²⁷ Twórcami tej metody są M.Pearn, C. Roderick, Ch. Mulrooney, autorzy książki pt. *Learning organizations in practice*. Zob. Batorski J.: *Metoda INVEST. Diagnozowanie organizacji uczącej się*. „Personel” 1998, nr 11, s. 28-30

Rysunek 10. Sześcioczynnikowy model organizacji uczącej się



Źródło: Batorski J.: Metoda INVEST. Diagnozowanie organizacji uczącej się. Personel 1998, nr 11, s. 28

Metoda ta umożliwia uzyskanie informacji na temat funkcjonowania każdego z obszarów organizacji jak również zespołową ocenę poszczególnych dziedzin.

Oceny mogą być wystawiane przez wszystkich pracowników – poprzez wypełnianie odpowiednich ankiet, bądź przez wybrane grupy pracownicze

np. kierowników, także za pomocą ankiety lub podczas specjalnego spotkania np. treningu, konferencji. Z uzyskanych ocen wyciągana jest następnie średnia, która staje się wspomnianą oceną zespołową. Do oceny każdego z obszarów organizacji (rysunek 10) przyjęli dziewięciostopniową skalę: 9 (najwyższy stopień), 1 (stopień najniższy). Średnia wyciągnięta z punktacji danego obszaru będzie indywidualną oceną jego funkcjonowania. Ocenę zespołową uzyskuje się poprzez wyliczenie średniej arytmetycznej z punktacji indywidualnych poszczególnych obszarów.

Standardowe pytania (zasadnicze i kontrolne) oraz kryteria ocen, które mogą zostać wykorzystane do sporządzenia ankiety mającej na celu zdiagnozowanie w bibliotece zdolności do uczenia się przedstawione zostały w tabeli 15.

Tabela 15. Standardowe pytania i kryteria ocen służące do diagnozowania organizacji uczącej się

<p>Obszar: OREINTACJA NA UCZENIE SIĘ</p>	<p>Pytania kontrolne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Czy wszyscy pracownicy dbają o własną naukę? - Czy wszyscy wciąż próbują ulepszać istniejące sposoby działania? - Czy wszyscy wierzą w sens zdobywania nowych umiejętności i wiedzy? - Czy wszyscy kwestionują status quo?
<p>Cel diagnozy: Odpowiedź na pytanie – do jakiego stopnia pracownicy posiadają motywację do ciągłego uczenia się na nowo i wykorzystywania sposobności do kształcenia się oraz w jakim stopniu angażują się we własny rozwój?</p>	<p>Znaczenie punktacji:</p> <p>8-9 Wszyscy pracownicy uczą się w sposób ciągły i rozumieją znaczenia indywidualnego, grupowego i organizacyjnego uczenia się dla bieżącej i przyszłej efektywności organizacji.</p> <p>6-7 Stan częściowo zadawalający.</p> <p>5 Stan niemożliwy do uzgodnienia.</p> <p>3-4 Menedżerowie poruszają kwestie związane z tym obszarem, lecz nie praktykują tego, co głoszą.</p> <p>1-2 Większość pracowników jest pasywna i odczuwa niechęć do ciągłego uczenia się.</p>

<p>Obszar: KULTURA SPRZYJAJĄCA WZROSTOWI I ROZWOJOWI</p>	<p>Pytania kontrolne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Czy w organizacji panuje klimat otwartości, wzajemnego szacunku i zaufania? - Czy uczestnicy organizacji są zachęceni do jasnego wyrażania poglądów i wzajemnego dzielenia się nimi? - Czy istnieją częste okazje do eksperymentowania bez ponoszenia poważnych konsekwencji porażek? - Czy każdy jest zachęcany do kwestionowania istniejących sposobów działania? - Czy błędy są traktowane jako sposobność do uczenia się?
<p>Cel diagnozy: Określenie, w jakim stopniu wyznawane przez uczestników organizacji wartości oraz ich zachowania podtrzymują ciągle uczenie się, zachęcają do podejmowania wyzwań, kwestionowania założeń i istniejących sposobów działania? Czy w organizacji ceni się testowanie, eksperymentowanie, uczenie się dzięki badaniom, popełnianym błędom oraz wymianie argumentów?</p>	<p>Znaczenie punktacji:</p> <p>8-9 Procesy umożliwiające uczenie się na wszystkich poziomach organizacji są doceniane przez każdego pracownika.</p> <p>6-7 Stan częściowo zadawalający.</p> <p>5 Stan niemożliwy do uzgodnienia.</p> <p>3-4 Menedżerowie poruszają kwestie dotyczące tego obszaru i (lub) czerpią korzyści z nim związane, lecz nie dotyczy to pozostałych pracowników.</p> <p>1-2 Organizację charakteryzuje nietolerancja wobec kwestionowania status quo i podejmowania wyzwań. Błędy są ukrywane, lecz gdy wyjdą na jaw, karze się za nie. Pracownicy boją się popełniać błędy.</p>
<p>Obszar: WIZJA UCZENIA SIĘ</p>	<p>Pytania kontrolne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Czy istnieje wyraźna i powszechnie zrozumiała wizja przyszłości organizacji? - Czy wizja podkreśla znaczenie uczenia się dla radzenia sobie z przyszłością? - Czy wizja podkreśla znaczenie tworzenia zdolności do kształtowania przyszłości?
<p>Cel diagnozy: Odpowiedź na pytanie – do jakiego stopnia istnieje podzielana przez wszystkich wizja rozwojowa, obejmująca zdolność organizacji do identyfikowania i wykorzystywania pojawiających się szans i możliwości? Czy wizja uwzględnia znaczenie uczenia się – na indywidualnym, zespołowym i systemowym poziomie – dla zdolności organizacji do ciągłej zmiany, umożliwiającej przetrwanie i rozwój w coraz bardziej nieprzewidywalnym otoczeniu?</p>	<p>Znaczenie punktacji:</p> <p>8-9 Wizja jest wspólnie podzielana, komunikowana w całej organizacji, w pełni artykułowana i rozumiana przez wszystkich pracowników. Wszyscy pracownicy angażują się w realizację wizji.</p> <p>6-7 Wizja istnieje, lecz nie komunikuje się jej w całej organizacji.</p> <p>5 Stan niemożliwy do uzgodnienia.</p> <p>3-4 Wizja istnieje, lecz w jej realizację angażują się głównie menedżerowie.</p> <p>1-2 Wizja nie istnieje.</p>
<p>Obszar: WSPOMAGANIE UCZENIA SIĘ</p>	<p>Pytania kontrolne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Czy wszyscy pracownicy myślą systemowo? - Czy w celu usprawnienia działania organizacji współpracuje się z innymi, nie konkurencyjnymi organizacjami? - Czy trenerzy ułatwiają uczenie się i zachęcają do niego, czy też jedynie trenują pracowników?
<p>Cel diagnozy: Odpowiedź na pytanie – jakim stopniu organizacja wykorzystuje różnorodne techniki i podejmuje działania dla pobudzenia i podtrzymywania uczenia się oraz zachęcania do niego wszystkich pracowników?</p>	<p>Znaczenie punktacji:</p> <p>8-9 Wszyscy pracownicy czerpią korzyści z praktyk i technik stosowanych w celu pobudzenia i doskonalenia uczenia się.</p> <p>6-7 Stan częściowo zadawalający.</p> <p>5 Stan niemożliwy do uzgodnienia.</p> <p>3-4 Metody służące do pobudzania uczenia się stosuje się sporadycznie. Dotyczą głównie menedżerów.</p> <p>1-2 Nie stosuje się metod służących do pobudzania uczenia się lub stosuje się je rzadko. Trening jest uważany za podstawowy mechanizm umożliwiający uczenie się.</p>

<p>Obszar: WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE</p>	<p>Pytania kontrolne;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Czy menedżerowie są podatni na nowe idee? - Czy menedżerowie stale pomagają wszystkim pracownikom w realizacji wizji rozwojowej? - Czy menedżerowie ułatwiają ciągłe uczenie się i rozwój pracowników? - Czy menedżerowie zachęcają pracowników do poddawania rewizji sposobów myślenia?
<p>Cel diagnozy: Odpowiedź na pytanie – do jakiego stopnia menedżerowie autentycznie wierzą, że popieranie uczenia się i jego podtrzymywanie powoduje wzrost efektywności pracy? Czy menedżerowie pomagają i zapewniają trening pracownikom, czy ograniczają się tylko do ich kontrolowania?</p>	<p>Znaczenie punktacji:</p> <p>8-9 Menedżerowie w całej organizacji popierają i podtrzymują zarówno własne uczenie się, jak i innych.</p> <p>6-7 Stan częściowo zadawalający.</p> <p>5 Stan niemożliwy do uzgodnienia.</p> <p>3-4 Menedżerowie rozumieją ważność uczenia się, ale nie potrafią zmienić swojego zachowania tak, aby skłonić do niego pozostałych pracowników.</p> <p>1-2 Zachowania menedżerów prowadzą do niezmienności sposobów działania i pasywności pracowników.</p>
<p>Obszar: STRUKTURA ORGANIZACYJNA SPRZYJAJĄCA ZMIANOM</p>	<p>Pytania kontrolne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Czy struktura organizacyjna jest możliwie płaska? - Czy wszyscy menedżerowie zachęcają podwładnych do uczenia się? - Czy zespoły pracujące nad określonymi przedsięwzięciami mają charakter wielofunkcyjny? - Czy każdy korzysta z możliwie dużej autonomii? <p>Znaczenie punktacji:</p>
<p>Cel diagnozy: Określenie, w jakim stopniu struktura organizacyjna umożliwia pracownikom poznawanie różnych poziomów, funkcji i podsystemów organizacji, ułatwiając szybką adaptację i zmianę? Czy struktura organizacji zapewnia możliwości nagradzania, popierania innowacji, uczenia się i rozwoju?</p>	<p>8-9 Struktura organizacyjna ułatwia ciągłe uczenie się. Istnieje silny nacisk na pracę zespołową ponad funkcyjnymi podziałami oraz unikanie wielopoziomowej hierarchii i scentralizowanej kontroli. Istnieje nacisk na współpracę, do której zachęca duży stopień autonomii. Struktura organizacyjna jest tak płaska, jak to jest możliwe.</p> <p>6-7 Stan częściowo zadawalający.</p> <p>5 Stan niemożliwy do uzgodnienia.</p> <p>3-4 Istniejąca struktura organizacyjna jest strukturą podziałów hierarchicznych. Komunikacja pomiędzy różnymi częściami organizacji jest niezadawalająca.</p> <p>1-2 Słabości kultury organizacyjnej pozostają nieświadomione.</p>

Źródło: Batorski J.: Metoda..., dz. cyt., s. 29,30

Zgodnie z przedstawioną metodą bibliotekę będzie można uznać za organizację uczącą się jeśli średnia arytmetyczna wyliczona z punktacji indywidualnych poszczególnych obszarów będzie wynosić 8 lub 9. Oznaczać to będzie, że dana biblioteka posiada dużą zdolność do organizacyjnego uczenia się.

Wdrażając koncepcję organizacji uczącej się biblioteki muszą mieć na uwadze potencjalne bariery i ograniczenia tego procesu. E.Stańczyk – Hugiet jako podstawowe ograniczenia wdrażania i realizacji procesu organizacyjnego uczenia się wymienia: uczenie się przesądów, niejednoznaczność sukcesu i pułapki kompetencyjne²⁸. Te ograniczenia powodują, że organizacja uczy się rzeczy niewłaściwych²⁹. Bariery organizacyjnego uczenia się można podzielić na cztery grupy³⁰:

- a) **psychospoleczne** – niechęć do komunikacji, współpracy, brak zaufania, brak otwartości w kontaktach interpersonalnych,
- b) **kulturowe** – brak jednoznacznych wartości wspierających dzielenie się wiedzą, poczucie wspólnoty, brak identyfikacji z wizją i kierunkami rozwoju organizacji,
- c) **techniczne** – brak środków do przekazywania danych i komunikacji interpersonalnej,
- d) **organizacyjne** – brak procedur i mechanizmów dzielenia się wiedzą, sztywne i biurokratyczne formy współpracy i komunikowania się.

Pokonanie tych przeszkód pozwoli zoptymalizować organizacyjne uczenie się biblioteki.

Z realizacją procesu organizacyjnego uczenia się łączy się szereg różnych korzyści dla organizacji, zasługujących na uwagę. Efekty realizacji organizacyjnego uczenia się są jak słusznie zauważają B.Mikuła, A.Pietruszka – Ortyl, A.Potocki, trudno mierzalne³¹, niemniej jednak na łamach literatury przedmiotu podjęte zostały próby ich identyfikacji. Potencjalne korzyści wdrożenia koncepcji organizacyjnego uczenia się są

²⁸ Stańczyk – Hugiet E.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 199

²⁹ Tamże, s. 199

³⁰ *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami...*, dz. cyt., s. 47

³¹ Tamże, s. 48

na ogół rozpatrywane z perspektywy organizacji oraz jednostki. B.Mikuła, A.Pietruszk – Ortyl, A.Potocki wśród pozytywnych skutków realizacji organizacyjnego uczenia się dla organizacji wskazują³²:

- rozwój nowych produktów i usług,
- wzrost produktywności,
- podwyższenie morale i tworzenie klimatu zaangażowania do pracy,
- sprzyjanie uzyskiwaniu mniej „przewrotnych” doświadczeń i opartych w mniejszym stopniu na błędach,
- sprzyjanie zrozumieniu wpływu pracy na sukces organizacji,
- podwyższenie sprawności organizacyjnej,
- dynamizacja szybkości zmian,
- efektywniejsza obsługa klientów.

E.Stańczyk – Hugiet jako potencjalne korzyści organizacyjnego uczenia się z punktu widzenia organizacji wymienia z kolei³³:

- proaktywne i antycypacyjne zachowania,
- swoisty klimat organizacyjny oparty na pracy zespołowej (synergia),
- rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej opartej wyróżniających opartej na wyróżniających kompetencjach,
- proces transferu i akumulacji wiedzy,
- budowanie kompetencji ogólnych,
- tworzenie systemów uczenia się i ich kontroli,
- osiągnięcie założonych celów i realizacja strategii,
- tworzenie zasobów wiedzy organizacyjnej wykorzystywanych w nowych, nieprzewidzianych sytuacjach,
- sformalizowane procesy uczenia się dają pewność uczenia się w ustalonych granicach formalnych,

³² Tamże, s. 49

³³ Stańczyk – Hugiet E.: *Organizacja...*, dz. cyt., s. 198

- brak formalnych systemów uczenia się może być źródłem dynamicznego rozwoju zasobów wiedzy organizacyjnej,
- duża sprawność funkcjonowania w wyniku praktycznych zastosowań zasobów wiedzy,
- orientacja na uczenie w celu permanentnej poprawy sytuacji i motywacji osiągnięcia sukcesów,
- budowanie zasobów wiedzy organizacyjnej i zarządzanie wiedzą,
- uczenie się podczas działania daje zasoby praktycznej wykorzystywanej wiedzy,
- nakłanianie do uczenia się, tworzenie programów uczenia się, zdobywanie wiedzy w z góry określonych obszarach,
- zasoby wiedzy organizacyjnej, często ukryte, która potencjalnie może być uzewnętrzniona i wykorzystana przez organizację.

Najważniejszymi korzyściami jakie biblioteka może osiągnąć na skutek wdrożenia koncepcji organizacji uczącej się są:

- rozwój zakresu świadczonych usług,
- podwyższenie sprawności organizacyjnej,
- dynamizacja szybkości zmian,
- efektywniejsza obsługa użytkowników – klientów,
- budowanie zasobów wiedzy organizacyjnej i zarządzanie wiedzą.

Spośród wymienionych powyżej potencjalnych korzyści jakie biblioteka może pozyskać w wyniku urzeczywistnienia koncepcji organizacji uczącej się na uwagę zasługuje ostatnia, tj. budowanie zasobów wiedzy organizacyjnej i zarządzanie wiedzą.

Wiedza jest zasobem pierwotnym, tzn. steruje procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów oraz stanowi ich

niezbędny budulec. Ponadto uznawana jest za zasób najbardziej elastyczny, ponieważ jest³⁴:

- uniwersalna (relaktywizowana) – nabiera znaczenia w odniesieniu do konkretnych sytuacji;
- wieloznaczna – ta sama wiedza może być wykorzystywana w różny sposób;
- symultaniczna – może być wykorzystywana jednocześnie w wielu miejscach przez wiele podmiotów;
- dynamiczna – można łatwo dodawać nową wiedzę do już istniejącej;
- transferowana – można ją nabywać poza transakcjami rynkowymi;
- rozwijana w działaniu – jest tworzona w trakcie realizowania zadań (aktywność wymusza uczenie);
- niewyczerpana – nie ma granic intensywności i zasięgu stosowania;
- towarem – można wiedzę sprzedawać w formie sprawdzonych pomysłów, systemów (np. franchising, sieci sprzedaży).

Sprostanie wyzwaniom turbulentnego otoczenia wymaga dużej elastyczności organizacji, w tym również biblioteki. Budowanie zasobów wiedzy organizacyjnej oraz zarządzanie tą wiedzą zdecydowanie zwiększa szanse współczesnych bibliotek na przetrwanie.

Pozytywne konsekwencje uczestnictwa w procesach organizacyjnego uczenia się dla pracowników wymieniane przez literaturę przedmiotu koncentrują się wokół rozwoju osobistego oraz samorealizacji. Przykładowe korzyści dla jednostki, wynikające z wdrożenia w organizacjach procesu organizacyjnego uczenia się to:

- sprzyjanie pełnemu zrozumieniu istoty działania organizacji,

³⁴ Tamże, s. 223

- partycypacja w zarządzaniu i wykorzystanie wiedzy pracowników sprzyja samorealizacji,
- rozwój kompetencji osobistych i indywidualnego kapitału intelektualnego,
- rozwój kompetencji pracowników w przypadku odejścia z organizacji daje im większe szanse uzyskania nowej i zgodnej z zainteresowaniami pracy,
- sprzyjanie tworzeniu zhumanizowanych warunków pracy.

Uczestnictwo w procesach organizacyjnego uczenia się pomnażając potencjał społeczny pracowników stwarza im przede wszystkim możliwość zwiększenia swojej wartości na rynku pracy.

Reasumując rozważania należy stwierdzić, że biblioteka realizująca koncepcję uczącej się organizacji to taka, w której funkcjonuje strategia stałego rozwoju potencjału społecznego. Organizacja ucząca się jak już wspomniano to pożądany stan kształcenia i doskonalenia pracowników. Permanentne uczenie się biblioteki pozwoli jej na bieżąco aktualizować i rozszerzać posiadany potencjał społeczny a zwłaszcza będącą jego podstawowym tworzywem, wiedzę. „Różnorodność wiedzy to właściwa odpowiedź na różnorodność otoczenia”³⁵. Zwiększenie zasobu wiedzy umożliwi bibliotece szybką reakcję na zmiany zachodzące nierzadko we współczesnym otoczeniu. Koncepcja organizacji uczącej się postrzegana jest jako próba radzenia sobie z turbulencją otoczenia oraz poszukiwanie alternatywy zapewniającej ciągłość i rozwój organizacji³⁶.

³⁵ Stańczyk – Hugiet E.: Organizacja..., dz. cyt., s. 224

³⁶ Tamże, s. 224

Rozdział 4

Proces rozwoju potencjału społecznego biblioteki na tle jej funkcji personalnej

4.1. Ewolucja funkcji personalnej

Praca człowieka w organizacji jak słusznie zauważa M.Rybak, poza wymiarem technicznym i ekonomicznym, uwarunkowana jest także społecznie¹. Ten ostatni zwłaszcza współcześnie zwraca szczególną uwagę zarówno teoretyków jak również praktyków organizacji i zarządzania. Wzmoczone zainteresowanie kwestiami społecznymi spowodowane jest niewątpliwie radykalną zmianą poglądów na temat pozycji czynnika ludzkiego w organizacji. Jak pisze A.Pocztowski „Poglądy na temat znaczenia zasobów ludzkich w organizacji oraz podejścia do rozwiązywania problemów związanych z ich efektywnym spożytkowaniem przeszły zasadniczą ewolucję od czasów rewolucji przemysłowej, kiedy to znalazły się w polu zainteresowania praktyków organizujących prace i odpowiedzialnych za jej efekty”². Zmiany te implikowały sukcesywne zwiększanie zakresu potencjału społecznego, wymaganego od pracowników. „W ostatnich latach coraz większego znaczenia w procesie tworzenia nowych produktów, usług i technologii oraz zdobywania rynków i uzyskiwania trwałej przewagi nabiera czynnik twórczej postawy,

¹ Rybak M.: *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Strategia personalna firmy*. Red. M.Juchnowicz. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, s. 13

² Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie...*, dz. cyt., s. 5

fachowej wiedzy i umiejętności pracowników związanych z firmą i realizujących jej cele”³. Stopniowy wzrost rangi pracowników w organizacji oraz wymagań dotyczących ich cech i właściwości uwidocznili w konsekwencji potrzebę rozwoju potencjału społecznego, będącego współcześnie jednym z najważniejszych procesów, realizowanych na gruncie organizacyjnym, w tym również bibliotekarskim. Ważne i interesujące poznawczo może być więc prześledzenie zmian postrzegania czynnika ludzkiego w organizacjach.

Zarysy funkcji personalnej obecne były w życiu ludzi już w zamierzchłych czasach. Pewne kwestie społeczne istnieją, jak pisze A.Pocztowski począwszy od epoki paleolitu⁴. Związane były wówczas ze wspólnymi polowaniami, połowami, sprawowaniem przywództwa bądź podziałem pracy. Upływający czas przynosił nowe problemy personalne, powstające w wyniku rozwoju różnych dziedzin pracy.

Poglądy na temat istnienia i znaczenia czynnika ludzkiego oraz rozwiązywania problemów związanych z jego efektywnym wykorzystaniem w organizacjach zaczęły się rozwijać jednak znacznie później. Przedmiotem rozważań naukowców stały dopiero na początku XIX wieku⁵. W pierwszej połowie XIX wieku wybitni myśliciele ówczesnych czasów dostrzegli znaczenie czynnika ludzkiego w produkcji dóbr i usług. Jeden z najwybitniejszych, prekursor naukowej organizacji pracy, Robert Owen, wskazał wówczas, iż potencjał społeczny ma identyczne znaczenie w działalności produkcyjnej i usługowej organizacji jak zasoby finansowe lub materialne. Opinia ta nie była jednak respektowana. Rozwiązywanie problemów z zakresu polityki personalnej odbywało się głównie metodą prób i błędów. Punkt ciężkości spoczywał na

³ Rybak M.: *Od zarządzania...*, dz. cyt., s. 13

⁴ Zob. Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 11

⁵ Zob. Rybak M.: *Od...*, dz. cyt., s.14

pozyskiwaniu dla zakładów pracy robotników spośród ludności migrującej ze wsi do miast oraz ustaleniu płacy, będącej efektem wolnej gry rynkowej. Za podstawowy mechanizm motywujący ludzi do zachowań zgodnych z celami ówczesnych organizacji uważano zagrożenie utratą pracy.

Znaczący etap w ewolucji poglądów związanych z zarządzaniem czynnikiem ludzkim w organizacji, miał miejsce na przełomie XIX i XX wieku. Okres ten uznawany jest przez piśmiennictwo naukowe za moment wyodrębnienia się w organizacji samodzielnej funkcji personalnej⁶. Od tego czasu poglądy na temat znaczenia czynnika ludzkiego w organizacji podlegały nieustannym zmianom, które zostaną przedstawione w dalszej części niniejszych rozważań.

Na początku XX wieku w okresie dominacji tzw. szkoły naukowego zarządzania⁷, w centrum zainteresowania praktyków i badaczy zarządzania, wśród których najbardziej znani to F.W.Taylor, H.L.Gantt i K.Adamiecki, znalazły się m.in. zagadnienia wzrostu wydajności pracy. Dokonując analizy zakresu zadań i obowiązków wykonywanych na poszczególnych stanowiskach roboczych, próbowano eliminować zbędne czynności, dążąc do usprawnienia pracy. Przedstawiciele tej szkoły zwracali uwagę na dobór pracowników oraz ich szkolenie. „...w omawianym podejściu człowiek był postrzegany przede wszystkim jako wykonawca zadań „oddana śrubka” w maszynie, jaką jest organizacja”⁸. Kierunek naukowego zarządzania jak pisze M.Rybak, już w 1911 roku akcentował znaczenie poszukiwania pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i zdolnościach do działania automatycznego, które sprowadzało się do wykonywania

⁶ Zob. Rybak M.: *Od...*, dz. cyt., s. 14; Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 12; Listwan T.: *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami [w:] Zarządzanie kadrami*. Red. T.Listwan. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2002, s. 3

⁷ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 12

⁸ Listwan T.: *Przedmiot...*, dz. cyt., s. 4

wyspecjalizowanych czynności⁹. Dobór pracowników traktowano jako jeden z czynników sprawnej organizacji zarządzania. Za szczególnie istotne, jak zauważa A.Pocztowski w kontekście omawianej problematyki należy uznać zmianę podejścia do pobudzania ludzi do wydajniejszej pracy¹⁰. Zagrożenie utratą pracy, będące dotychczasowym mechanizmem motywującym ludzi do efektywniejszego pracowania postulowano zastąpić bodźcami finansowymi oraz nagradzaniem wyróżniających się pracowników. Według tej zasady, osoby które uzyskują najlepsze wyniki pracy powinny zostać lepiej nagrodzone. „Istotnym novum z punktu widzenia rozwoju myśli teoretycznej było rozdzielenie funkcji planowania od funkcji wykonawczych, było równocześnie odejście od obowiązującej do tej pory praktyki”¹¹.

Podobne zagadnienia do tych, które zaciekały reprezentantów naukowego zarządzania, znalazły się w centrum uwagi przedstawicieli tzw. klasycznej szkoły zarządzania, zwanej także szkołą administrowania. Szkoła ta była zdaniem T.Listwana swoistym uzupełnieniem kierunku naukowego zarządzania¹². Zainteresowanie reprezentantów szkoły administrowania zwróciły również kwestie efektywności pracy, jednak nie indywidualnych pracowników lecz organizacji jako całości. W okresie rozkwitu tego kierunku, przypadającym na lata 1920 – 1950, jego wybitni przedstawiciele tacy, jak H.Fayol, M.Weber oraz Ch.Bernard zajmowali się opracowaniem zasad, które pomagały osobom zarządzającym podnosić efektywność swoich działań. Mimo, iż bezpośrednio w centrum uwagi nie były zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi, dorobek szkoły administrowania dostarczył wielu elementów, wzbogacających wiedzę z zakresu sprawowania funkcji personalnej. Potwierdza to między innymi

⁹ Zob. Rybak M.: *Od...*, dz. cyt., s. 15

¹⁰ Zob. Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 13

¹¹ Tamże, s. 13

¹² Listwan T.: *Przedmiot...*, dz. cyt., s. 4

analiza czternastu zasad zarządzania sformułowanych przez Henri Fayola. Zasady te dotyczą problemów związanych z zarządzaniem potencjałem społecznym takich jak: podział pracy, autorytet i odpowiedzialność, dyscyplina, wynagrodzenie, stabilizacja personelu. Niektóre z tych zasad są aktualne do dnia dzisiejszego.¹³ W latach 1930-1950, okresie dominacji szkoły stosunków międzyludzkich nastąpiło nawiązanie do postępowych myśli Roberta Owena. Wybitnymi przedstawicielami tej szkoły byli Elton Mayo i Fritz J. Roethlisberger. Najbardziej znane są badania przeprowadzone przez Eltona Mayo, które pokazały, iż odpowiednia płaca i organizacja pracy nie zawsze powodują wzrost wydajności pracy. Uwagę reprezentantów tej szkoły zwróciły interakcje między pracownikami oraz nacisk grupy, które mogą mocniej oddziaływać na pracowników niż bodźce finansowe. Sugerowano w związku z tym działania podnoszące zadowolenie z pracy, prowadzące do wzrostu efektywności personelu. Postulowano zastosowanie skuteczniejszego nadzoru, udzielania pracownikom porad oraz stworzenie zatrudnionym możliwości komunikowania się podczas pracy a także zaspokojenia potrzeb społecznych.¹⁴

Modyfikacją i jednocześnie rozwinięciem różnych twierdzeń szkoły stosunków międzyludzkich jest powstała w latach 50-tych szkoła behawioralna. Decydujący wpływ na powstanie i rozwój tej szkoły miał postęp w dziedzinie psychologii i socjologii oraz rozwinięcie się nowych technologii po II wojnie światowej. Do najbardziej znanych przedstawicieli tego kierunku zarządzania należy Ch.Argyris, R.Likert i D.McGregor. Podstawą dokonywanych przez nich badań były napięcia, powstające na złączu tradycyjnych struktur organizacyjnych z indywidualnymi potrzebami pracowników, efektem których jest marnotrawstwo zasobów

¹³ Pochtowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s.13

¹⁴ Tamże, s.14

ludzkich. Równocześnie uważano, że sposobem na podniesienia efektywności całego przedsiębiorstwa jest *rozwój personelu*, prowadzący jednocześnie do wzrostu indywidualnych wyników pracy. Poszukiwano więc rozwiązań strukturalnych, które zharmonizują cele pracowników z ekonomicznymi celami firmy. Dążono do stworzenia organizacji efektywnej i zarazem humanistycznej.¹⁵

Dalszy etap rozwoju poglądów na temat zarządzania zasobami ludzkimi nastąpił po II wojnie światowej. Obok tradycyjnych problemów takich jak organizowanie pracy, nagradzanie pracowników, prawne aspekty pracy, wydajność pracy, w polu zainteresowania znalazła się ochrona pracy, partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, humanizacja pracy, rozwój kwalifikacji pracowniczych, rachunek zasobów ludzkich. Problemy te stanowiły przedmiot badań szeregu nauk a szczególnie organizacji i zarządzania oraz nauk społecznych.

Począwszy od lat 70-tych XX wieku omawiana problematyka jest jednym z podstawowych zagadnień ekonomiki pracy. Podstawą zmian w podejściu do zarządzania personelem był zmieniający się obraz roli człowieka w procesie pracy. Poczynając od pojmowania go na równi z innymi czynnikami produkcji a skończywszy na koncepcji człowieka jako przedmiotu procesu pracy, jednostki zdolnej do samodzielnego wykonywania zadań, posiadającego zdolności do *rozwijania własnego potencjału społecznego*. Okres ten tworzą różne trendy rozwojowe¹⁶:

- *biurokratyzacja*, dominująca do lat sześćdziesiątych, kładąca główny nacisk na administrowanie, dokumentację pracowniczą;
- *instytucjonalizacja*, w ramach której, począwszy od 1960 r., dążono do centralizacji i specjalizacji w zakresie głównych tradycyjnych

¹⁵ Tamże, s. 14

¹⁶ Tamże, s. 15

- zagadnień personalnych, takich jak: zatrudnienie pracowników, wynagrodzenie, sprawy socjalne, aspekty prawne;
- *humanizacja*, w ramach której, począwszy od lat siedemdziesiątych, w centrum uwagi znalazły się kwestie humanizowania pracy, rozwijania partycypacji pracowników w zarządzaniu, rozwijania nowych zadań np. w zakresie doskonalenia kwalifikacji pracowniczych, kierowania pracownikami, stosunków międzyludzkich;
 - *ekonomizacja*, od około roku 1980 punktem ciężkości w zarządzaniu zasobami ludzkimi stały się przede wszystkim problemy związane z uelastycznieniem i racjonalizowaniem pracy, substytucją pracy przez kapitał oraz odbiurokratyzowaniem funkcji personalnej;
 - *entre- i intrarpreneuring*, począwszy od przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych kładzie się coraz większy nacisk na włączenie pracowników w kształtowanie organizacji oraz umożliwienie im współdziałania i współodpowiadania za podejmowane decyzje.

W latach osiemdziesiątych zaczęło się powoli wykształcać strategiczne podejście do funkcji personalnej. Uprawnione wydaje się postrzeganie tego podejścia jako nowej fazy ewolucji funkcji personalnej. Wyróżnieniem jej poza sferą pojęciową jest zdecydowane dążenie do nadania omawianej funkcji wymiaru strategicznego i włączenie zarządzania kadrami do procesu zarządzania strategicznego¹⁷.

Obecnie na łamach literatury przedmiotu postuluje się kapitałowe podejście do kwestii potencjału społecznego. Zgodnie z tym postulatem potencjał społeczny organizacji powinien być traktowany jako jeden z jej

¹⁷ Listawn T.: *Przedmiot...*, dz. cyt., s. 6

kapitałów cząstkowych, uczestniczący w kształtowaniu całkowitego kapitału jakim dysponuje dana instytucja.

Zmiany znaczenia czynnika ludzkiego miały miejsce również w bibliotekach. Na przestrzeni wieków znacznemu zwiększeniu uległ zakres zadań i obowiązków realizowanych w bibliotekach, implikując jednocześnie wzrost rangi personelu bibliotecznego. Bezpośrednim następstwem takiego stanu rzeczy było sukcesywne pomnażanie potencjału społecznego, wymaganego od zatrudnianych pracowników. W dalszej części niniejszych rozważań omawiane zmiany zostaną przedstawione.

W okresie średniowiecza, gdy większe biblioteki powstawały w Polsce przy kościołach, klasztorach oraz krakowskim środowisku uniwersyteckim, większa część czynności związanych z opieką nad księgozbiorem wykonywał zakonnik. Jego praca obejmowała wówczas opiekę nad księgozbiorem, tj. porządkowanie ksiąg, ewentualne ich spisywanie oraz wypożyczanie zakonnikom¹⁸. Średniowieczny bibliotekarz klasztorny jak pisze K.Maleczyńska musiał w znacznym stopniu pamięciowo opanować zawartość księgozbioru, gdyż spisy ksiąg były zjawiskiem stosunkowo rzadkim a układ rzeczowy, z uwagi na fakt, że poszczególne kodeksy zawierały teksty z różnych dziedzin piśmiennictwa, był trudny do przeprowadzenia¹⁹. Myśl spisania książek jak podaje literatura przedmiotu podjął dopiero w połowie XVI wieku Mikołaj z Szodka²⁰. Opiekunów zbiorów musiały charakteryzować następujące cechy: *wykształcenie, dobra pamięć, odczytanie i dokładność*. „Ponieważ nie cały zespół klasztorny owe cechy posiadał, można przypuszczać, że

¹⁸ Maleczyńska K.: *Kształtowanie się zawodu bibliotekarza w Polsce do 1914r.*. „Roczniki Biblioteczne”. R.XXVI: 1982, z. 1 – 2, s. 41

¹⁹ Tamże, s. 41

²⁰ Tamże, s. 45

funkcja bibliotekarza była poszczególnym osobom powierzana na dłuższy czas”²¹. Opieka nad zbiorami nie wymagała fachowego przygotowania a jedynie wiedzy ogólnej lub z wybranych dziedzin. Niewielkie wymagania stawiane ówczesnym bibliotekarzom wynikały z faktu, iż czynności biblioteczne nie dawały podstaw utrzymania. Pełnione były nieodpłatnie na marginesie innych obowiązków. Do uznania funkcji bibliotekarza za stałe i płatne zajęcie przyczyniły się znacznie, poczynając od roku 1774 reformy KEN.

W XVI wieku zakres czynności realizowanych wówczas w bibliotekach zwiększono o następujące zadania: „Do obowiązków w zakresie udostępniania zaliczono obsługiwanie czytelnicy, której czas otwarcia stale wzrastał, oraz niezbyt realizowane w praktyce prowadzenie ewidencji wypożyczonych ksiąg”²².

Stulecia od XVI do XVIII doprowadziły do ukształtowania się koncepcji opieki nad większą biblioteką jako zajęcia w wielu wypadkach głównego, łączącego się z wynagrodzeniem, stanowiącym podstawę utrzymania, lecz nie wymagającego fachowego przygotowania. W porównaniu z sytuacją średniowieczną zwiększyły się obowiązki bibliotekarzy. Oprócz pomnażania i strzeżenia zbioru do zadań bibliotekarzy należało spisanie ksiąg oraz szerszego ich udostępniania.

Po roku 1905 stopniowo zaczynały powstawać duże księgozbiory publiczne o charakterze czysto oświatowym, bądź zbliżonym do naukowego. Od osób zatrudnionych w tych bibliotekach nie wymagano przygotowania zawodowego, niemniej znaczna część pracowników zdobywała niezbędne umiejętności fachowe podczas pracy. „Tak więc nasze wielki biblioteki naukowe stały się kuźnią kadry dysponującej znacznym doświadczeniem i pewnymi umiejętnościami fachowymi, a

²¹ Tamże, s. 42

²² Tamże, s. 45

równocześnie zdecydowały o wysokim prestiżu tego rodzaju pracy, która w opinii społecznej stawiana była wyżej niż zawód nauczycielski”²³.

W XIX wieku gdy pojawiły się nowe potrzeby społeczne a przede wszystkim zadanie podniesienia kulturalnego poziomu szerokiej rzeszy ludności, obok bibliotekarza nastawionego na pracę w księżnicy o charakterze naukowym pojawiła się postać działacza, publicysty i organizatora. Działalność organizacyjna, warunkująca wszelkie inne prace bibliotekarskie, jak pisze K.Maleczyńska prowadzona była nieraz przez ludzi, których specjalność zawodowa daleko odbiegała od spraw związanych z oświatą i kulturą²⁴.

Wśród zadań i obowiązków bibliotekarza w XIX wieku obok tradycyjnego gromadzenia zbiorów należało także udostępnianie ich szerokim kręgom nie tylko uczonym lecz także inteligencji i uczącej się młodzieży. Pewną rolę zaczęły odgrywać również obowiązki administracyjne. „W bibliotekach oświatowych do obowiązków tych dodano jeszcze różne formy propagandy książki – od pogadynek i głośnego czytania zacząwszy, aż po dbałość o miłą atmosferę i różne formy poradnictwa, czasem także ankietyzację”²⁵.

Zasada traktowania bibliotekarstwa jako zajęcia mniej lub bardziej stałego zostaje powoli wzbogacona świadomością zdobywania wiedzy fachowej z tego zakresu. Świadczą o tym m.in. wypowiedzi J.Lelewela w pracy pt. „Bibliograficznych ksiąg dwoje”²⁶. Kształtowanie się naukowych zagadnień bibliologicznych nie przenikało jednak do świadomości ludzi sprawujących opiekę nad zbiorami, gdyż na ogół wiedza teoretyczna z tego zakresu nie była od nich wymagana a pewne formy szkolenia fachowego wprowadzono przede wszystkim w bibliotekach oświatowych.

²³ Tamże, s. 49

²⁴ Tamże, s. 51

²⁵ Tamże, s. 52

²⁶ Zob. Maleczyńska K.: *Kształtowanie...*, dz. cyt., s. 52

Prawnie konieczność posiadania w zawodzie bibliotekarza odpowiednich kwalifikacji uznano dopiero w latach 30 – tych XX wieku. Wówczas określono również zakres wiedzy, jaką pracownik biblioteczny zależnie od pełnionych zadań musi posiadać²⁷. Wiedzę fachową pracownicy bibliotek początku XX wieku czerpali z specjalnie opracowanych dla nich podręczników naukowych. Funkcje takich podręczników pełniły m.in. prace J.Gryki – „Przewodnik dla korzystających z bibliotek”(1925), M.Łodyńskiego – „Przewodnik bibliotekarski dla kierowników bibliotek wojskowych”(1929), J.Muszkowskiego – „Życie książki”(1936) a także inne pozycje przeznaczone dla bibliotek oświatowych i szkolnych. Źródłem wiedzy fachowej dla ówczesnych pracowników bibliotek były także podręczniki obce oraz rodzime czasopisma naukowe, które starały zamieszczać artykuły o najżywotniejszych problemach ówczesnego bibliotekarstwa w kraju i za granicą²⁸. Funkcję szkoleniową jak pisze Z.Gaca – Dabrowska pełniły również różne konferencje i narady oraz zebrania w kołach ZBP²⁹.

Programy kształcenia bibliotekarzy na początku XX wieku, w porównaniu z XIX – wiecznymi podręcznikami, znacznie wychodziły poza ramy samej techniki bibliotecznej oraz znajomości historii bibliotek. „Obok głównego trzonu dyscyplin, na który składała się nauka o książce, bibliografii i bibliotece, wprowadzono zagadnienia czytelnictwa, rozbudowane szeroko w aspekcie psychologii, pedagogiki i socjologii, a ponadto – służbę informacyjną, naukową, organizację pracy, technikę i higienę pracy umysłowej oraz statystykę”³⁰.

Tuż po zakończeniu drugiej wojny światowej ranga zawodu bibliotekarskiego znacznie zmalała. Brakowało także pracowników do

²⁷ Zob. Gaca – Dąbrowska Z.: *Zawód bibliotekarza w II Rzeczypospolitej*. „Roczniki Biblioteczne”. R. XXVI, z.1 – 2, s. 114

²⁸ Zob. Gaca – Dabrowska Z.: *Zawód...*, dz. cyt., s. 120

²⁹ Tamże, s. 120

³⁰ Tamże, s. 123

powstającej sieci bibliotek a płace plasowały się na niskim poziomie. „Bibliotekarzem mógł być każdy historyk, filolog i geograf po zapoznaniu się z pracą biblioteki”³¹. W celu możliwie szybkiego przygotowania kadr bibliotekarskich, rozpoczęto organizację licznych kursów. Charakteryzowały się one różnym poziomem: od podawania elementarnych wiadomości o bibliotekarstwie do wiedzy specjalistycznej.

Kolejne lata implikowały zwiększenie znaczenia pracowników w bibliotece oraz zakres wymaganego od nich potencjału społecznego. Dla doskonalenia i doskonalenia bibliotekarzy pracujących już w sieci bibliotek publicznych, fachowych i szkolnych zaczęto od 1953 roku, organizować dwuletnie kursy, które następnie zostały zastąpione Policealnym Studium Bibliotekarskim Zaocznym³².

W 1960 roku zorganizowano po raz pierwszy dwuletnie studia podyplomowe o dwóch profilach: kształcenia bibliotekarzy i pracowników kulturalno – oświatowych. Po drugiej wojnie światowej zaczęły również powstawać placówki stacjonarnego kształcenia bibliotekarzy na poziomie wyższym.

Po zakończeniu drugiej wojny światowej pojawiły się także dyskusje na temat osobowości bibliotekarza. W efekcie konfrontacji różnych poglądów wyłonił się obraz pracownika biblioteki o pewnych cechach intelektualnych, takich jak – szeroka wiedza ogólna i bibliotekarska, dobra znajomość literatury konfrontowana ze zdaniem recenzentów, znajomość zagadnień kulturalnych i gospodarczo – społecznych; o pewnych cechach psychicznych, takich jak – kultura osobista, delikatność, cierpliwość, życzliwość, pracowitość, sumienność, zdyscyplinowanie, rzetelność, dociekliwość, dokładność, umiejętność kojarzenia, porządkowania pojęć, odpowiedzialność; oraz o pewnych cechach społecznych, takich jak –

³¹ Majkowska – Aleksiewicz A.: *Kształtowanie się zawodu bibliotekarza w Polsce Ludowej*. „Roczniki Biblioteczne”. R. XXVI, z. 1 – 2, s. 161

³² Zob. Majkowska – Aleksiewicz A.: *Kształtowanie...*, dz. cyt., s. 166

gotowość pomocy, otwarta postawa wobec czytelnika, otoczenia, umiejętność współpracy, rozumienie ludzi i ich potrzeb, rozwinięty instynkt społeczny, udział w życiu środowiska i kraju³³. Ważność wielu z wymienionych cech przetrwała na gruncie bibliotekarskim do czasów obecnych. Kolejne lata oraz zmiany zachodzące w otoczeniu bibliotek skutkowały rozszerzeniem obszaru wiedzy i umiejętności wymaganego od pracowników bibliotek a zwłaszcza bibliotekarzy, którzy stanowią zdecydowaną większość personelu bibliotecznego oraz uzupełnieniem profilu osobowego bibliotekarzy. Wymagania stawiane współczesnym bibliotekarzom to przede wszystkim, jak pisze E.Stachowska – Musiał dobre przygotowanie zawodowe, szacunek dla szerokiej wiedzy, ciekawość świata, chęć ustawicznego uczenia się i śledzenia postępu cywilizacyjnego³⁴. „Ponadto dobry bibliotekarz powinien umieć swobodnie poruszać się po krajowych i zagranicznych systemach biblioteczno – informacyjnych, znać języki obce, a obok sprawności intelektualnej i umiejętności logicznego myślenia, dysponować także sprawnością psychiczną (praca w różnych kręgach społecznych, także z indywidualnym i niepełnosprawnym czytelnikiem)”³⁵.

Na przestrzeni długich lat diametralnie zmieniło się znaczenie pracowników w bibliotekach. We współczesnych bibliotekach jak powszechnie wiadomo realizowanych jest szereg procesów nie tylko sensu stricte bibliotecznego. Wobec zachodzących w otoczeniu zmian można zaryzykować stwierdzenie, że pierwszoplanową rolę odgrywaną niegdyś przez zbiory, spełniają obecnie pracownicy. Taki stan rzeczy dyktuje niewątpliwie potrzebę podejmowania różnych przedsięwzięć z obszaru

³³ Tamże, s. 172

³⁴ Stachowska – Musiał E: *Bibliotekarz – zawód o wielu obliczach* [w:] *Zawód bibliotekarza dziś i jutro*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji, Nałęczów, 18-20 wrzesień 2003. Red. J.Nowicki. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2003, s. 88

³⁵ Tamże, s. 88

zarządzania czynnikiem ludzkim w celu pozyskania wartościowego potencjału społecznego. Biblioteki powinny zatem obok wdrożenia procesu rozwoju potencjału społecznego realizować również pozostałe czynności kadrowe, opisane w dalszej części niniejszej pracy, wspomagające i racjonalizujące ten proces.

4.2. Planowanie potencjału społecznego biblioteki

Planowanie potencjału społecznego, nazywane zarówno w literaturze przedmiotu jak również w praktyce zarządzania różnymi organizacjami planowaniem personelu stanowi pierwszy etap procedury zarządzania potencjałem społecznym w każdej organizacji. Potrzeba planowania potencjału społecznego pomimo, iż może często jest niedostrzegana, plasuje się bardzo wysoko w hierarchii potrzeb organizacyjnych, których zaspokojenie decyduje o efektywności działań konkretnej organizacji, w tym także wszystkich bibliotek. „Powodzenie każdej organizacji zależy przede wszystkim od posiadania wymaganej liczby kompetentnych i zaangażowanych pracowników”¹. Jak słusznie zauważają J.A.F.Stoner i Ch.Wankel „W rzeczywistości zapotrzebowania organizacji na zasoby ludzkie niemal nigdy nie da się tak szybko ani tak łatwo zaspokoić...”². Powstaje zatem obiektywna potrzeba planowania potencjału społecznego.

Znaczenie planowania potencjału społecznego w organizacjach nieustannie wzrasta. J.Górska pisze, że „Ludzie odpowiedzialni za sprawy kadrowe traktowani są jako pracownicy socjalni, ale ich główne zadanie powinno polegać na zarabianiu pieniędzy”³. Proces planowania potencjału społecznego dotyczy wszystkich pozostałych funkcji, będących składowymi zarządzania potencjałem społecznym. Wdrażany przez biblioteki proces rozwoju potencjału społecznego powinien zostać opracowany w kontekście wniosków wynikających z sporządzonych

¹ *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 26

² Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie...*, dz. cyt., s. 280

³ Górska J.: *Kształtowanie zatrudnienia [w:] Zasoby ludzkie w firmie*. Podręcznik pod. red. A.Sajkiewicz. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 109

uprzednio planów dotyczących jej personelu. Racjonalne zatem wydaje się przedstawienie funkcji planowania potencjału społecznego w bibliotece.

Planowanie potencjału społecznego na gruncie organizacyjnym jest różnie interpretowane. Ponadto może być analizowane w aspekcie planowania indywidualnych karier zawodowych wybranych pracowników lub planowania karier odnoszącego się do wszystkich zatrudnionych pracowników lub wybranych grup personelu⁴. Zagadnienie planowania potencjału społecznego można także rozpatrywać z punktu widzenia horyzontu czasowego⁵. W tym aspekcie planowanie potencjału społecznego może mieć charakter planowania:

- operacyjnego (krótkoterminowego) dotyczącego okresu do 1 roku,
- taktycznego (średniookresowego) dotyczącego okresu od 1 roku do 3 lat,
- strategicznego (długoterminowego) dotyczącego okresu od 3 do 10 lat⁶.

Jednak jak zauważa J.Górska „...jedno nie ulega wątpliwości, że planowanie to, odnosząc się do przyszłości, powinno dawać wyobrażenie o docelowym stanie, strukturze zatrudnienia”⁷. I tak Z.Janowska pisze, że planowanie potencjału społecznego to proces określający poziom potrzeb kadrowych niezbędny do sformułowania i realizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi⁸. Interesujące z punktu widzenia rozwoju potencjału społecznego jest również dopełnienie powyższej definicji, sformułowane przez cytowaną autorkę. „Jednocześnie jest to proces, w którym należy uwzględnić obecne i przyszłe wymagania wobec pracowników w związku

⁴ Planowanie karier zawodowych zostało omówione w dalszej części niniejszej pracy.

⁵ Zob. *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 28

⁶ Ten rodzaj planowania określany jest często mianem programowania lub prognozowania zatrudnienia.

⁷ Górska J.: *Kształtowanie...*, dz. cyt., s. 108

⁸ Janowska Z.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2010, s. 57

z realizacją przyjętej strategii”⁹. Informacje wynikające z sporządzonych planów potencjału społecznego powinny być postrzegane jako źródło danych o potrzebach rozwoju potencjału społecznego pracowników biblioteki.

Inny znawca problemu A.Pocztowski pisze, że planowanie potencjału społecznego można rozumieć szeroko i wąsko¹⁰. W pierwszym z tych ujęć istotą planowania potencjału społecznego będzie przewidywanie przyszłych działań w poszczególnych obszarach zadaniowych zarządzania potencjałem społecznym organizacji, przy uwzględnieniu jednocześnie występujących uwarunkowań oraz związków pomiędzy planowaniem potencjału społecznego a planowaniem w pozostałych obszarach funkcjonalnych organizacji¹¹. Planowanie potencjału społecznego ujmowane szeroko obejmuje następujące plany cząstkowe: planowanie potrzeb personalnych, planowanie rekrutacji i redukcji personelu, planowanie rozwoju potencjału społecznego, planowanie systemów wynagradzania za pracę, planowanie warunków i stosunków pracy oraz planowanie kosztów pracy. Z kolei w węższym ujęciu planowanie potencjału społecznego oznacza „...przewidywanie niezbędnej w określonym czasie i miejscu liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, zmian w stanie i strukturze zatrudnienia oraz wzajemnego przyporządkowania zatrudnionych pracowników do poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy”¹².

W niniejszej pracy planowanie potencjału społecznego będzie wąsko interpretowane. Przyjęcie wąskiej interpretacji planowania potencjału społecznego wynika z faktu, iż w takim ujęciu planowanie to stanowi punkt wyjścia działań podejmowanych w ramach procesu pozyskiwania i

⁹ Tamże, s. 57

¹⁰ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 57

¹¹ Tamże, s. 57

¹² Tamże, s. 57

zwalniania pracowników. Decyzje podejmowane w tych obszarach zarządzania potencjałem społecznym mają istotne znaczenie dla rozwoju potencjału społecznego pracowników biblioteki.

Zasadniczym celem planowania potencjału społecznego jest właściwe rozmieszczenie kadr, interpretowane jako powierzenie każdemu pracownikowi zadań i funkcji zgodnych z jego potencjałem społecznym a jednocześnie sprzyjających zadowoleniu z pracy oraz indywidualnemu rozwojowi. Z punktu widzenia biblioteki planowanie potencjału społecznego powinno przyczyniać się przede wszystkim do poprawy jakości świadczonych usług oraz elastyczności działania, niezbędnej we współczesnym burzliwym otoczeniu.

Sporządzone przez bibliotekę plany potencjału społecznego będą spełniać powyższe cele pod warunkiem, że będą integralną częścią strategicznego planowania w bibliotece. Oznacza to, że wybór przez bibliotekę określonej strategii ogólnej powinien kształtować działania podejmowane w obszarze planowania potencjału społecznego. Planowanie to jak już wspomniano dotyczy podstawowych funkcji zarządzania potencjałem społecznym organizacji. A.Szałkowski pisze, że planowanie „...stanowi punkt wyjścia w procesie pozyskiwania i zwalniania pracowników oraz rozwijania ich potencjału zgodnie z celami organizacji”¹³. Zależnie od przyjętej przez bibliotekę strategii ogólnej zmianie powinny ulegać działania podejmowane w sferze pozyskiwania, utrzymania i odchodzenia pracowników. Zależności pomiędzy strategią planowania potencjału społecznego a podstawowymi strategiami organizacyjnymi zostały przedstawione w tabeli 17.

¹³ *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 26

Tabela 17. Strategia organizacji a strategia planowania zasobów ludzkich

Rodzaj strategii	Strategia planowania zasobów ludzkich		
	pozyskiwanie	utrzymanie	odchodzenie
strategia rozwoju	pozyskiwanie (rekrutacja zewnętrzna) i utrzymanie kadry o najwyższych kompetencjach	ustawiczny rozwój pracowników gwarantujący karierę kompleksowa ocena motywujący system wynagrodzeń premiujący jakość autonomia w sferze realizacji zadań kierowanie wyzwajające kreatywność	zwolnienia naturalne redukcja zatrudnienia w sytuacji braku kompetencji
strategia utrzymywania i obrony pozycji	utrzymywanie pracowników o najwyższych kompetencjach w sytuacjach wyjątkowych pozyskiwanie nowych pracowników niezbędnych do realizacji strategii	ustawiczny rozwój gwarantujący utrzymanie pozycji rynkowej kompleksowa ocena motywujący system wynagrodzeń premiujący jakość i nowe pomysły kierowanie wyzwajające kreatywność	zwolnienia naturalne redukcja zatrudnienia z uwagi na brak kompetencji
strategia redukcji kosztów	utrzymanie najlepszych pracowników	szkolenie gwarantujące korzystną restrukturyzację alternatywne formy zatrudniania ocena pracy zamrożenie płac kierowanie wyzwajające inicjatywę	zwolnienia naturalne zwolnienia monitorowane przygotowanie zwalnianych (szkolenie) do ponownej aktywizacji zawodowej

Źródło: Janowska Z.: Zarządzanie..., dz. cyt., s. 62

Spośród przedstawionych w tabeli 17 zależności występujących pomiędzy strategią ogólną a strategią planowania potencjału społecznego na szczególną uwagę zasługuje związek sfery utrzymania potencjału społecznego z strategią ogólną. Nieodłącznym elementem strategii

planowania potencjału społecznego ukierunkowanej na utrzymanie potencjału społecznego jest rozwój cech i właściwości pracowników. Niezależnie od przyjętej strategii ogólnej, strategia planowania potencjału społecznego zorientowana na utrzymanie personelu zawiera elementy dotyczące rozwijania cech i właściwości potencjału społecznego. Zmianie ulega jedynie charakter tych elementów. Jednocześnie ze zmianą strategii ogólnej zmienia się podmiot oraz przedmiot rozwoju potencjału społecznego, tzn. rozwój potencjału społecznego adresowany będzie do zróżnicowanych grup pracowniczych a przedmiot tego rozwoju obejmie większy bądź mniejszy zakres cech i właściwości pracowników.

Podstawę planowania potencjału społecznego stanowi analiza i ocena obecnego stanu jakościowego i ilościowego posiadanego potencjału społecznego. Analiza ta jak wskazuje literatura przedmiotu a potwierdza praktyka zarządzania różnymi organizacjami jest szczególnie istotna z punktu widzenia rozwoju potencjału społecznego. W dalszej części niniejszych rozważań zostanie zatem przedstawione zagadnienie analizy potencjału społecznego.

Analiza potencjału społecznego pozwala rzetelnie określić rozmiary niedoborów i nadwyżek w sferze zatrudnienia. Powinna również informować, jak pisze Z.Janowska o stopniu wykorzystania kwalifikacji i umiejętności pracowniczych niezbędnych do realizacji analizowanych zadań¹⁴. Dokonanie analizy posiadanego potencjału społecznego umożliwia wyodrębnienie w organizacji grup pracowniczych na podstawie określonych kryteriów, z reguły współzależnych. Najbardziej istotne z

¹⁴ Janowska Z.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 64

punktu widzenia realizacji celów zarządzania czynnikiem ludzkim jest wyodrębnienie w organizacji grup zatrudnionych na podstawie¹⁵:

- wykonywanego zawodu i specjalności
- wykształcenia i stażu pracy – poziomu kwalifikacji
- cech demograficzno – społecznych
- stopnia powiązania z organizacją produkcji usług oraz charakteru wykonywanej pracy.

Na podstawie wykonywanego zawodu i wykształcenia biblioteka może ustalić strukturę zawodowo – kwalifikacyjną personelu, która ma istotne znaczenie podczas identyfikacji źródeł rekrutacji oraz wyznaczania obszaru rozwoju potencjału społecznego.

Charakterystyka cech demograficzno – społecznych personelu pozwala analizować strukturę społeczną zatrudnienia według płci, wieku, zawodu, powiązań z gospodarstwem domowym oraz odległości pomiędzy miejscem pracy a zamieszkania. Znajomość struktury demograficzno – społecznej postrzegana jest jako ważna przesłanka właściwego prowadzenia polityki socjalnej i personalnej organizacji. W przypadku bibliotek wiedza ta ma duże znaczenie głównie dla polityki personalnej. Biblioteki mogą analizować stan zatrudnienia według np.:

- ilości osób posiadających wykształcenie wyższe
- ilości osób posiadających wykształcenie wyższe bibliotekarskie
- wieku pracowników.

Poznanie struktury wieku zatrudnionego personelu pozwala bibliotece zidentyfikować tendencję ruchliwości pracowniczej. Informacje są niezbędne podczas formułowania planów rozwoju potencjału społecznego.

Stopień i sposób powiązania pracowników z technologią i produkcją usług leży u podstaw tzw. organizacyjnej struktury zatrudnienia¹⁶. W

¹⁵ *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 32

ramach tej struktury jak podaje literatura przedmiotu wyróżnia się przede wszystkim¹⁷:

- 1) grupę przemysłową, tj. grupę osób zatrudnionych bezpośrednio w działalności podstawowej organizacji;
- 2) grupę osób zatrudnionych w działalności nieprzemysłowej organizacji, obejmującą pracowników nie związanych bezpośrednio z działalnością przemysłową organizacji;
- 3) grupę osób związanych z działalnością rozwojową, tj. pracowników zajmujących się tworzeniem i wdrażaniem innowacji techniczno – produkcyjnych.

Odnosząc ową strukturę do bibliotek można wyróżnić następujące grupy personelu bibliotecznego:

- 1) pracownicy realizujący procesy sensu stricte bibliotecznego, tj. gromadzenie, opracowywanie, przechowywanie zbiorów, tworzenie baz danych, udostępnianie;
- 2) pracownicy realizujący procesy techniczne i administracyjne
- 3) pracownicy odpowiedzialni za proces rozwoju biblioteki, tj. kadra kierownicza najwyższego szczebla oraz pracownicy wdrażający w bibliotece innowacje techniczne i technologiczne.

Sporządzona analiza potencjału społecznego pozwoli bibliotece zidentyfikować potrzeby kadrowe w sferze pożądanego potencjału społecznego, niezbędnego do realizacji zmienionych lub zupełnie nowych zadań. Następnie biblioteka będzie musiała wskazać, które spośród potrzebnych elementów potencjału społecznego są charakterystyczne dla zatrudnionych pracowników. Brakujący potencjał społeczny biblioteka

¹⁶ Zob. *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 33

¹⁷ Tamże, s. 33

może pozyskać na skutek szkolenia i doskonalenia personelu oraz zatrudniając pracowników z zewnątrz. Analiza potencjału społecznego sygnalizuje także konieczność redukcji zatrudnienia.

Obok analizy potencjału społecznego o stanie zatrudnianego personelu informują również inne dokumenty personalne, które biblioteki mogą wykorzystać w procesie planowania personelu. Należą do nich: wyniki ocen pracowniczych, oceny i elementy programów szkoleniowych oraz projekty karier pracowniczych. Wnioski wynikające z tych dokumentów w połączeniu z wnikliwą analizą pracy stanowią radykalną podstawę planowania potencjału społecznego.

W procesie planowania potencjału społecznego wyróżnić można trzy zasadnicze obszary (dziedziny) planowania:

- planowanie potrzeb personalnych (popyt na wewnętrznym rynku pracy)
- planowanie wyposażenia personalnego (podaży na wewnętrznym rynku pracy)
- planowanie obsad personalnych.

Poniżej każdy z tych obszarów planowania zostanie przedstawiony.

Planowanie potrzeb personalnych stanowi podstawę procesu planowania potencjału społecznego. Ukierunkowane jest na ustalenie niezbędnej liczby pracowników o określonym potencjale społecznym, potrzebnych do realizacji zaplanowanych działań organizacji. Posiada wymiar jakościowy i ilościowy¹⁸.

Celem planowania potrzeb personalnych w wymiarze jakościowym jest zidentyfikowanie potencjału społecznego jakim powinien wykazywać

¹⁸ Pochtowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 59

się personel biblioteki w określonym momencie w przyszłości. Zasadniczym instrumentem służącym do realizacji tego celu, wskazywanym przez literaturę przedmiotu jest opisana powyżej analiza pracy.

Procedura planowania potrzeb personalnych w wymiarze jakościowym obejmuje ustalenie programu działania biblioteki w przyszłości a następnie wskazanie koniecznych zadań do realizacji tego programu i zdefiniowanie na tej podstawie wymaganego potencjału społecznego.

Podejście biblioteki do identyfikacji jakościowych potrzeb personalnych zależało będzie od: warunków panujących w jej otoczeniu, jej struktury wewnętrznej i horyzontu planowania. Zależnie od ukształtowania się tych zmiennych literatura przedmiotu wyróżnia trzy podejścia¹⁹:

- *przy relatywnie stabilnym otoczeniu i strukturze organizacji*, korzystne jest krótkoterminowe planowanie poprzez uaktualnienie opisów stanowisk pracy i związanych z nimi wymagań kwalifikacyjnych;
- *przy nieustannie zmieniającym się otoczeniu organizacji i jej strukturze*, a równocześnie nie występowaniu załamania strukturalnych lub załamaniach dających się łatwo prognozować, korzystne lub wręcz konieczne jest planowanie średniookresowe poprzez uaktualnienie kluczowych zadań na stanowiskach pracy i związanych z nimi wymagań kwalifikacyjnych;
- *przy występujących przełomowych zmianach strukturalnych w otoczeniu organizacji i w jej wnętrzu*, których wyrazem mogą być zmiany techniczne, koniunkturalne, prawne, polityczne, konieczne jest długookresowe planowanie, łącznie z planowaniem średnio- i krótkookresowym. Obok sporządzenia tradycyjną metodą opisów pracy,

¹⁹ Tamże, s. 59

konieczne stają się również prognozy scenariuszowe. Wykorzystanie metody scenariuszowej jako instrumentu planowania w organizacji polega na prognozowaniu przyszłej konfiguracji otoczenia organizacji oraz wynikających stąd konsekwencji dla m.in. zasobów ludzkich²⁰.

W układzie scenariuszy biblioteki powinny uwzględnić następujące czynniki: postęp techniczny, konkurencję, popyt na świadczone usługi, zmiany kulturowe, systemy edukacji, rozwój demograficzny.

Planowanie jakościowych potrzeb personalnych z wykorzystaniem prognoz scenariuszowych obejmuje następujące etapy²¹:

- ustalenie scenariuszy dla otoczenia organizacji oraz celów i planów strategicznych,
- ustalenie scenariuszy dla poszczególnych obszarów działania organizacji,
- określenie zadań, które muszą być wykonywane w przyszłości w poszczególnych obszarach aktywności organizacji,
- ustalenie wymogów kwalifikacyjnych i wzorców zachowań na podstawie analizy zakresów zadaniowych,
- wykreślenie profili wymagań dla poszczególnych stanowisk pracy lub grup stanowisk pracy,
- oszacowanie potrzeb ilościowych dla poszczególnych rodzajów stanowisk pracy,
- kontrola założeń planowania.

²⁰ Tamże, s. 60

²¹ Tamże, s. 60

Planowanie potrzeb personalnych w wymiarze ilościowym ma na celu ustalenie liczby pracowników według wyodrębnionych kategorii stanowisk pracy lub zakresu pracy w określonym punkcie przyszłości, niezbędnych do wykonywania przyjętego programu organizacji²². Przedmiotem planowania potrzeb ilościowych jest określenie konkretnej ilości pracy niezbędnej do wykonania przyjętych zadań²³.

Wśród czynników wpływających na liczbę zatrudnianych pracowników czyli potrzeby personalne biblioteki można wskazać:

- rozmiary biblioteki (liczbę filii)
- zakres świadczonych usług
- czas pracy biblioteki
- stopień mechanizacji i automatyzacji
- przepisy prawne.

Podobnie jak w przypadku wyznaczania potrzeb personalnych w wymiarze jakościowym, identyfikując potrzeby ilościowe biblioteki także powinny uwzględnić warunki otoczenia, strukturę wewnętrzną oraz horyzont planowania²⁴. Podczas ustalania niezbędnej liczby pracowników biblioteki mogą wykorzystać szereg metod ułatwiających precyzyjne szacowanie przyszłych potrzeb personalnych. Wybór konkretnej metody zależy od kategorii stanowisk pracy objętych planowaniem potrzeb personalnych oraz od horyzontu czasowego tych planów²⁵.

Planowanie wyposażenia personalnego (planowanie podaży na wewnętrznym rynku pracy) „Polega na przewidywaniu przyszłych zmian w stanie i strukturze istniejącego zatrudnienia, które można również nazwać

²² *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 35

²³ Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 60

²⁴ Szerzej zob. Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 60

²⁵ Szerzej różne metod planowania popytu na personel zostały przedstawione w pracy – *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 36-39

wyposażeniem personalnym organizacji”²⁶. Podejście do podaży personelu uwzględnia podaż wewnętrzną i podaż zewnętrzną²⁷. Podaż wewnętrzna to potencjał społeczny jaki biblioteka aktualnie posiada, z kolei podaż zewnętrzna oznacza potencjał społeczny jaki biblioteka musi pozyskać w celu zrealizowania przyjętej strategii działania²⁸.

Planowanie podaży podobnie jak planowanie popytu posiada wymiar jakościowy i ilościowy, które biblioteka powinna uwzględnić wyznaczając zapotrzebowanie na personel.

Jakościowe planowanie podaży potencjału społecznego ma na celu określenie i klasyfikację struktury zatrudnienia na początek okresu planowania, prognozę zmian w przyjętym czasie oraz ustalenie pożądanego stanu i struktury potencjału społecznego w danym momencie w przyszłości²⁹. Przedmiotem planowania potencjału społecznego w wymiarze jakościowym są zatem aktualne i przyszłe struktury zatrudnienia sporządzone według takich kryteriów, jak wykształcenie, wiek, płeć oraz innych cech będących elementami potencjału społecznego oraz klasyfikacja personelu w pewne grupy.

Celem ilościowego planowania podaży potencjału społecznego jest wskazanie liczby pracowników w poszczególnych kategoriach personelu na początek okresu planowania i sformułowanie prognozy na koniec okresu planowania³⁰.

Najprostszym sposobem określenia ilościowych zmian w stanie i strukturze zatrudnienia, jak podaje literatura przedmiotu jest analiza posiadanego wyposażenia personalnego pod kątem przewidywanych zwolnień z różnych przyczyn jak i przewidywanych przyjęć, uzupełniona o

²⁶ Tamże, s. 39

²⁷ McKenna E., Beech N.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 108

²⁸ Szerzej na temat podaży wewnętrznej i zewnętrznej personelu można przeczytać w pracy – McKenna E., Beech M.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 108-118

²⁹ Zob. *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 39

³⁰ Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 64

analizę absencji i uwzględniająca współczynnik płynności, który można przyjąć na podstawie dotychczasowych doświadczeń oraz oceny sytuacji na rynku pracy³¹.

Podczas planowania podaży potencjału społecznego należy najpierw poddać analizie wewnętrzny rynek pracy. W przypadku bibliotek będzie nim personel biblioteczny. Małe biblioteki, w których wszyscy pracownicy się znają, bez większych problemów powinny przeprowadzić analizę posiadanego potencjału społecznego. Duże biblioteki, w tym również posiadające filie w celu dokonania analizy personelu mogą posłużyć się następującymi źródłami danych i metodami ich przetwarzania: księga kadry kierowniczej, księga sukcesorów, księga kwalifikacji, analiza Markova, docelowe wskaźniki fluktuacji, macierze transakcyjne³². Znacznie trudniejsza do realizacji jest analiza podaży potencjału społecznego na zewnętrznym rynku pracy. Pomocne będą tutaj dane demograficzne dotyczące trendów w zakresie liczby osób w wieku produkcyjnym oraz informacje na temat poziomu i kierunku kształcenia ludności.

Planowanie podaży personelu połączone z planowaniem potrzeb personalnych stanowi podstawę do opracowania planu zatrudnienia, zawierającego informacje o nadwyżce lub niedoborze określonych kategorii zatrudnianego personelu oraz działań optymalizacji obsad personalnych na poszczególnych stanowiskach pracy w określonych komórkach organizacyjnych i jednoznacznie sprecyzowanym czasie. Przykładowy formularz do sporządzenia miesięcznego planu zatrudnienia jaki może zostać wykorzystany przez biblioteki przedstawia rysunek 11.

³¹ Tamże, s. 64

³² Szerzej zob. Kostera M.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 50-51

Rysunek 11. Przykładowy formularz do sporządzania miesięcznego planu zatrudnienia

Miesiąc.....			
Kategoria personelu	Potrzeby	Wyposażenie	Brak/Nadwyżka
X ₁			
.			
.			
.			
.			
X _n			

Źródło: Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys..., dz. cyt., s. 65

Dane liczbowe zawarte w planie zatrudnienia mogą stanowić podstawę do opracowania planu działań ukierunkowanych na likwidację/minimalizację różnic pomiędzy zapotrzebowaniem biblioteki na określony rodzaj personelu a jej wyposażeniem personalnym. Rysunek 12 przedstawia przykładowy formularz do planowania potencjału społecznego w różnych organizacjach, w tym także bibliotekach.

Rysunek 12. Przykładowy formularz do planowania działań personalnych

Miesiąc						
Kategoria personelu	Brak/Nadwyżka	Przyjęcia	Przemieszczenia wewnętrzne	Szkolenia	Zwolnienia	Czas
X ₁						
.						
.						
.						
.						
X _n						

Źródło: Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys..., dz. cyt., s. 65

Planowanie obsad personalnych to obszar planowania potencjału społecznego, często pomijany przez piśmiennictwo. „Zasadność wyodrębnienia planowania obsad personalnych w ramach planowania zasobów ludzkich wynika z różnicy pomiędzy potrzebami personalnymi, będącymi wielkością normatywną, wynikającą z wymaganej ilości i kwalifikacji personelu a wyposażeniem personalnym, będącym wielkością rzeczywistą, określającą istniejący stan i strukturę zatrudnienia”³³. W przypadku bibliotek, będących niedochodowymi organizacjami o potrzebie przedstawienia planowania obsad personalnych decyduje fakt, iż pozwala ono zminimalizować koszty pracy³⁴.

Celem planowania obsad personalnych, jak pisze A.Pocztowski jest rozdysponowanie zadań do wykonania między pracowników danej organizacji lub określonej jej komórki organizacyjnej, jak również maksymalizacja przydatności pracownika do wykonania zadań na określonym stanowisku pracy³⁵. Przydatność pracowników do pełnienia określonych zadań mogą biblioteki zidentyfikować porównując profil wymagań danego stanowiska pracy z profilem potencjału społecznego pracownika. Oprócz metody polegającej na porównywaniu profili do optymalizacji obsad personalnych mogą biblioteki wykorzystać metody ilościowe i heurystyczne³⁶. Wybór metody przyporządkowania konkretnego pracownika do danego stanowiska pracy zależał będzie od warunków panujących w danej bibliotece, rodzaju obsadzanych stanowisk oraz preferowanej polityki w sferze zasobów ludzkich.

³³ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys ...*, dz. cyt., s. 65

³⁴ Zob. tamże, s. 66,67

³⁵ Tamże, s. 66, 67

³⁶ Szerzej zob. tamże, s. 67-70

Planowanie potencjału społecznego nie jest w praktyce zadaniem łatwym. „Wielkość i struktura zatrudnienia w organizacji kształtują się z jednej strony pod wpływem określonych potrzeb, z drugiej zaś – możliwości zatrudnienia”³⁷. Podczas planowania potencjału społecznego biblioteki powinny wziąć pod uwagę determinanty tego procesu, występujące w zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu.

Wśród uwarunkowań zewnętrznych planowania potencjału społecznego literatura przedmiotu wskazuje³⁸:

- sytuację na rynku pracy (podaż – popyt, wpływ organizacji związkowych);
- sprawność pośrednictwa pracy i pośrednictwa zawodowego;
- konkurencja innych organizacji, w szczególności: wysokość płacy, oferta kariery zawodowej (możliwość realizowania indywidualnych aspiracji zawodowych, poczucie ważności, uznania);
- szkolnictwo i oświata (jakość siły roboczej)
- ustawodawstwo pracy;
- demografia siły roboczej i migracje;
- kultura, system wartości społecznych, trendy aspiracji społecznych i zawodowych;
- kształt systemu politycznego, gospodarczego, ekologicznego i ich zmiany.

Do czynników wewnętrznych mających zasadniczy wpływ na efekty procesu planowania potencjału społecznego w organizacjach należą³⁹:

- ogólna charakterystyka organizacji:
 - określenie organizacji i jej miejsca w gospodarce

³⁷ Górska J.: *Kształtowanie...*, dz. cyt., s. 109

³⁸ Jurkowski R.: *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 66,67

³⁹ Tamże, s. 54,55

- program produkcji
- technologia wytwarzania
- sposób zorganizowania:
 - czas pracy (wymiar, rozkład, wykorzystanie)
 - zmianowość pracy
 - pomiar pracy (wartościowanie, normowanie, efektywność rozumiana jako wydajność rzeczowa i efekty ekonomiczne)
- warunki pracy
- koordynacja
- efektywność organizacji:
 - jakość produkcji
 - zakładowy poziom rezerw
 - możliwości płacowe
 - poziom kwalifikacji personelu
 - dyscyplina pracy
 - motywacja do pracy
 - zaangażowanie w badania naukowe i prace rozwojowe.

W bibliotekach będących niedochodowymi organizacjami znaczący wpływ na planowanie potencjału społecznego będą miały takie czynniki, jak:

- popyt i podaż na rynku pracy,
- pozycja biblioteki na rynku pracy a przede wszystkim możliwość doskonalenia i rozwoju zawodowego oraz stwarzanie warunków do rozwoju motywacji wewnętrznej⁴⁰,
- procesy demograficzne,

⁴⁰ Motywacja wewnętrzna przedstawiona została w podrozdziale 3.7.

- kultura, system wartości społecznych, trendy aspiracji społecznych i zawodowych.

Planowanie potencjału społecznego jest szczególnie trudne a jednocześnie ważne w warunkach burzliwego otoczenia, gdy szybko zachodzą w nim niełatwe do przewidzenia różnorodne zmiany. W konsekwencji można sformułować wniosek, iż pomimo pojawiających się trudności, biblioteki funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu, nie powinny rezygnować z planowania potencjału społecznego. Realizacja tego zadania umożliwi osiągnięcie wielu korzyści spośród których na szczególną uwagę zasługuje tworzenie przejrzystych programów rozwoju potencjału społecznego⁴¹.

W wyniku planowania potencjału społecznego jak już wspomniano opracowywane są plany i programy zatrudnienia. A.Szałkowski pisze, że „Zazwyczaj odrębnie sporządza się plan potrzeb i plan pokrycia potrzeb personalnych”⁴². Plan pokrycia potrzeb obejmuje różne przedsięwzięcia wewnętrzne i zewnętrzne, mające na celu zapewnienie bieżących i przyszłych potrzeb personalnych organizacji. Jednym z takich przedsięwzięć, najczęściej podejmowanych przez różne organizacje jest planowanie rozwoju potencjału społecznego. Rozwój potencjału społecznego stanowi w tym aspekcie instrument służący do realizacji planów potencjału społecznego.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w wszystkich badanych bibliotekach publicznych planowanie potencjału społecznego wykazuje związek z rozwojem potencjału społecznego. Proces rozwoju potencjału społecznego traktowany jest przez te bibliotekach jako zasadnicze narzędzie, służące do pokrycia zidentyfikowanych potrzeb w

⁴¹ Zob. Górska J.: *Kształtowanie...*, s. 108, 109

⁴² *Rozwój personelu...*, dz. cyt. 28

zakresie potencjału społecznego. Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne mają pierwszeństwo wśród pozostałych przedsięwzięć podejmowanych w celu wyeliminowania luki pomiędzy pożądanym a obecnym stanem zwłaszcza jakościowym potencjału społecznego. Wyznaczone plany potencjału społecznego stanowią źródło informacji o potrzebach rozwoju posiadanego potencjału społecznego. Przyczyniają się zatem do zobiektywizowania decyzji o wyborze adresatów rozwoju potencjału społecznego w danej bibliotece.

Kończąc rozważania na temat planowania potencjału społecznego należy konstatować, że przedsięwzięcie to nie może zostać pominięte w procesie zarządzania biblioteką. Planowanie potencjału społecznego sprzyja racjonalnemu zarządzaniu personelem biblioteki jak również pozostałych organizacji a w konsekwencji efektywnemu zarządzaniu całą instytucją. Wyznaczone plany potencjału społecznego dostarczają wielu cennych dla biblioteki informacji, pozwalających zobiektywizować decyzje podejmowane w pozostałych obszarach funkcji kadrowej. Biblioteki jak również inne organizacje mogą w ten sposób ograniczyć ilość niewłaściwych wyborów na gruncie personalnym a w rezultacie zminimalizować zbędne koszty. Jednocześnie proces planowania potencjału społecznego dowodzi istotnego znaczenia rozwoju potencjału społecznego w różnych okresach funkcjonowania biblioteki.

4.3. Rekrutacja potencjału społecznego biblioteki

Nieodłącznym procesem realizowanym w każdej organizacji zarówno komercyjnej jak również nieochodowej, której przykładem są biblioteki jest proces rekrutacji potencjału społecznego. Rekrutacja potencjału społecznego będąc jedną z podstawowych funkcji zarządzania czynnikiem ludzkim, odgrywa bardzo istotną rolę w każdej bibliotece. Od tego jakich pracowników pozyska biblioteka zależą działania podejmowane w różnych obszarach jej funkcjonowania w tym także w sferze rozwoju potencjału społecznego. Jak pisze J.Górska „od prawidłowego doboru pracowników zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje organizacja, jakie będą możliwości jego doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania ludzi”¹. Spostrzeżenia te przekonują o potrzebie dokładnego przygotowania i kompetentnego przeprowadzenia rekrutacji pracowników w bibliotekach. A.Pocztowski pisze, że „pozyskiwanie pracowników nie powinno odbywać się metodą prób i błędów, lecz stanowić spójny system działań ukierunkowanych na osiągnięcie głównego celu, tj. pozyskanie w odpowiednim czasie niezbędnej liczby kompetentnych pracowników, zdolnych realizować postawione przed nimi zadania”². Zasadne zatem wydaje się przedstawienie procedury rekrutacji potencjału społecznego w bibliotece.

¹ Górska J.: *Kształtowanie...*, dz. cyt., s. 147

² Pocztowski A.: *Ludzie najcenniejszym zasobem firmy [w:] Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*. Praca zbiorowa pod red. K.Sedlaka. Wydanie drugie poprawione i uzupełnione. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 14

Rekrutacja potencjału społecznego określana synonimicznie także mianem rekrutacja potencjału ludzkiego, rekrutacja pracowników bądź bardzo ogólnie jako zatrudnianie personelu posiada na łamach literatury przedmiotu zbieżne definicje. Autorzy różnych prac naukowych są zgodni, że rekrutacja pracowników oznacza pozyskiwanie przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję i polega na działaniach organizacji na rynku pracy ukierunkowanych na poinformowanie potencjalnych kandydatów o organizacji i warunkach uczestnictwa w niej oraz na wytworzeniu pozytywnych postaw i chęci zatrudnienia³.

Istotą rekrutacji pracowników jest „...takie dostosowanie człowieka do pracy, aby mógł ją wykonywać najmniejszym nakładem sił i energii oraz osiągnął maksimum satysfakcji ze swej pracy zawodowej”⁴. Biblioteki powinny na wakując stanowiska pracy rekrutować pracowników, którzy bezproblemowo będą realizować swoje zadania i obowiązki na zajmowanym stanowisku pracy.

Celem rekrutacji pracowników, jak zauważa B.Jamka jest „maksymalne zbliżenie cech danej pracy i indywidualnych cech pracownika”⁵. Z punktu widzenia kolejności realizowania poszczególnych funkcji w łańcuchu zarządzania potencjałem społecznym różnych organizacjach, celem rekrutacji personelu jest pozyskiwanie pracowników, umożliwiające pokrycie ustalonych wcześniej potrzeb personalnych w wymiarze ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym⁶. M.Adamiec i B.Kozusznik jako cel rekrutacji personelu wskazują

³ Zob. Jurkowski R.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 73; Adamiec M, Kozusznik B.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 105; Koźmiński A, Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 323

⁴ Jamka B.: *Dobór pracowników* [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*. Podręcznik pod red. A.Sajkiewicz. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 147

⁵ Tamże, s. 147

⁶ Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Pomocnicze...*, dz. cyt., 22

kształtowanie zasobów ludzkich, a w konsekwencji realizacja wizji organizacji⁷.

W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, że celem rekrutacji potencjału społecznego w bibliotekach będzie pozyskanie potencjału społecznego pozwalającego zrealizować wyznaczone uprzednio plany dotyczące tego potencjału oraz efektywnie urzeczywistnić przyjętą przez bibliotekę strategię funkcjonowania.

Proces rekrutacji potencjału społecznego w bibliotekach może być realizowany zgodnie z jednym spośród trzech wskazywanych przez literaturę przedmiotu strategii rekrutacji. Wymienianymi przez piśmiennictwo strategiami rekrutacji personelu są: model sita, model kapitału ludzkiego oraz model kompilacyjny⁸. Pierwszy z nich oznacza pozyskiwanie potrzebnego potencjału społecznego, spełniającego wszystkie wymagania organizacji w momencie zatrudnienia. Model kapitału ludzkiego polega na nastawieniu organizacji na zatrudnienie pracowników których profil potencjału społecznego nie koniecznie pokrywa się z profilem potrzeb na danym stanowisku pracy, lecz przejawiają chęć do rozwoju cech i właściwości, decydujących o ich przydatności dla organizacji. Ostatni z wymienionych, model kompilacyjny łączy zarówno elementy modelu sita jak również modelu kompilacyjnego. Jak dowodzi praktyka zarządzania różnymi organizacjami model kompilacyjny jest najczęściej wykorzystywany w procesie rekrutacji pracowników.

⁷ Adamiec M, Kożusznik B.: *Zarządzanie...*, dz. cyt. s. 106

⁸ Moczydłowska J.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 55

Rekrutację pracowników można ujmować wąsko lub szeroko⁹. W ujęciu wąskim rekrutacja potencjału społecznego obejmować będzie działania ukierunkowane na poszukiwanie i przyciągnięcie do biblioteki wartościowych kandydatów. Drugie z wymienionych ujęć przedstawia rekrutację jako kompleksowy proces zatrudniania pracowników, w którym poszukiwanie i przyciąganie kandydatów do biblioteki będzie tylko jednym z etapów. W niniejszej pracy przyjęto szerokie ujęcie rekrutacji. To właśnie szeroko interpretowana rekrutacja stanowi jedną z podstawowych funkcji zarządzania czynnikiem ludzkim. Takie podejście biblioteki do problemu rekrutowania pracowników umożliwi jej pozyskanie wartościowych kandydatów do pracy. Treścią dalszych rozważań będzie zatem szeroka interpretacja rekrutacji potencjału społecznego w bibliotece.

Ujmowana szeroko rekrutacja potencjału społecznego biblioteki będzie przebiegać w kilku etapach. J.Moczydłowska wymienia trzy ogólne etapy rekrutacji¹⁰:

- 1) *określenie wymagań* – przygotowanie kompetencyjnych opisów stanowisk pracy oraz właściwych specyfikacji, ustalenie warunków zatrudnienia,
- 2) *przyciąganie kandydatów* – przegląd i ocena alternatywnych źródeł pozyskiwania pracowników, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią,
- 3) *selekcja kandydatów* – przegląd i ocena podań o pracę, przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych, testów, Assesment center, ocena kandydatów, uzyskiwanie referencji, przygotowanie umów o pracę.

⁹ Pochtowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 72

¹⁰ Moczydłowska J.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 55

B.Jamka wskazuje natomiast następujące etapy¹¹:

- określenie (teraźniejszych lub przyszłych) potrzeb kadrowych organizacji, z uwzględnieniem liczby i rodzaju poszukiwanych pracowników;
- stworzenie profilu zawodowego i osobowościowego pożądanego kandydata na podstawie analizy wakującego stanowiska pracy;
- zdefiniowanie kryteriów selekcji kandydatów;
- wybór źródeł rekrutacji (wewnętrzne, zewnętrzne);
- wybór adekwatnych do źródła form rekrutacji;
- przeprowadzenie kampanii rekrutacyjnej;
- wybór metod oraz procedury selekcji;
- przeprowadzenie selekcji kandydatów;
- podjęcie decyzji o zatrudnieniu;
- określenie warunków umowy i jej podpisanie;
- wprowadzenie nowego pracownika na stanowisko: wdrożenie do zadań i integracja z zespołem.

Procedura rekrutacji potencjału społecznego w bibliotekach powinna obejmować:

- *stworzenie profilu osobowego kandydata do pracy* na podstawie analizy wakującego stanowiska pracy;
- *identyfikacja źródeł rekrutacji*: segmentacja rynku pracy, ocena pozytywnych i negatywnych aspektów zidentyfikowanych źródeł rekrutacji, wybór form rekrutacji adekwatnych do wyznaczonych źródeł;

¹¹ Jamka B.: *Dobór...*, dz. cyt., s. 148

- ***nabór kandydatów***: wybór technik naboru adekwatnych do ustalonych form rekrutacji, przeprowadzenie kampanii rekrutacyjnej oraz wstępna selekcja kandydatów;
- ***dobór kandydatów na stanowisko pracy***: wybór metod i procedury selekcji oraz przeprowadzenie selekcji kandydatów, podjęcie decyzji personalnej;
- ***wprowadzenie do pracy***: określenie warunków umowy i jej podpisanie, ustalenie zasad współpracy z innymi, przeprowadzenie obowiązkowych szkoleń, ustanowienie opiekuna monitorującego postęp procesu adaptacji do pracy.

Poniżej każdy z wymienionych etapów rekrutacji zostanie scharakteryzowany.

Stworzenie profilu osobowego kandydata do pracy na podstawie analizy wakującego stanowiska pracy stanowi pierwszy etap efektywnej rekrutacji potencjału społecznego. Zanim biblioteka przystąpi do opracowania procedury selekcji kandydatów do pracy musi udzielić gruntownie przemyślanej odpowiedzi na pytanie jakiego pracownika poszukuje? Podstawę tworzenia profilu osobowego kandydata do pracy powinien stanowić opis wakującego stanowiska pracy. Jak pisze Z.Janowska „Punktem wyjścia prawidłowo przeprowadzonego pozyskiwania pracowników jest opis poszukiwanej pracy, czyli charakterystyka stanowiska pracy wraz z wymaganiami niezbędnymi do jego objęcia”¹². Typowy opis stanowiska pracy zawiera: nazwę stanowiska pracy, lokalizację w strukturze organizacyjnej, podległość służbową, zastępstwa, zadania i obowiązki, zakres odpowiedzialności, uprawnienia, udział w komisjach, warunki pracy, wymagania

¹² Janowska Z.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 66, 67

kwalifikacyjne¹³. Przykładowy opis stanowiska pracy w bibliotece przedstawia załącznik 3.

Profil osobowy jak zauważa B.Jamka może mieć formę opisową i graficzną¹⁴. W profilu osobowym kandydata do pracy biblioteka powinna umieszczać najistotniejsze cechy i właściwości, tworzące potencjał społeczny poszukiwanego pracownika. Z.Janowska pisze, że poszukując idealnego kandydata do pracy brane są również pod uwagę jego walory fizyczne takie, jak: miła aparycja, głos itp¹⁵. Wymagania dotyczące wyglądu zewnętrznego potencjalnych pracowników biblioteki zasadne są w przypadku pracowników, posiadających bezpośredni kontakt z użytkownikiem – klientem. W tabeli 18 przedstawiony został graficzny profil osobowy sporządzony na podstawie opisu stanowiska pracy zawartego w załączniku 3.

Jak słusznie zauważa B.Bednarek – Michalska, profil osobowy jest bardzo potrzebny podczas rekrutacji¹⁶. „Analizując zadania i pola odpowiedzialności, możemy wyszczególnić te cechy i kompetencje, które są niezbędne, żeby takie stanowisko dobrze funkcjonowało”¹⁷. Analiza opisu stanowiska pracy oraz sporządzenie profilu osobowego kandydata do pracy są w praktyce bibliotekarskiej często pomijane. R.Augustyn pisze, że „Wiele (o ile nie większość) bibliotek pomija wstępny etap procesu rekrutacyjnego”¹⁸.

¹³ Zob. Janowska Z.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 67; Górska J.: *Kształtowanie...*, dz. cyt., s. 119

¹⁴ Jamka B.: *Dobór...*, dz. cyt., s. 148

¹⁵ Janowska Z.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 67

¹⁶ Bednarek – Michalska B.: *Opis stanowiska pracy specjalisty gromadzenia dokumentów elektronicznych (DE)*. „Bibliotekarz” 2001, nr 4, s. 18

¹⁷ Tamże, s. 18

¹⁸ Augustyn R.: *Sztuka efektywnego doboru pracowników do biblioteki*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2010/114/a.php?augustyn>. Stan na dzień: 20.06.2011

Tabela 18. Profil osobowy kandydata na stanowisko Specjalisty Gromadzenia Zbiorów Zwartych

Określenie cechy	Znaczenie cechy w skali 1-7						
	1	2	3	4	5	6	7
Wykształcenie					•		
Doświadczenie zawodowe							•
Znajomość j. angielskiego				•			
Znajomość j. niemieckiego			•				
Znajomość rynku wydawniczego					•		
Obsługa komputera						•	
Dobra organizacja pracy				•			
Umiejętność nawiązywania kontaktów z użytkownikiem						•	
Umiejętności negocjacyjne					•		
Praca zespołowa				•			
Życzliwość						•	
Otwartość					•		
Uprzejmość						•	
Przyjazne nastawienie do użytkownika							•
Rzetelność					•		
Cheć kształcenia						•	
Dbłość o wygląd				•			

Źródło: opracowanie własne

Identyfikacja źródeł rekrutacji powinna rozpoczynać się segmentacją rynku pracy według określonych kryteriów, którymi w przypadku bibliotek mogą być:

- kryteria o charakterze zawodowym, np. adresowanie akcji rekrutacyjnej wyłącznie do absolwentów bibliotekoznawstwa,
- kryteria przestrzenne, np. kierowanie ofert pracy do mieszkańców Krakowa, woj. małopolskiego lub innego miasta bądź regionu geograficznego,

- kryteria branżowe, np. oferta pracy skierowana do informatyków lub innych poszukiwanych specjalistów posiadających staż pracy w bibliotece.

Następnym etapem identyfikacji źródeł rekrutacji w bibliotekach powinno być sprecyzowanie rodzaju naboru, tzn. wybór jednego z dwóch rodzajów naboru, tj. naboru szerokiego lub wąskiego. „Szeroka rekrutacja oznacza oddziaływanie na cały segment rynku pracy, tak by zainteresować ofertą pracy szeroką rzeszę potencjalnych pracowników”¹⁹. Rekrutację tą jak podaje literatura przedmiotu stosuje się zwłaszcza poszukując pracowników do wykonywania prac prostych, nie wymagających specjalistycznego przygotowania zawodowego. Biblioteki mogą ten rodzaj rekrutacji wykorzystać przede wszystkim podczas naboru służb porządkowych. Wąska rekrutacja, jak pisze A. Poczowski oznacza, „...że kierujemy ofertę pracy do względnie ściśle określonej grupy kandydatów”²⁰. Rekrutacja ta wykorzystywana jest przez organizację w celu dotarcia do precyzyjnie określonych grup kandydatów do pracy, przeważnie o wysokich a czasem także rzadkich kwalifikacjach zawodowych. Biblioteki mogą ten rodzaj rekrutacji wykorzystać podczas poszukiwania kandydatów na stanowiska specjalistyczne oraz kierownicze.

Generalny podział źródeł rekrutacji wskazywany przez literaturę przedmiotu wyróżnia dwa główne źródła rekrutacji: wewnętrzny rynek pracy i zewnętrzny rynek pracy²¹. Wewnętrzny rynek pracy dla biblioteki stanowi posiadany przez nią potencjał społeczny, czyli dotychczas zatrudniani pracownicy. Z kolei zewnętrznym rynkiem pracy dla biblioteki

¹⁹ Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 73

²⁰ Tamże, s. 73

²¹ Zob. Jamka B.: *Dobór...*, dz. cyt., s. 150; Jurkowski R.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 73; Moczydłowska J.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 55, 56; Poczowski A.: *Ludzie...*, dz. cyt., s. 25

będą pracownicy z zewnątrz a zwłaszcza te grupy zawodowe, z których biblioteka może pozyskać pracowników na wakujące stanowisko pracy.

Dokonując wyboru źródła rekrutacji biblioteki powinny wziąć pod uwagę wady i zalety charakterystyczne dla wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy. Główne wady i zalety tych dwóch źródeł rekrutacji przedstawione zostały w tabeli 19.

Tabela 19. Zalety i wady wewnętrznych i zewnętrznych źródeł rekrutacji

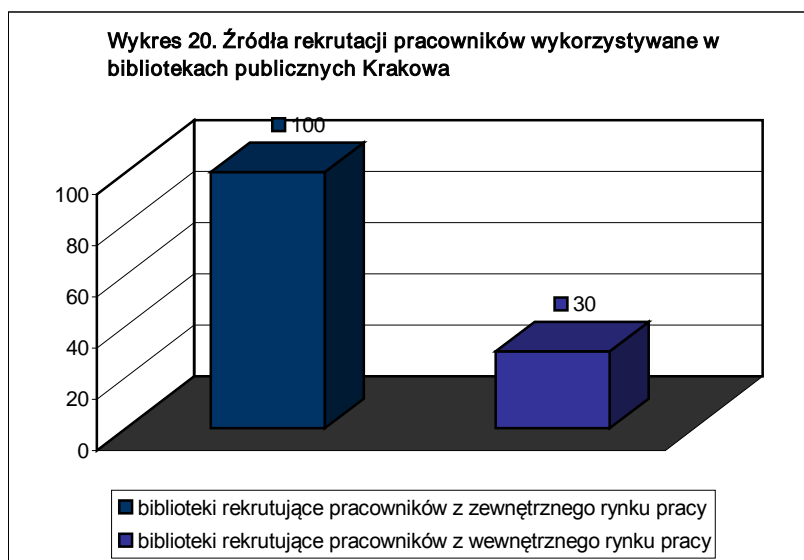
WEWNĘTRZNE ŹRÓDŁA REKRUTACJI	
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • niższe koszty • mniejsze ryzyko popełnienia błędu przy doborze na stanowisko pracy • umocnienie motywacji do pracy przez stworzenie zatrudnionym pracownikom szans rozwoju zawodowego a zwłaszcza kariery 	<ul style="list-style-type: none"> • mniejsza możliwość wyboru • niedostateczna elastyczność pracowników • zakłócenie stosunków międzyludzkich na skutek zawiści • tworzenie się klik
ZEWNĘTRZNE ŹRÓDŁA REKRUTACJI	
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • większe możliwości wyboru • zwiększenie elastyczności zatrudnienia przez wprowadzenie nowych pracowników • możliwa poprawa stosunków społecznych 	<ul style="list-style-type: none"> • wyższe koszty • większe ryzyko popełnienia błędu podczas doboru • dłuższy okres adaptacji do nowych warunków pracy • demotywacja zatrudnionego personelu na skutek nieuwzględnienia jego potrzeb oraz możliwości rozwoju • konieczność integracji nowych pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie Poczowski A.: Ludzie..., dz. cyt., s. 26

Przedstawione w tabeli 19 wady i zalety mają charakter względny. Podstawę wyboru źródła rekrutacji potencjału społecznego mogą stanowić wówczas jeśli zostaną odniesione do konkretnej sytuacji, tzn. stanowiska, działu w danej bibliotece. W praktyce jak sugeruje literatura przedmiotu podczas rekrutacji należy wykorzystywać zarówno wewnętrzne jak również zewnętrzne źródła rekrutacji.

W bibliotekach publicznych Krakowa, jak dowodzą uzyskane wyniki badań (wykres 20), wykorzystywane są głównie zewnętrzne źródła rekrutacji pracowników. Z zewnętrznego rynku pracy rekrutuje pracowników 100% badanych bibliotek. Zaledwie 30% badanych bibliotek obok zewnętrznych źródeł rekrutacji, werbuje pracowników także z wewnętrznego rynku pracy. Za zasadniczy powód korzystania przez biblioteki wyłącznie z zewnętrznego rynku można uznać niedobory poszukiwanego potencjału społecznego w danej bibliotece. Niedobór potencjału społecznego wewnątrz organizacji stanowi główną przyczynę korzystania z wewnętrznych źródeł rekrutacji. Innym przyczynkiem wyboru tylko zewnętrznych źródeł rekrutacji w badanych bibliotekach może być:

- struktura organizacyjna biblioteki
- stosowany przez bibliotekę model zarządzania potencjałem społecznym
- faza rozwoju biblioteki.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Korzystając z zewnętrznych źródeł rekrutacji biblioteki mają zwiększone szanse na pozyskanie pracowników o nowym spojrzeniu na jej problemy.

Pozwoli to bibliotece utrzymać a nawet wzmocnić dotychczasową pozycję na rynku pracy. W przeciwnej sytuacji tzn. wykorzystując przede wszystkim wewnętrzne źródła rekrutacji istnieje ryzyko stosowania w bibliotece tych samych rozwiązań oraz popełniania tych samych błędów, gdyż ogranicza się „dopływ świeżej krwi”²². J.Moczyłowska pisze, że w takiej sytuacji organizacja może popaść w stagnację, ponieważ sposób na rozwiązywanie problemów jest niezmienny²³. Korzystanie z zewnętrznych źródeł rekrutacji pozwoli bibliotekom pozyskać pracowników z większą motywacją do pracy a w konsekwencji zwiększyć efektywność i jakość jej pracy. Nowi pracownicy jak pisze T.Becker są z reguły bardziej umotywowani i wnoszą do biblioteki nowe idee²⁴.

Adekwatnie do wewnętrznych i zewnętrznych źródeł rekrutacji wyróżnia się rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną. Rekrutacja wewnętrzna polega na zmianie dotychczasowych warunków pracy i płacy²⁵. Natomiast rekrutacja zewnętrzna oznacza obsadzenie stanowiska przez dobór pracowników z zewnątrz organizacji²⁶. Nabór kandydatów do pracy powinien spełniać w bibliotece następujące funkcje²⁷:

- informacyjną
- motywacyjną
- wstępnej selekcji.

Wówczas będzie można uznać go za prawidłowo przeprowadzony.

²² Moczyłowska J.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 56

²³ Tamże, s. 56

²⁴ Becker T.: *Mitarbeitereinführung in Bibliotheken*. „Bibliothek” 30.2006, Nr 1, s. 76

²⁵ Jurkowski R.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 73

²⁶ Moczyłowska J.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 56

²⁷ Pochtowski A.: *Ludzie...*, dz. cyt., s. 27

Nabór kandydatów do pracy może odbywać się różnymi sposobami. M.Adamiec i B.Kozusznik wskazują następujące sposoby rekrutacji podzielone według źródła rekrutowania pracowników²⁸:

a) rekrutacja wewnętrzna

- adaptacja własnych pracowników (rola kadry rezerwowej)
- wolny nabór (zgłoszenie kandydatów); selekcja pozytywna lub negatywna – metody: testy wiadomości, umiejętności, kompetencji, osobowości itp.
- rekomendacja (metoda „zgadnij kto?” jako przykład techniki rekomendacji)
- konkursy wewnętrzne

b) rekrutacja zewnętrzna

- wolny nabór
- zachęty i poszukiwanie (ogłoszenia w prasie: lokalnej, ogólnokrajowej, specjalistycznej; ogłoszenia na budynkach zakładów; biura pośrednictwa pracy; urzędy zatrudnienia)
- korzystanie z usług firm specjalistycznych.

Wymienione sposoby rekrutowania pracowników mogą być wykorzystywane podczas rekrutowania pracowników w bibliotekach. Sposób rekrutowania pracowników w bibliotece zależał będzie od wybranej uprzednio formy rekrutacji oraz rodzaju stanowiska, które ma zostać obsadzone a także kosztów poszukiwania właściwego pracownika. Jak pisze A.Pocztowski „Decydując się na wybór określonych źródeł i sposobów rekrutacji personelu, należy uwzględnić rodzaj stanowiska pracy, które chcemy obsadzić odpowiednio przygotowanymi pracownikami, czas i koszty poszukiwań kandydatów spełniających wymogi wejściowe”²⁹.

²⁸ Adamiec M., Kozusznik B.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 106

²⁹ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 75

Dokonując wyboru określonego sposobu rekrutacji biblioteka powinna pamiętać, że „... podstawową sprawą pozostaje rzetelna, precyzyjnie i marketingowo sformułowana informacja, kierowana do potencjalnych kandydatów do pracy”³⁰.

Najczęściej stosowanym sposobem rekrutowania w bibliotekach jak również w pozostałych organizacjach jest ogłoszenie prasowe. A.Pocztowski pisze, że „Formułując ogłoszenie prasowe należy pamiętać, że jego treść powinna informować, motywować oraz spełniać rolę wstępnej selekcji”³¹. Zdaniem R.Augustyn ogłoszenie o pracę formułowane przez biblioteki powinno jasno i zwięźle określić³²:

- nazwę stanowiska, np. kierownik oddziału dla dzieci w bibliotece publicznej;
- obowiązki, np. nadzór merytoryczny nad oddziałem, zarządzanie i koordynacja pracy zespołu, współpraca z instytucjami związanymi z promocją czytelnictwa i opieką nad dziećmi, pozyskiwanie środków zewnętrznych i organizowanie imprez dla dzieci (wystaw, konkursów, przedstawień, itp.), dobór księgozbioru do oddziału, promocja czytelnictwa wśród najmłodszych, sporządzanie sprawozdań okresowych;
- wymagania w stosunku do kandydata, np. wykształcenie wyższe bibliotekoznawcze i pedagogiczne, przynajmniej dwuletnie doświadczenie w zarządzaniu i kierowaniu kilkusobowym zespołem, doświadczenie w pracy z dziećmi i przy organizacji imprez, znajomość procedur związanych z pozyskiwaniem zewnętrznego dofinansowania, dobra organizacja pracy, samodzielność, odpowiedzialność, wysokie kompetencje interpersonalne, zdolności przywódcze;

³⁰ Tamże, s. 75

³¹ Tamże, s. 76

³² Augustyn R.: *Sztuka...*, dz. cyt., [Dokument elektroniczny]

- ofertę pracodawcy, np. umowa o pracę oraz stałe wynagrodzenie uzupełniane systemem premiowym, dobra atmosfera sprzyjająca współpracy i rozwojowi, praca w nowoczesnej bibliotece w centrum miasta.

W wyniku przeprowadzonej przez bibliotekę rekrutacji wyłoni się grupa kandydatów do pracy, z których powinien zostać dokonany wybór pracownika, posiadającego potencjał społeczny najbardziej zbliżony z wymaganiami na wakującym stanowisku pracy.

Dobór kandydatów na stanowisko pracy to proces zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i wyboru najbardziej odpowiedniego spośród nich na wakujące stanowisko pracy³³. Podczas badania przydatności pracowników do objęcia określonych stanowisk pracy biblioteki mogą wykorzystać następujące techniki badawcze:

- analiza dokumentów
- wywiady
- testy zatrudnieniowe
- Assessment center – Centrum oceny

Poniżej każda z wymienionych technik doboru pracowników zostanie przedstawiona.

Analizowanie dokumentów kandydata jest powszechnie stosowaną techniką doboru personelu. Stanowi pierwszy etap w procesie doboru personelu. Polega na dokładnym czytaniu złożonych przez kandydata dokumentów pod kątem uzyskania informacji interesujących rekrutera.

³³ Kostera M.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 64

Celem analizy dokumentów jest również dokonanie podziału wszystkich zwerbowanych kandydatów na następujące kategorie:

- 1) skierowanych na rozmowę kwalifikacyjną
- 2) przeznaczonych być może do jeszcze jednej rozmowy kwalifikacyjnej
- 3) z profilami kwalifikacji bardzo odbiegającymi od wzorcowego, lecz jeszcze nie odrzuconych
- 4) nieodpowiednich na wakujące a także inne stanowisko w organizacji³⁴.

Zdaniem R. Augustyn dokumenty aplikacyjne składane w bibliotekach najlepiej pogrupować w trzy kategorie³⁵:

- kandydaci najlepsi – tacy, którzy złożyli oferty najbardziej odpowiadające wymaganiom;
- kandydaci rezerwowi – nie spełniają wszystkich wymagań dotyczących danego stanowiska pracy;
- kandydaci nie zakwalifikowani – ich ofert nie są zgodne z oczekiwaniami pracodawcy, a oferenci nie przechodzą do dalszej rekrutacji.

Dokumentami najczęściej przedkładanymi przez kandydatów jest podanie pisane w formie listu motywacyjnego i życiorys. Podczas analizy podania na uwagę zasługują następujące kwestie:

- uzasadnienia dlaczego kandydat chce pracować na danym stanowisku
- czy oczekiwania kandydata są adekwatne do możliwości organizacji
- czy kandydat posiada odpowiednie przygotowanie do podjęcia danej pracy
- czy zostały zamieszczone informacje o sposobie skontaktowania się z kandydatem³⁶.

³⁴ Schwan K.: *Marketing kadrowy*. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 1995, s. 147

³⁵ Augustyn R.: *Sztuka...*, dz. cyt., [Dokument elektroniczny]

Zawartość życiorysu analizowana jest pod względem merytorycznym.

Podstawą tej analizy są następujące fakty³⁷:

- wykształcenie kandydata
- doświadczenie w danej branży
- częstotliwość zmian miejsca zatrudnienia ze szczególnym uwzględnieniem przedziału czasu od zmiany do zmiany
- przebieg kariery zawodowej.

Pisemne oferty kandydatów mogą zawierać również zaświadczenia związane z życiorysem takie, jak³⁸:

- zaświadczenie o ukończeniu szkół i kursów doskonalenia
- wszystkie zaświadczenia pracy
- zaświadczenia lub potwierdzenia o uzyskaniu dodatkowych kwalifikacji specjalistycznych.

Ocenianie not uzyskanych w szkole ma duże znaczenia w przypadku, gdy upłynęła niewiele czasu od zakończenia nauki. Przy dłuższym okresie pomiędzy ukończeniem szkoły a podjęciem pracy dużą wartość mają zaświadczenia o uzyskaniu dodatkowych kwalifikacji. Najlepsza z możliwych prognoz wystawiona na podstawie analizy zaświadczeń opiera się na analogii. Jeżeli w przeszłości kandydat otrzymywał dobre oceny w szkole oraz odnosił sukcesy w pracy można wnioskować, że nie będzie miał problemów z realizacją zadań wykonywanych na wakującym stanowisku pracy.

³⁶ Kossowska M.: *Na co zwracać uwagę czytając dokumenty kandydata* [w:] *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*. Praca zbiorowa pod red. K.Sedlaka. Wydanie drugie poprawione i uzupełnione. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 34, 35

³⁷ Schwan K.: *Marketing...*, dz. cyt., s. 149

³⁸ Tamże, s. 154

Przedłożone przez kandydatów dokumenty zdaniem R. Augustyn, oprócz analizy zawartej w nich treści powinny zostać zbadane pod względem aspektów estetycznych złożonej aplikacji – odpowiedniej redakcji edytorskiej, logiki wypowiedzi, czytelnego układu czy poprawności językowej³⁹.

Na podstawie informacji zawartych w dokumentach w znacznym stopniu można przewidzieć przyszłe zachowanie się kandydata w bibliotece. Dokonanie precyzyjnej oceny pisemnych ofert potencjalnych pracobiorców pozwala zredukować czas oraz koszty procesu rekrutacji oraz zapobiegania podjęciu błędnej decyzji o zatrudnieniu. Dokładne przestudiowanie przedłożonej przez kandydatów dokumentacji stanowi punkt wyjścia do poprowadzenia z nim wyczerpującej rozmowy kwalifikacyjnej.

Wywiad jest obok analizy jedną z najczęściej stosowanych technik badania przydatności kandydatów do objęcia wakującego stanowiska pracy. W pełnej procedurze rekrutacyjnej wywiad występuje zwykle dwukrotnie, w formie wywiadu wstępnego oraz szczegółowego zwanego również pogłębionym. Z kandydatami na stanowiska kluczowe oraz kierownicze może być prowadzone więcej rozmów kwalifikacyjnych, przeprowadzanych na ogół przez kierowników, z którymi będzie współpracował przyszły menedżer⁴⁰.

Wstępna rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem do pracy przeprowadzana jest z reguły przez wyznaczonego specjalistę lub

³⁹ Augustyn R.: *Sztuka...*, dz. cyt., [Dokument elektroniczny]

⁴⁰ Obok wywiadów wstępnych i szczegółowych można wyróżnić również inne sposoby przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych z potencjalnym pracownikiem, do których należy: wywiad ustrukturalizowany, wywiad nieustrukturalizowany, wywiad mieszany, wywiad problemowy, wywiad stresowy. Szerzej zob. Oleksyn T.: *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*. Poradnik 38. Biblioteczka Pracownicza. Warszawa 1994, s. 68

wybranego pracownika działu personalnego. W wyniku tej rozmowy podejmowane są decyzje dotyczące dalszego procesu rekrutacji.

Wywiad szczegółowy prowadzi przeważnie kierownik działu, w którym będzie pracował kandydat. Celem tego wywiadu jest uzyskanie danych o kandydacie na dane stanowisko pracy oraz dostarczenie kandydatowi informacji o firmie a w szczególności o treści i warunkach pracy, o którą się ubiega⁴¹. Osiągnięcie tych celów wymaga odpowiedniego przygotowania. Jedną z czynności przygotowawczych jest szczegółowe zaplanowanie wywiadu.

Preferowany w bibliotekach porządek wywiadu z potencjalnym pracownikiem precyzyjnie przedstawia R. Augustyn:

„Na początku wypada kandydatowi przedstawić krótko instytucję oraz wyjaśnić, jakie są wymagania na danym stanowisku. Warto zadawać pytania ogólne, łatwe (np. dotyczące zainteresowań, hobby, przeszłości, planów na przyszłość), które pozwolą rozluźnić się pretendentowi i poprawia jego samopoczucie. Dzięki pytaniom otwartym można rozpoznać osobowość kandydata i jego motywację ubiegania się o pracę na danym stanowisku. W następnej kolejności zadaje się pytania dotyczące umiejętności, doświadczenia oraz pytania szczegółowe sprawdzające praktyczne umiejętności np. dotyczące znajomości konkretnych programów komputerowych czy języka obcego (typu: jaki skrót klawiaturowy pozwala zapisać rekord w danym programie, itp.)”⁴².

Badane biblioteki Krakowa praktykują szczegółowa rozmowę kwalifikacyjną, prowadzoną przez dwu- lub trzyosobową komisję w skład której wchodzi kierownicy, a niekiedy także dyrekcja. Jeśli przeprowadzana jest rekrutacja na stanowiska kierownicze w rozmowach kwalifikacyjnych zawsze uczestniczy kadra dyrektorska.

⁴¹ Poczrowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 81

⁴² Augustyn R.: *Sztuka...*, dz. cyt., [Dokument elektroniczny]

Testy zatrudnieniowe to również jedno z narzędzi oceny kandydatów. Mogą występować zarówno przed jak i po rozmowach kwalifikacyjnych z kandydatami. Służą do ustalenia zainteresowań, zdolności, umiejętności, zdolności do uczenia się oraz dominujących cech osobowościowych kandydata. Testy stanowią zestawy odpowiednio skonstruowanych zadań, które kandydaci rozwiązują w trakcie badania⁴³.

Spośród wielu różnych testów można wyróżnić:

- 1) skale szacunkowe
- 2) skale z wymuszonym wyborem
- 3) skale postaw
- 4) techniki porządkujące
- 5) techniki socjometryczne
- 6) testy wiadomości
- 7) testy komputerowe takie jak Thomas, zestaw SHL
- 8) testy psychologiczne⁴⁴.

Testy zatrudnieniowe stanowią narzędzie obiektywizujące sądy wydawane o werbowanych kandydatach. Analiza informacji zebranych z różnego rodzaju testów w połączeniu z danymi uzyskanymi podczas rozmowy kwalifikacyjnej zabezpieczy bibliotekę przed dokonaniem błędnej oceny poszczególnych kandydatów.

Assessment center – *Centrum oceny* to metoda doboru kadry kierowniczej wykorzystywana głównie przez bogate organizacje. Na gruncie bibliotekarskim warta jest uwagi, ponieważ dostarcza informacji umożliwiających dokonanie trafnego doboru pracownika na dane stanowisko pracy. Centrum oceny stanowi systematyczne zestawienie i

⁴³ Jurkowski R.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 85

⁴⁴ Szerzej zob. Kossowska M.: *Obiektywne...*, dz. cyt., s. 75-92; Jurkowski R.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 85, 86

rozwinięcie znanych lecz oddzielnie stosowanych technik badania uzdolnień, osobowości i uzdolnień kandydatów do objęcia określonych stanowisk pracy⁴⁵.

Techniki wykorzystywanymi w metodzie Assessment center są:

- 1) gry biznesowe
- 2) prezentacje
- 3) ćwiczenia w ustalaniu faktów
- 4) granie ról
- 5) ćwiczenia „in the basket”
- 6) ćwiczenia w słuchaniu⁴⁶.

Istotą Assessment center jest dokonywanie porównawczej oceny małej grupy osób przez zespół ekspertów w celu rozpoznania zdolności, umiejętności cech osobowościowych, postaw i zachowań oraz stymulowanie najbardziej pożądanych kierunków rozwoju każdego badanego⁴⁷. Metoda Assessment center może być wykorzystana przez biblioteki także podczas oceny posiadanego potencjału społecznego.

Końcowym etapem doboru potencjału społecznego jest decyzja o zatrudnieniu. Na podstawie wszystkich zebranych o kandydatach informacji komisja rekrutacyjna lub osoba przeprowadzająca rekrutację dokonuje ostatecznego wyboru. Spośród zwербowanych kandydatów wybrany powinien zostać najlepszy, który otrzyma ofertę pracy. Kandydat ten telefonicznie lub listownie powinien zostać powiadomiony o podjętej wobec niego decyzji.

⁴⁵ Poczowski A.: *Ocenianie pracowników* [w:] *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*. Praca zbiorowa pod red. K.Sedlaka. Wydanie drugie poprawione i uzupełnione. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 156

⁴⁶ Szerzej zob. L.Zbiegień – Maciąg: *Marketing...*, dz. cyt., s. 72,73

⁴⁷ Poczowski A.: *Ocenianie...*, dz. cyt., s. 156

Pozostali kandydaci także drogą pocztową lub telefoniczną powinni otrzymać podziękowanie za przejawione zainteresowanie wakującym stanowiskiem pracy.

Osoby, które również otrzymały relatywnie wysokie oceny i zrobiły dobre wrażenie na oceniających, mogą zostać wprowadzane do banku danych kadrowych jako kandydaci rezerwowi.

Wprowadzenie do pracy nowego pracownika jest niezbędnym działaniem w procedurze rekrutacyjnej, pozwalającym nowo zatrudnionemu stać się pełnowartościowym pracownikiem. Przystosowanie się pracownika do nowej pracy obejmuje jak podaje literatura przedmiotu dwa obszary. Pierwszy z nich to przystosowanie się do treści i warunków pracy, przez opanowanie zakresu czynności i obowiązków na danym stanowisku pracy oraz przyzwyczajenie się do materialnego środowiska pracy i czasu pracy. Drugi z tych obszarów to adaptacja do norm i zwyczajów panujących w społeczności danej organizacji⁴⁸. Zdaniem R. Augustyn w bibliotece powinien być przygotowany plan wdrożenia nowych pracowników do objęcia swoich stanowisk pracy⁴⁹. Realizację tego planu można podzielić na dwie części⁵⁰:

- 1) *ogólną*, w której zapoznaje się pracownika z biblioteką w celu dostarczenia mu informacji o środowisku pracy;
- 2) *stanowiskową*, mającą na celu przygotowanie nowego członka zespołu do wykonywania zadań, za które będzie odpowiedzialny.

⁴⁸ Zob. Pochtowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 85

⁴⁹ Augustyn R.: *Sztuka...*, dz. cyt., [Dokument elektroniczny]

⁵⁰ Tamże

Długość i przebieg realizacji procesu adaptacji nowo zatrudnionych w bibliotece zależy będzie od takich czynników, jak⁵¹:

- predyspozycje psychofizyczne pracowników,
- ich przygotowania do wykonywania zawodu,
- ich dotychczasowego doświadczenia zawodowego,
- istniejących warunków i stosunków pracy,
- organizacji procesu wprowadzania do pracy.

R. Augustyn pisze, że „Jeżeli okaże się, że nowo zatrudniony nie radzi sobie z wykonywaniem zadań i nie rokuje szybkiej poprawy w przyszłości, oznacza to, że popełniliśmy błąd w procesie rekrutacyjnym”⁵². „W celu właściwego doboru pracownika na wakuujące stanowisko konieczne jest przeprowadzenie całego procesu selekcji, gdyż każdy z jej etapów wykorzystuje specyficzne dla siebie metody, zajmuje się badaniem innego obszaru predyspozycji⁵³. Obszary potencjału społecznego możliwe do zbadania na poszczególnych etapach procesu selekcji przedstawione zostały w tabeli 20 .

Tabela 20. Związek metod selekcji z badanym obszarem predyspozycji pracownika

Rodzaj metody	Diagnozowany obszar predyspozycji zawodowych
Analiza dokumentów Wywiady – rozmowy kwalifikacyjne	Dane faktograficzne Przebieg kariery zawodowej
Testowe badanie predyspozycji zawodowych kandydata	Potencjał intelektualny Predyspozycje osobowościowe Preferowany styl pracy i działania Kompetencje, sprawność zawodowa
Grupowe metody selekcji	Umiejętności interpersonalne (zdolność do współpracy i współdziałania) Asertywność (zdolności perswazyjne, umiejętność rozwiązywania konfliktów) Umiejętności komunikacyjne (jasność argumentacji, zdolność wystawiania się)

⁵¹ Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 86

⁵² Augustyn R.: *Sztuka...*, dz. cyt., [Dokument elektroniczny]

⁵³ Jurkowski R.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 90

	Ujawnianie w zachowaniu potencjału intelektualnego (sposób myślenia, zdolność odwoływania się do posiadanego doświadczenia) Postawy (prezentowane poglądy na kwestie ekonomiczne, społeczne, polityczne)
Assessmnet center	Diagnoza kompleksowa zorientowana na prognozę rozwoju zawodowego
Badanie lekarskie	Zdolność fizyczna i psychofizyczna

Źródło: Jurkowski R.: Zarządzanie..., dz. cyt., s. 91

Kończąc rozważania skoncentrowane wokół rekrutacji potencjału społecznego biblioteki należy stwierdzić, iż przebieg tego procesu determinuje kształt pozostałych przedsięwzięć podejmowanych w sferze personalnej i nie bez znaczenia pozostaje również na rozwój potencjału społecznego. Od efektów rekrutacji potencjału społecznego zależeć będą takie kwestie rozwoju potencjału społecznego, jak:

- zakres rozwoju potencjału społecznego pracowników
- częstotliwość przedsięwzięć rozwojowych
- adresaci rozwoju potencjału społecznego.

Prawidłowo przeprowadzona procedura rekrutacyjna pozwala pozyskać wartościowego pracownika i skutecznie rozwinąć całkowity potencjał społeczny biblioteki. Ponadto zatrudniając pracowników o dużym potencjale społecznym biblioteka może zminimalizować koszt inwestycji w kapitał ludzki. Pracownicy dysponujący potencjałem społecznym uplasowanym na wysokim poziomie z założenia szybciej i lepiej opanowują nowe treści wiedzy i umiejętności oraz adaptują do nowych warunków pracy, podyktowanych często zmianami zachodzącymi w organizacji oraz jej otoczeniu. Biblioteki realizujące proces rozwoju potencjału społecznego o wymiarze strategicznym powinny zatem przywiązywać dużą wagę do przebiegu procedury rekrutacyjnej. Szczególne znaczenie sposób przeprowadzania akcji rekrutacyjnej ma

także dla funkcjonowania współczesnych bibliotek. Przetrvanie i rozwój bibliotek zależy obecnie od pracowników dysponujących wartościowym potencjałem społecznym.

4.4. Ocenianie potencjału społecznego biblioteki

Ocenianie to czynność obecna w życiu każdego człowieka. „Oceniają – potrzebnie, niepotrzebnie, dobrze bądź źle, właściwie lub niewłaściwie – praktycznie wszyscy”¹. Oceny towarzyszą wszystkim kontaktom społecznym. Jak słusznie zauważa R.Korach „W kontaktach z innymi ludźmi nie sposób ustrzec się oceniania i bycia ocenianym”². Zjawisko oceniania obecne jest także w każdej bibliotece. Proces oceniania dokonywany często w sposób uboczny, przypadkowy i automatyczny stanowi nieodłączny element codziennej pracy przełożonych i kierowników. Ocenę tą bardzo często może jednak charakteryzować duży subiektywizm.

Mając na uwadze fakt, iż nie można uniknąć nawykowego oceniania, istotne wydaje się przeprowadzanie ocen pracowniczych według zobiektywizowanych procedur z wykorzystaniem rzetelnych, miarodajnych, trafnych narzędzi. Profesjonalna ocena pracowników postrzegana jest jako istotny instrument zarządzania potencjałem społecznym. Należy zgodzić się z A.Pocztowskim, że ocenianie może być wykorzystane praktycznie we wszystkich fazach składających się na proces zarządzania czynnikiem ludzkim organizacji³. Niewątpliwie jedną z tych faz jest rozwój potencjału społecznego zatrudnianego personelu. W dalszej części niniejszej pracy przedstawiona zostanie zatem problematyka profesjonalnego oceniania pracowników biblioteki.

¹ Oleksyn T. : *Systemy...*, dz. cyt., s. 12

² Korach R.: *Nagroda czy kara. Profesjonalna ocena pracownicza*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009, s. 13

³ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 143

Rozważania na temat oceny potencjału społecznego należy rozpocząć od wyjaśnienia treści pojęcia ocenianie.

W znaczeniu potocznym ocena jest wyrażonym w formie ustnej lub pisemnej sądem o wartości kogoś lub czegoś, natomiast ocenianie oznacza wydanie opinii o kimś lub o czymś, wypowiedzenie sądu o kimś lub o czymś⁴.

W ujęciu uniwersalnym ocena jest opinią wartościującą, powstającą w następstwie porównania obiektu oceny, bądź jego wybranych cech z przyjętym wzorcem.⁵

Na gruncie organizacyjnym występują zbieżne poglądy dotyczące kwestii treści pojęcia oceniania. Zdaniem A.Pocztowskiego ocenianie pracowników polega na wyrażaniu w formie ustnej lub pisemnej osądu o nich lub inaczej mówiąc wartościowaniu ich cech osobowych, zachowań i efektów pracy⁶. Podobnie termin oceniania definiuje R.Korach. Pisze, że ocena pracownika to planowy proces oceniania kompetencji, zachowań, postaw, motywacji i efektywności pracownika oraz przekazywania oceny pracownikom i innym uprawnionym osobom⁷.

W świetle przytoczonych definicji oceniania sformułowano i przyjęto w niniejszej pracy definicję, zgodnie z którą ocenianie potencjału społecznego biblioteki to zaplanowany proces oceniania cech, właściwości i efektywności pracowników oraz informowanie bezpośrednio zainteresowanych o uzyskanych wynikach.

Ocenianie pracowników umożliwia precyzyjną identyfikację potencjału społecznego pracowników biblioteki. Dokładna diagnoza poziomu na jakim plasuje się potencjał społeczny pracowników pozwala

⁴ *Słownik języka polskiego. T.2.* PWN, Warszawa 1979, s. 436

⁵ Jurkowski R.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 129

⁶ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 143

⁷ Korach R.: *Nagroda...*, dz. cyt., s. 16

zracjonalizować szereg różnych decyzji podejmowanych w obszarze zarządzania czynnikiem ludzkim biblioteki a zwłaszcza dotyczących rozwoju potencjału społecznego. Konieczne jest jednak realizowanie oceny potencjału społecznego według określonych norm i zasad stanowiących pewien system. System ocen pracowników stanowi bowiem uniwersalne narzędzie zarządzania potencjałem społecznym w każdej organizacji. Pojęcie systemu ocen w ślad za T.Oleksynem można zdefiniować jako „...układ świadomie dobranych, wewnątrznie zorganizowanych i wzajemnie spójnych kryteriów ocen uznanych za właściwe dla przyjętych celów organizacji, służących jej realizacji oraz przyczyniających się do efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi”⁸.

Elementami systemu oceny potencjału społecznego pracowników bibliotekach są: cele oceniania, podmiot oceniany i oceniający, kryteria oceny, częstotliwość oceniania, techniki oceniania, procedura oceniania.

Z uwagi na fakt, iż system ocen służy kompleksowej ocenie wyników pracy uczestników biblioteki zasadne jest przybliżenie poszczególnych elementów go tworzących.

Cele oceniania to stan rzeczy lub procesów jakie biblioteka zamierza osiągnąć na skutek wprowadzenia kontroli wyników pracy. Ocenianie potencjału społecznego biblioteki może służyć osiągnięciu szeregu różnych celów, które na łamach piśmiennictwa są różnie klasyfikowane⁹. Zasadniczym celem oceny pracowników wymienianym przez literaturę przedmiotu i potwierdzanym przez praktykę zarządzania różnymi organizacjami jest poprawa efektywności pracowników¹⁰. Wśród

⁸ Oleksyn T.: *Systemy...*, dz. cyt., s. 158

⁹ Szerzej zob. *Zasoby ludzkie...*, dz. cyt., s. 229-231; Pocztownski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 143-145; *Psychologia i socjologia zarządzania*. Praca zbiorowa pod red. B.Wiernka. Wyd. TEXT, Kraków 1994, s. 105

¹⁰ Kopertyńska W.: *Od oceny do wyceny*. „Personel” 1996, nr 1, s. 22

celów jakich osiągnięcie powinna umożliwiać systemowa ocena pracowników biblioteki należy wskazać:

- zwiększenie efektywności poszczególnych pracowników oraz zespołów zadaniowych,
- poprawę jakości pracy,
- wzrost poziomu motywacji pracowniczej,
- dostarczenie pracownikowi informacji zwrotnych o przebiegu i rezultatach jego pracy,
- uzasadnieni decyzji personalnych dotyczących zwolnienia, awansowania i planowania zatrudnienia,
- ustalenie postaw do różnicowania płac i uposażeń,
- uzyskanie informacji o potrzebach rozwoju potencjału społecznego pracowników.

Cele oceniania potencjału społecznego pracowników biblioteki zależą od przyjętej przez bibliotekę strategii działania oraz ogólnych założeń zarządzania czynnikiem ludzkim. Z punktu widzenia rozwoju potencjału społecznego ocenianie pracowników powinno umożliwiać osiągnięcie informacji pozwalających precyzyjnie zidentyfikować potrzeby szkolenia i doskonalenia personelu bibliotecznego.

Podmiot oceniany i oceniający to innymi słowy osoba oceniająca i oceniana. Podmiotem ocenianym w bibliotece powinni być wszyscy pracownicy. Powszechnie panuje bowiem pogląd, że proces oceniania powinien obowiązywać ogół zatrudnionego w danej organizacji personelu łącznie z kadrą kierowniczą. Wyłączenie kogokolwiek z systemu ocen nie

jest wskazane gdyż wprowadza nierówność między pracownikami już na samym wstępie¹¹.

Podmiot ocen to osoba lub grupa osób realizująca procedurę oceniania. Osobą najbardziej uprawniona do oceny pracownika jest jego kierownik. Wybranie podmiotem oceniania bezpośredniego przełożonego stanowi bardzo wygodne rozwiązanie, niemniej jednak pociąga za sobą wiele niebezpieczeństw, z których najgroźniejsze to¹²:

- jednostronność oceny,
- koncentracja niektórych pracowników na tym aby dobrze prezentować się w oczach bezpośredniego przełożonego.

Negatywnym skutkiem ustanowienia osobą oceniającą liniowego kierownika można zapobiec poprzez uwzględnienie w systemie ocen następujących elementów:

- oceny pracownika dokonywanej przez współpracowników,
- oceny kadry kierowniczej przeprowadzanych przez podwładnych,
- oceny realizowanej przez przełożonego wyższego szczebla zarządzania,
- oceny dokonywanej przez pracownika działu personalnego,
- ocenę ekspertów z zewnątrz.

Do procesu oceniania mogą być włączeni sami oceniani dokonując własnej oceny.

Wprowadzenie zasady samooceny pozwala nie tylko wyeliminować subiektywne oceny kierowników. Wszyscy oceniający stanowią ponadto cenne źródło informacji, która może być wykorzystana przez bezpośredniego przełożonego podczas realizowania ocen.

¹¹ Szaban J.: *Poradnik dla poszukujących. Jak przygotować i wdrażać system ocen pracowniczych.* „Personel” 1997, nr 9, s. 5

¹² Sidor - Rządkowska M.: *Pod lupą. Nowoczesne metody oceny pracowników.* „Personel” 1996, nr 7, s. 10

Częstotliwość oceniania wyznacza okresy między kolejnymi ocenami pracowników. Jak już wcześniej wspomniano przypadkowe oceny pracowników w każdej bibliotece dokonywane są nieustannie i mają z reguły charakter niesformalizowany. Polegają na całej, codziennej i spontanicznej ocenie pracowników oraz ocenie pracy i jej rezultatów. Realizowane są na każdym stanowisku przez bezpośredniego przełożonego. Oceny pracowników stanowią bowiem nieodłączną część pracy kierownika. Dokonywanie ocen jest elementem aż trzech funkcji zarządzania¹³:

1) organizowania pracy

Ocena pracowników w ramach funkcji organizatorskiej menadżerów wiąże się głównie z doбором pracowników do stanowisk zarówno poprzez nabór z zewnątrz jak również w wyniku alokacji wewnętrznych. W obu przypadkach ocena polega na porównaniu walorów i potencjalnych możliwości kandydatów z wymogami stanowisk pracy celem wyboru osoby najodpowiedniejszej.

2) przewodzenia

Oceny pracowników w ramach wypełniania funkcji przywódczej menadżera związane są przede wszystkim z potrzebą:

- właściwego określania i różnicowania wynagrodzeń, stosowanie do treści pracy
- mobilizowania podwładnych do rozwoju, poszerzenia treści pracy, zwiększenia efektywności pracy oraz podejmowania nowych ról organizacyjnych

3) kontrolowania

Oceny pracowników dokonywane w ramach funkcji kontrolnych menadżera służą przede wszystkim korygowaniu działań i zachowań pracowników w kierunkach zapewniających lepszą realizację celów

¹³ Jurkowski R.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 130

oraz zadań danej jednostki organizacyjnej a także organizacji jako całości.

Należy jednak zaznaczyć, że ta forma oceny, tj. przypadkowa i doraźna nie umożliwi bibliotece dokonanie obiektywnej diagnozy posiadanego potencjału społecznego a w konsekwencji nie można jej traktować jako racjonalną podstawę podejmowania decyzji personalnych. Wyniki ocen w bibliotekach będą mogły stanowić narzędzie obiektywizujące proces zarządzania czynnikiem ludzkim wówczas gdy realizacja ich będzie odbywać się w jednoznacznie określonych okresach.

Oceny okresowe przeprowadzane są jak sama nazwa wskazuje za pewien okres czas a przed rozpoczęciem nowego. Procedura oceniana potencjału społecznego biblioteki może być realizowana w następujących okresach czasu: rocznym, półrocznym, kwartalnym. Ocenianie potencjału społecznego biblioteki może odbywać się także po:

- zakończeniu zadania wykonywanego przez daną osobę, będącego przedmiotem oceniania,
- osiągnięcia założonego celu lub uczynienia dużego postępu w kierunku jego realizacji.

Kryteria oceniania to podstawowy element systemu ocen. Tradycyjnie ogół możliwych do zastosowania kryteriów ocen można podzielić na cztery grupy:

1) kryteria kwalifikacyjne

Kryteria kwalifikacyjne obejmują ogół wiedzy i umiejętności nabytych w szkole, na uczelni, na kursach, w ramach samokształcenia oraz w toku wykonywanej wcześniej pracy, pozwalającej na podejmowanie określonej roli organizacyjnej związanej z wykonywaniem czynności na danym stanowisku. Do kategorii tej należą takie kategorie jak:

wykształcenie, wiedza, umiejętności wykonywania czynności zawodowych, wprawa, rutyna, znajomość procesów pracy, znajomość prawa, znajomość języków obcych, znajomość technik zarządzania, umiejętność pracy w zespole, umiejętność negocjowania, wygląd zewnętrzny. Listę wymagań kwalifikacyjnych można byłoby jeszcze znacznie wydłużyć, uzupełniając ją kryteriami odpowiadającymi specyfice zawodowej na poszczególnych stanowiskach.

2) *kryteria efektywnościowe*

Kryteria efektywnościowe służą pomiarowi efektywności poszczególnych pracowników. Obejmują wyniki pracy w ujęciu rzeczowym oraz wartościowym z uwzględnieniem kosztów i wyników. Odnoszone są do pracownika, zespołu pracowniczego lub organizacji jako całości. Do najczęściej stosowanych kryteriów efektywnościowych oceniania należą: ilość wykonywanej pracy w wymiarze rzeczowym lub wartościowym, jakość i terminowość wykonywanej czynności. Kategoria ta obejmuje również takie kryteria jak: koszty realizacji powierzonych zadań, uzyskanie oszczędności jako wynik pracy osoby ocenianej, skrócenie czasu określonego przedsięwzięcia.

3) *kryteria behawioralne*

Kryteria behawioralne służą ocenie zachowań pracowników lub zespołów zadaniowych. Eksponują te cechy, które wiążą się z zachowaniami pożądanymi z uwagi na charakter i treść pracy oraz kulturę organizacji. Kategorię ta charakteryzują takie zachowania jak: wytrwałość i systematyczność w działaniu, staranność wykonywania powierzonych zadań, profesjonalizm w działaniu, uczciwość, lojalność, gotowość doskonalenia zawodowego, przestrzeganie dyscypliny pracy, stosunek do przełożonych o współpracownika. Uzasadnienie stosowania kryteriów behawioralnych zwłaszcza w bibliotekach wynika na ogół z

faktu, iż na wielu stanowiskach bardzo trudne lub wręcz niemożliwe jest mierzenie efektów pracy.

4) *kryteria osobowościowe*

Kryteria osobowościowe obejmują względnie stałe cechy psychiki człowieka istotnie z punktu widzenia wymogów stanowiska pracy. Stosowanie kryteriów osobowościowych wynika z przekonania o istnieniu zależności między stopniem rozpoznania predyspozycji psychicznych pracownika i jego dopasowanych do wymogów konkretnego stanowiska a efektywnością wykonywanych czynności. Do kategorii tej można zaliczyć: energię, rzetelność, odpowiedzialność, kreatywność, wyobraźnię, opanowanie, asertywność, dynamizm działania, zrównoważenie, temperament, odporność na stres. Grupa kryteriów osobowościowych obejmuje również inteligencję oraz zdolności pracownika mimo, iż elementy te nie należą do składników psychiki człowieka.

Poszczególne kategorie kryteriów oceniania mają zróżnicowaną wagę, uzależnioną od celów jakim ma służyć dany system ocen. Dla rozwoju potencjału społecznego pracowników biblioteki szczególne znaczenie będą miały kryteria kwalifikacyjne. W przypadku stanowisk, które charakteryzują rozległe relacje interpersonalne zwłaszcza z użytkownikiem-klientem biblioteki, równie ważne znaczenie będą mieć kryteria osobowościowe. Kryteria efektywnościowe, pozwalają sprawdzić przydatność danej osoby na zajmowanym dotychczas stanowisku pracy oraz podejmować stosowane decyzje personalne dotyczące wynagrodzenia, premiowania i zwalniania. Waga kryteriów behawioralnych uzależniona jest od specyfiki danego stanowiska pracy.

Inną klasyfikacją kryteriów ocen jest podział, zgodnie z którym podstawę oceniania stanowią: kompetencje i efektywność¹⁴. Podział ten może być stosowany w organizacjach używających w zarządzaniu czynnikiem ludzkim pojęcie „kompetencje”. Termin „kompetencje” obejmuje, jak pisze R.Korach kryteria kwalifikacyjne, behawioralne i osobowościowe¹⁵.

Szczególnie interesująca z punktu widzenia stosowanej w niniejszej pracy terminologii jest typologia kryteriów oceny uwzględniająca pojęcie „potencjał społeczny”. Podstawę oceny stanowią będą poszczególne elementy potencjału społecznego niezbędne do realizacji zadań i obowiązków w bibliotece. Konsekwentnie do uprzednio ustanowionej w niniejszej pracy klasyfikacji elementów potencjału społecznego przedmiot oceny pracowniczego w bibliotece mogą stanowić: wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, motywacja, poziom intelektualny, poziom moralny, poziom kulturalny. Literatura przedmiotu nie zaleca oceniania stanu psychofizycznego pracowników, który także uczestniczy w kształtowaniu potencjału społecznego każdego pracownika.

Techniki oceniania można zdefiniować jako metodę dokonywania ocen zgodnie z ustalonymi wcześniej celami, których osiągnięciu ma służyć procedura oceniania w ramach przyjętych kryteriów, będących podstawą oceny¹⁶. Oceny potencjału społecznego biblioteki mogą być wykonywane za pomocą szeregu różnych technik.

¹⁴ Korach R.: *Nagroda...*, dz. cyt., s. 21-25

¹⁵ Tamże, s. 25

¹⁶ Poczowski A.: *Ocenianie...*, dz. cyt., s. 146,147

Spośród wielu technik oceniania wskazywanych przez literaturę przedmiotu można wyróżnić¹⁷:

1) zwykły zapis

Zwykły zapis polega na udzieleniu przez bezpośredniego przełożonego odpowiedzi na pytania:

- jak pracuje podwładny?
- jakie są przyczyny osiągnięcia przez niego dobrych lub złych wyników pracy?
- jakie są mocne lub słabe strony osoby ocenianej?
- czy pracownik posiada wymagane kwalifikacje?
- czy i gdzie występują luki w postępowaniu pracownika?

Zaletą takiego opisu pracownika jest możliwość wszechstronnego oceniania danej osoby oraz uzasadnienia oceny. Mankamentem jest natomiast ograniczona możliwość dokonywania porównań poszczególnych pracowników.

2) technikę wydarzeń krytycznych

Technika wydarzeń krytycznych polega na sporządzeniu przez przełożonego zapisów „na gorąco”, które odbiegają od przeciętnych zachowań na plus i minus. Oceniający notuje zarówno osiągnięcia pracownika jak również jego niepowodzenia. Systematyczne stosowanie tej techniki oceniania prowadzi do powstawiania rejestru sukcesów i niepowodzeń poszczególnych pracowników. Poprzez konsekwentne dokonywanie zapisów wydarzeń krytycznych otrzymuje się solidne informacje o zachowaniach ocenianych pracowników, na podstawie których można wzmocnić pożądane przejawy zachowań i wygasić niepożądane. Zaletą wykorzystywania tej techniki oceniania jest przeciwdziałanie, występującej u wielu kierowników skłonności do uśredniania ocen swoich podwładnych.

¹⁷ Tamże, s. 147- 157

3) *technikę porównywania ze standardami*

Ocenianie pracowników techniką porównywania ze standardami polega na porównywaniu wyników pracy poszczególnych pracowników z ustalonymi standardami, odnoszącymi się do ilości, jakości, czasu pracy oraz oszczędności narzędzi i materiałów a także terminowości wykonywania określonych zadań. Procedura oceniania tą techniką złożona jest z kilku etapów:

- określenie standardu,
- mierzenie uzyskanych wyników,
- dostarczenie pracownikowi informacji zwrotnej o wynikach jego pracy,
- analiza przyczyn osiągnięcia lub nie osiągnięcia przyjętych standardów.

Zaletą stosowania techniki porównań ze standardami jest możliwość obiektywizacji oceny, odnoszonej do ustalonego wcześniej wzorca. Wada takiego sposobu oceny okazał się zakres jego stosowania. Technikę tą można stosować tylko do oceny pracowników, których efekty dają kwantyfikować i jednoznacznie przyporządkować poszczególnym osobą ocenianym. Uzyskane za pomocą tej techniki informacje odnoszą się wyłącznie do przeszłości. Określają przydatność pracownika na dotychczasowym stanowisku pracy, nie oceniają natomiast jego potencjalnych możliwości.

4) *technikę porównywania parami*

Technika porównywania parami, jak sama nazwa wskazuje polega na porównywaniu pracownika danej komórki organizacyjnej. Każdy pracownik porównywany jest z każdym w ramach wcześniej ustalonego kryterium. Po dokonaniu porównań obliczana jest dla każdego pracownika ilość pozytywnych wyborów, które następnie są sumowane. Na tej podstawie tworzy się listę rankingową. Technika porównywania

parami jest łatwa w zastosowaniu lecz zalecana do wykorzystywania w ocenianiu małych grup pracowniczych. Zwiększenie liczby ocenianych jest wprost proporcjonalne do wzrostu czasochłonności oceniania.

5) *technikę rankingu*

Ranking polega na szeregowaniu pracowników od najlepszego do najgorszego według ustalonego wcześniej kryterium. Szeregowanie pracowników może odbywać się według wydajności pracy, jakości pracy, niezawodności pracownika oraz wielu różnych kryteriów. Listy rankingowe tworzone są od przodu i od tyłu. Wybierany jest najlepszy pracownik i najgorszy a następnie drugi w kolejności oraz przedostatni. Procedura ta powtarzana jest do momentu utworzenia całego szeregu. Technika rankingu charakteryzuje się niewielkim stopniem trudności. Stosowanie jej nie wymaga specjalnego przygotowania. Podobnie jak technika porównywania parami ranking jest działaniem czasochłonnym zalecanym do wykorzystywania w ocenianiu niewielkich zespołów pracowniczych.

6) *technikę wymuszonego rozkładu*

Szeregowanie pracowników według ustalonego kryterium umożliwia również technika wymuszonego rozkładu, polegająca na ustawieniu ocenianych pracowników w sposób odpowiadający określonemu rozkładowi. Stosowany jest przeważnie rozkład normalny, w którym wykorzystywana skala oceniania rozpoczyna się ocena złą a kończy bardzo dobrą. Osoba oceniająca przyporządkowuje każdego pracownika dla każdego poziomu rozkładu, otrzymując listę klasyfikacyjną wszystkich ocenianych pracowników. Główną zaletą stosowania tej techniki jest zmuszenie osoby oceniającej do różnicowania ocen. Technika ta umożliwia identyfikację skrajnych grup ocenianych pracowników, ułatwiając podejmowanie decyzji personalnych.

7) *portfolio personalne*

Portfolio personalne podobnie jak ranking i porównywanie parami oraz technika wymuszonego rozkładu, umożliwia szeregowanie pracowników. Istota tej techniki sprowadza się do zestawienia w układzie dwuwymiarowym ocenianych pracowników ze względu na osiągnięte przez nich rezultaty pracy oraz możliwości rozwoju określane mianem potencjału pracy.

8) *listy kontrolne*

Ocenianie na podstawie list kontrolnych polega na wyborze przez osobę oceniającą z określonej liczby opisów możliwych zachowań pracowników, tego zachowania które najlepiej odpowiada zachowaniu ocenianej osoby. Informacje uzyskane w ten sposób są następnie analizowane przez eksperta lub zespół oceniając i stanowią postawę do sformułowania oceny pracownika. Poszczególnym opisom zachowań pracownika przyporządkowane są określone ilości punktów, co w konsekwencji umożliwia przenoszenie wyników oceny na skale i profile sylwetki pracownika. Ograniczeniem tej metody jest przede wszystkim duża czasochłonność, na którą składa się przygotowanie opisu zakresu czynności ocenianego pracownika oraz odpowiadających im wariantów zachowań.

9) *skale kwalifikacyjne*

Skale klasyfikacyjne należą do grupy technik oceniania najbardziej rozpowszechnionych. Techniki te pozwalają identyfikować natężenie określonych cech pracowników na podstawie kilkustopniowych skal. Najczęściej zastosowanie znajdują skale pięciostopniowe. Czasami do oceny wykorzystywane są również skale bardziej rozbudowane takie jak siedmio lub pięciostopniowe.

10) arkusz ocen

Skale klasyfikacyjne oraz listy kontrolne odpowiednio dobrane stanowią arkusz oceny pracownika. Arkusze oceniania mogą być bardziej lub mniej skomplikowane i składać się z jednej lub kilku części. Dokonanie kompleksowej oceny pracownika umożliwiają arkusze złożone z następujących części:

- część wypełniana przez komórkę do spraw personalnych, zawierająca dane osobowe pracownika, zajmowane stanowisko, staż pracy dotychczasowy przebieg kariery zawodowej;
- część wypełniana przez pracownika, obejmująca poglądy ocenianego dotyczące ocenianych kwestii;
- część wypełniana przez ocenającego to miejsce gdzie ocenający dokonuje oceny danego pracownika;
- część wypełnioną przez współpracowników osoby ocenającej, zawierającą opinię współpracowników na temat ocenianego pracownika.

Arkusz oceny może zawierać również poglądy klientów oraz innych kontrahentów, z którymi oceniany pracownik ma kontakt podczas wypełniania swoich zadań lub współpracuje. Przykładowy arkusz oceny przedstawia załącznik 4.

11) zarządzanie przez cele

Ocenianie pracowników metodą zarządzania przez cele polega na wspólnym wytyczeniu celów przez pracownika i jego przełożonego, a następnie wspólnym analizowaniu osiągniętych rezultatów. Stosowanie tej techniki jako narzędzia oceniania pracowników odbywa się w trzech etapach:

- etap pierwszy obejmuje wspólne wytyczenie celów dla pracownika dokonywane przez niego samego oraz jego bezpośredniego przełożonego,

- etap drugi pracownik samodzielnie opracowuje sposoby wykonywania wcześniej zadań,
- w etapie trzecim na miejsce kontroli osiągniętych rezultatów pracy w kontekście ustalonych wcześniej celów, połączona z analizą czynników jakie wpłynęły na osiągnięty stopień realizacji celu.

Otrzymane informacje stanowią podstawę oceny pracownika oraz podjęcia działań korekcyjnych, odnoszących się do sposobów wykonywania przez niego pracy, a także są punktem wyjścia ewentualnej korekty celów działania. Zasadniczą zaletą oceniania technika zarządzania przez cele jest aktywizowanie pracowników przez wyłączenie ich w procesie podejmowania decyzji oraz stworzenie pracownikom możliwości samodzielnego wyboru sposobu realizowania ustalonych zadań. Determinantami wykorzystywania tej techniki do oceny personelu są kompetencje i odpowiedzialność zarówno kierownika jak również pracowników.

12) Assessment center (Centrum oceny)

Assessment center jest najbardziej kompleksowym sposobem oceniania pracowników. Stanowi systematyczne rozwinięcie i zestawienia znanych lecz oddzielnie stosowanych technik badania uzdolnień, osobowości i zachowań pracowników lub kandydatów do objęcia określonych stanowisk pracy. Technika oceniania Assessment center dostarcza najpełniejszych informacji o ocenianych osobach. Stosowanie tej metody wymaga jednak uprzedniego, specjalistycznego przygotowania oraz dużych nakładów finansowych¹⁸.

Wymienione powyżej techniki oceniania po uprzedniej modyfikacji i adaptacji do specyfiki biblioteki mogą być wykorzystywane do oceny potencjału społecznego personelu bibliotecznego.

¹⁸ Szerzej metoda ta przedstawiona została w podrozdziale 4.3.

Oceny potencjału społecznego jak już wcześniej wspomniano powinny być realizowane według pewnych zasad, dotyczących projektowania a następnie opracowania systemu ocen w praktyce. Spośród szeregu możliwych do wykorzystania w praktyce bibliotekarskiej zasad oceniania można wskazać kilka podstawowych, do których należą¹⁹:

- *zasada systematyczności*, zgodnie z którą ocenianie powinno mieć stały cykliczny charakter;
- *zasada powszechności*, oznaczająca, że ocenianiu podlegają wszyscy pracownicy danej organizacji;
- *zasada elastyczności*, zakładająca dostosowywanie kryteriów i technik oceniania do konkretnej sytuacji i celów oceniania;
- *zasada jawności*, zgodnie z którą oceniani pracownicy powinni być zaznajomieni z celami i kryteriami oceniania oraz uzyskanymi przez nich wynikami ocen;
- *zasada prostoty*, w myśl której stosowany system powinien być zrozumiały dla osób ocenianych oraz łatwy w posługiwaniu się nim dla oceniającego.

Przestrzeganie powyższych zasad oznacza spełnienie warunków cechujących skuteczny system ocen, do których należą²⁰:

- jasno sformułowane cele jakim ma służyć okresowa ocena wyników pracy
- kryteria i technika oceniania dobrane pod kątem osiągnięcia ustalonych wcześniej celów oceny
- stosowanie procedury oceniania wobec wszystkich zatrudnionych w firmie pracowników
- znajomość i akceptowanie systemu przez środowisko pracownicze

¹⁹ Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 149

²⁰ Poczowski A.: *Ocenianie...*, dz. cyt., s. 143

- uwzględnienie podczas budowy systemu specyfiki organizacji, którą tworzy jej wielkość oraz rodzaj prowadzonej działalności²¹.

Dobry system ocen powinien zostać zaprojektowany indywidualnie dla danej biblioteki z uwzględnieniem kryterium celu oraz specyfiki pracy poszczególnych grup zawodowo – kwalifikacyjnych. Nie jest to jednak jedyne uwarunkowanie efektywnego oceniania pracowników. Determinantów skutecznego i poprawnego systemu ocen jest znacznie więcej. Należą do nich²²:

1) *rodzaj działalności*

Rodzaj działalności stawia z jednej strony określone wymagania przed pracownikiem, z drugiej strony formuje pracownika. Specyfika pracy biblioteki rzutuje na kryteria ocen poprzez wymóg zindywidualizowania doboru mierników oceniania do charakteru zdań i obowiązków związanych z poszczególnymi stanowiskami pracy.

2) *cele strategiczne i strategię*

Zależność występująca pomiędzy systemem ocen a celami strategicznymi organizacji jest bardzo istotna. System oceniania pracowników powinien wspierać trafne wytyczne celów strategicznych i strategii rozwojowych organizacji. Wykorzystanie systemów ocen w innych obszarach działalności przedsiębiorstwa jest relatywnie mniej potrzebne. Inny ważnym problem tkwi w źle dobranych kryteriach ocen, które mogą utrudnić realizację zasadniczych celów organizacji.

²¹ Prócz wymienionych zasad według, których powinny być przeprowadzone okresowe oceny pracowników, system ocen może opierać się również na wielu innych do których należy: zasada użyteczności, zasada jednolitości, zasada adekwatności, zasada ciągłości, zasada systemowości, zasada metodyczności, zasada fachowości, zasada etapowości, zasada formalizacji, zasada poufności, zasada odwołań. Szerzej zob. Ludwicyński A.: *Rozwój planowany. System okresowych ocen pracowników(1)*. „Personel” 1996, nr 2, s. 13,14

²² Oleksyn T.: *Systemy...*, dz. cyt., s. 40-59

3) *wielkość organizacji*

Wielkość biblioteki to kolejne ważne uwarunkowanie systemu oceniania pracowników. Ogólna prawidłowością jest malejąca potrzeba budowania systemu ocen w miarę zmniejszania się liczebności pracowników. W małych organizacjach wystarczające są przeważnie niesformalizowane oceny ciągłe. Tworzenie sformalizowanych systemów ocen jest niezbędne w dużych bibliotekach zatrudniających kilkadziesiąt pracowników. W dużych bibliotekach brak systemu ocen może utrudnić realizację celów. Może sygnalizować również brak dbałości o pracowników. Rozmiary biblioteki wpływają pośrednio na merytoryczną i techniczną możliwość dokonywania ocen.

4) *metoda zarządzania*

Przyjęta przez bibliotekę metoda zarządzania realizowana jest przede wszystkim przez kierownictwo. Większość tych metod przyjmuje za swój element odpowiednie wymagania wobec kadry kierowniczej takie jak: wysoki poziom kompetencji, kreatywność, samodzielność, umiejętność wykorzystywania danego czasu, skuteczność zespołowej realizacji celów. Właściwy dobór i prowadzenie kierowników nie jest więc możliwe bez systemu ocen. Do najbardziej znanych i częściej stosowanych metod zarządzania należą: zarządzanie przez cele, zarządzanie przez analizę punktów przełomowych, zarządzanie przez wyniki, zarządzanie przez delegowanie i zarządzanie przez wyjątki, zarządzanie przez jakość, zarządzanie przez animację, technikę hartzburską, metodę St. Gallena.

5) *styl kierowania*

Styl kierowania jest względnie ustalonym całokształtem oddziaływania kierownika na podwładnych w celu skłonienia ich do realizacji zadań stojących przed biblioteką. Odnosi się głównie do stosunków interpersonalnych, jego nieodłącznym elementem jest ocenianie oraz

motywowanie pracowników. Rodzaj relacji między kierownikiem a podwładnym przejawia się w sposobie sprawowania władzy. Zależność między stylem kierowania a systemem ocen pracowniczych można postrzegać w dwóch płaszczyznach:

- właściwość doboru stylu kierowania do okoliczności jako jedno z kryteriów oceny kierownika,
- preferencje i możliwość osobnicza kierowników same z kolei determinują zakresy i skuteczność zastosowań systemu ocen.

6) *poziom kierowania*

Poziom kierowania ma skuteczny wpływ na system ocen, w szczególności na zróżnicowanie skal punktowych dla tych samych kryteriów ze względu na różne zakresy kompetencji kierowniczych.

System ocen jest niezbędny do sprawdzenia czy dany kierownik posiada kompetencje wymagane na zajmowanym przez niego szczeblu zarządzania.

7) *poziom wymagań*

Właściwy rozwój potencjału społecznego pracowników wymaga niewielkiego przekroczenia aktualnych możliwości danej osoby. Tylko wówczas pracownik pozna granice własnych możliwości i poczuje potrzebę samodoskonalenia. Stawianie pracownikom odpowiednich wymagań wymaga wysokich kompetencji przywódcze kierownika oraz sporego autorytetu. System ocen pozwala określić jaki poziom wymagań będzie właściwy dla danego pracownika.

8) *wiek pracowników*

Wiek pracowników determinuje niektóre kryteria ocen, skale wymagań oraz sposób podejścia do kwestii oceniania.

9) *kompetencje i autorytet oceniających*

Kompetencje i autorytet oceniających rzutują na merytoryczną jakość ocen i wynikające stąd efekty, konsekwencje oraz wpływają na przebieg procedur oceniania.

10) *tradycje*

Tradycje również są uznawane za jeden z determinantów systemu ocen. Istotne znaczenie dla systemu ocen może mieć utrwalona tradycja wymagania wysokiej lojalności pracowników wobec organizacji czego przejawem jest często zakaz pracy konkurencyjnej oraz powszechnie obowiązujący zakaz ujawniania tajemnicy służbowej.

Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system ocen umożliwia²³:

• **Bibliotece:**

- zwiększenie efektywności pracy poszczególnych pracowników
- dokonanie racjonalnych przesunięć pracowników
- tworzenie nowych zespołów zadaniowych
- wyłanianie najlepszych pracowników i zaplanowanie dla nich indywidualnych ścieżek karier zawodowych
- typowanie pracowników do rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze
- wywołanie najgorszych pracowników i tworzenie dla nich procedur szkolenia, innego wykorzystania lub relegowania
- szczegółowe określenia potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników
- zwiększenie poziomu motywacji pracowniczej i ich lepsze zintegrowanie z organizacją
- ściśle powiązanie systemu wynagradzania z wynikiem pracy

²³ Jurkowski R.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 134

- trwale powiązanie systemu ocen z innymi elementami procesu kadrowego
 - utworzenie systemu informacji kadrowej
 - gromadzenie informacji do tworzenia długofalowej strategii zarządzania personelem
- **Pracownikom:**
 - zaspokojenie psychicznej potrzeby oceny
 - zapoznanie się z jego aktualnymi niedociągnięciami i umożliwienie skorygowania zachowania się lub postawy
 - zmniejszenie obaw wywołanych nieznajomością oceny dokonanej przez przełożonego
 - wykazanie perspektyw rozwoju zawodowego w organizacji.

Oceny pracowników są sądami wartościującymi wydawanych przez jednych ludzi o innych ludziach, które stanowią postawę licznych decyzji dotyczących zarówno zarządzania jak również decyzji dotyczących obecnych i potencjalnych pracowników²⁴. Dokonywaniu ocen może towarzyszyć zatem wiele licznych błędów, które powinny być znane bibliotekom a szczególnie osobom oceniającym. Do najczęściej spotykanych błędów oceniania należą²⁵:

a) *błędy techniczne:*

- niezrozumienie celów zasad i procedury oceniania,
- pomyłki w procedurze,
- brak dostatecznie obiektywnych i porównywalnych kryteriów,
- nieprzygotowanie psychologiczne, merytoryczne i organizacyjne ocenianych i oceniających,
- brak kontroli nad kryteriami faktycznie stosowanymi;

²⁴ Tamże, s. 149

²⁵ Tamże, s. 149, 150

b) błędy w sztuce oceny:

- zjawisko promieniowania – kierowanie się wrażeniem ogólnym, naginanie ocen cząstkowych do wrażenia ogólnego,
- efekt „halo” – tendencja do rozszerzania oceny jednej z cech na inne cechy,
- efekt hierarchii – im wyższy szczebel w hierarchii tym wyższa ocena,
- efekt Barnuma – podawanie w opisie takich cech, które mogą charakteryzować wiele osób, np. zachowanie właściwe,
- efekt kontaktu – formułowanie oceny tym bardziej pozytywnej, im częstszy jest kontakt oceniającego z ocenianym,
- efekt aureoli – ocenianie na podstawie jednej tylko cechy,
- mechanizm projekcji – podświadome przenoszenie cech własnych na ocenianego,
- mechanizm kontrastu – podświadome przypisywanie ocenianym cech, które stanowią przeciwieństwo cech oceniającego,
- mechanizm atrybucji – nieświadome przenoszenie na ocenianego cech innych osób, z którymi oceniany jest łączony,
- tendencje centralne – unikanie ocen skrajnych i dawanie ocen przeciętnych,
- tendencyjność oceny – faworyzowanie osób na skutek sympatii lub znajomości, zaniżanie ocen na skutek urazy, niechęci, kierowanie się uprzedzeniami, pierwszym wrażeniem,
- perswazja oceny – utrwalenie oceny raz sformułowanej,
- przypisywanie wyników – niewłaściwe rozgraniczenie udziału ocenianych w ogólnym wyniku zespołu,
- tendencja do osądzania osób, a nie oceniania zachowań,
- uleganie koneksjom, powiązaniom, naciskom, obawa przed narażeniem się,

- uleganie stereotypom,
- intuicyjne podejmowanie decyzji,
- emocje ocenianych i oceniających,
- wykorzystywanie oceny do celów ubocznych.

Błędy oceniania można zmniejszyć, opanować a nawet częściowo wyeliminować poprzez szkolenie oceniających w zakresie oceniania oraz odpowiednie przygotowanie merytoryczne, organizacyjne a także psychologiczne ocen.

Oceny pracowników spełniają wiele rozmaitych funkcji w bibliotekach nawet jeśli one nie są tego świadome. Jak pisze R.Korach „...funkcje są tym, co oceny powodują, niezależnie od tego czy o tym wiemy, czy nie”²⁶. Na łamach literatury przedmiotu wymienianych jest wiele funkcji ocen pracowniczych, które są różne klasyfikowane. M.Kostera grupuje funkcje oceniania w dwie kategorie²⁷:

- funkcje ewaluacyjną
- funkcję rozwojową.

R.Korach oprócz dwóch powyższych, jako najważniejsze funkcje oceniania wskazuje także²⁸:

- funkcję motywacyjną
- funkcję kulturotwórczą
- funkcję diagnostyczną.

Z punktu widzenia analizowanego zagadnienia najbardziej interesująca jest funkcja rozwojowa ocen pracowniczych. Jak już wcześniej

²⁶ Korach R.: *Nagroda...*, dz. cyt., s. 29

²⁷ Kostera M.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 70

²⁸ Korach M.: *Nagroda...*, dz. cyt., s. 36

wspominano oceny pracownicze stanowią cenne źródło informacji o potrzebach rozwojowych potencjału społecznego. System ocen okresowych umożliwia dokonanie gruntownej analizy potrzeb szkoleniowych ocenianego personelu. Efektywnie zorganizowana i przeprowadzona procedura oceniania pozwala zidentyfikować elementy potencjału społecznego pracownika wymagające doskonalenia oraz wskazać luki występujące pomiędzy pożądanym na danym stanowisku pracy a posiadanym przez pracownika potencjałem społecznym.

Uzyskane wyniki ocen umożliwiają również dokonanie korekty cech i właściwości pracowników. Dotyczy to zwłaszcza zachowań pracowników przejawianych podczas realizacji swoich zadań i obowiązków w bibliotece. Dysponując wynikami oceny, biblioteka może skorygować zachowania pracownika w konkretnych sytuacjach, wskazując jednocześnie zachowania przez nią pożądane oraz kierunki ich rozwoju. Podobne praktyki mogą odnosić się do sposobów wykonywania poszczególnych czynności w bibliotece.

Na zakończenie prowadzonych rozważań należy stwierdzić, że obiektywna ocena potencjału społecznego odgrywa bardzo ważną rolę w procesie zarządzania czynnikiem ludzkim organizacji. Dostarcza informacji umożliwiających efektywną realizację szeregu różnorodnych zadań w sferze personalnej. Wyniki uzyskanych ocen mogą zostać wykorzystane do obiektywizacji decyzji niemal w każdym obszarze funkcji personalnej. W szczególności wyniki oceniania potencjału społecznego powinny wpływać na racjonalizację rozwoju potencjału społecznego biblioteki. Umożliwi to zmniejszenie ryzyka jakim obarczone są decyzje dotyczące rozwijania cech i właściwości potencjału społecznego. Bezpośrednią implikacją takiego stanu rzeczy będzie zwiększenie prawdopodobieństwa skuteczności podejmowanych przez bibliotekę przedsięwzięć rozwojowych.

4.5. Proces rozwoju potencjału społecznego biblioteki

Problematyki rozwoju potencjału społecznego nie można analizować bez przybliżenia procesu rozwoju cech i właściwości pracowników. Proces ten ma kluczowe znaczenie dla całokształtu działalności każdej biblioteki. Poziom (wartość) na jakim plasuje się potencjał społeczny decyduje o stopniu realizacji zasadniczego celu funkcjonowania bibliotek za jaki należy uznać świadczenie wysokiej jakości usług na rzecz szerokiej rzeszy użytkowników – klientów.

Realizacja procesu rozwoju potencjału społecznego wymaga podjęcia w bibliotece szeregu różnych działań. Uzupełnianie i doskonalenie potencjału społecznego tworzy charakterystyczny cykl działań, składających się z trzech podstawowych elementów¹:

- ustalenie potrzeb rozwoju potencjału społecznego
- wdrożenie planu rozwoju potencjału społecznego
- ocena efektywności rozwoju potencjału społecznego.

Specyfika tych działań powinna być dobrze znana każdej bibliotece, chcącej efektywnie rozwijać posiadany potencjał społeczny. Konieczne zatem wydaje się przedstawienie poszczególnych etapów procesu rozwoju potencjału społecznego.

¹ Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 343

4.5.1. Ustalenie potrzeb rozwoju potencjału społecznego

Identyfikacja potrzeb rozwoju potencjału pracy jest niezwykle ważnym i jednocześnie trudnym zadaniem w obszarze zarządzania kadrami biblioteki nastawionej na dynamiczny rozwój.

Zapotrzebowanie na szkolenie pracowników służy osiągnięciu różnych celów. Najczęściej wskazywane cele identyfikacji potrzeb rozwoju potencjału społecznego to²:

- podjęcie decyzji dotyczącej czasu i zakresu rozwoju potencjału pracy,
- ustalenie konkretnego programu rozwoju,
- ustalenie poziomu wiedzy, umiejętności i postaw pracowników,
- dostosowanie zakresu kształcenia i doskonalenia do oczekiwań uczestników tych programów,
- sprostanie oczekiwaniom w zakresie rozwoju kierowników liniowych,
- budżetowanie programów rozwojowych na dany rok,
- poznanie uwarunkowań i wymaganych przez firmę standardów działania.

Potrzeby rozwoju potencjału społecznego mogą mieć charakter indywidualny lub organizacyjny³. Z perspektywy biblioteki potrzeby rozwoju potencjału społecznego można podzielić na:

- *stale* – konieczność opanowania przez pracownika określonej wiedzy i umiejętności niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku oraz realizacji kariery zawodowej na poszczególnych,

² Kudła S: *Impuls czy proces ? Zarządzanie szkoleniami w polskich przedsiębiorstwach*. „Personel i Zarządzanie” 2000, nr 22, s. 39

³ Szalkowski A., Miś A., Piechnik-Kurdziel A.: *Wprowadzenie...*, dz. cyt., s. 106

- *tyczasowe* – wynikające najczęściej z zmian organizacyjnych lub technicznych.

Obecne i przyszłe zapotrzebowanie biblioteki na dodatkowy potencjał społeczny powinno być rozpoznawane na trzech poziomach: pracownika, stanowiska pracy oraz biblioteki. Jak pisze M.Sidor – Rządkowska „Rzetelna analiza potrzeb szkoleniowych, oddzielenie potrzeb pozornych od rzeczywistych, określenie priorytetów są niezbędne do właściwego planowania działań zmierzających do podnoszenia kwalifikacji zatrudnionego personelu”⁴.

Poniżej przedstawiona zostanie zatem analiza potrzeb szkoleniowych na trzech poziomach biblioteki.

Analiza potrzeb rozwoju potencjału społecznego na poziomie pracownika polega na analizie osobowej, w której wyróżnić można dwie fazy⁵ :

- faza I – przeprowadzenie oceny poziomu wyników pracy osiągniętych przez pracowników;
- faza II – podjęcie decyzji dotyczącej składników potencjału pracy poszczególnych pracowników, które powinny zostać doskonalone w celu poprawy efektywności pracy wykonywanej przez daną osobę.

Określenie potrzeb rozwoju potencjału społecznego na poziomie uczestnika biblioteki nie sprowadza się jednak tylko do sprecyzowania formalnych kwalifikacji posiadanych przez pracownika, niezbędnych do wykonywania określonych zadań i obowiązków. Kadra kierownicza musi także oszacować możliwość skorygowania nie zadawalających wyników

⁴ Sidor – Rządkowska M.: *Nie tylko...*, dz. cyt., s. 9

⁵ Rybak M.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 254

pracownika poprzez różne formy kształcenia i doskonalenia zawodowego. Analiza potrzeb rozwoju potencjału poszczególnych uczestników biblioteki pozwala na wyszukanie właściwych kandydatów do rozwoju potencjału społecznego.

Analiza potrzeb rozwoju potencjału społecznego na poziomie stanowiska pracy sprowadza się do analizy zadań i obowiązków, będących podstawą oceny, kwalifikowania i rozwoju pracowników. Diagnozowanie potrzeb rozwojowych na tym poziomie wymaga posiadania wyczerpujących opisów poszczególnych miejsc pracy⁶.

Na podstawie badania stanowisk pracy ustalane są elementy oraz standardy szkolenia i doskonalenia zasobów ludzkich w zakresie wiedzy, umiejętności i osobistych atrybutów, niezbędnych do wykonywania pracy na określonym stanowisku. Porównanie sformułowanych wymagań z rzeczywistym potencjałem społecznym pracownika wskazuje na różnice, które determinują kierunki szkolenia i doskonalenia personelu.

Analiza potrzeb rozwoju potencjału społecznego na poziomie biblioteki jako całości pozwala z perspektywy całej biblioteki spojrzeć na potrzeby szkolenia i doskonalenia personelu. Prawidłowo przeprowadzona diagnoza biblioteki powinna obejmować takie elementy, jak: otoczenie zewnętrzne, stopień realizacji wyznaczonych celów, zasoby ludzkie oraz analizę wyników i klimat organizacyjny⁷.

Zdefiniowanie potrzeb rozwoju potencjału pracy na poziomie biblioteki powinno sprowadzać się do realizacji następujących zadań⁸:

- określenia rozmiarów i zakresu szkolenia i doskonalenia, uwzględniającego analizę zewnętrzną trendów i praktyk na rynku,

⁶ Przykładowy opis stanowiska pracy w bibliotece przedstawia załącznik 3.

⁷ Rybak M.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 253

⁸ Tamże, s. 253

strategie organizacyjną oraz zasoby – potencjał społeczny, pieniądze, czas jakie biblioteka może przeznaczyć na rozwój potencjału społecznego pracowników;

- ustalenie stopnia poparcia kierownictwa i pracowników działalności rozwojowej, które jest nieodłącznym elementem sukcesu. Wyrazem wsparcia kierowników i pracowników jest gotowość do udzielenia informacji na temat możliwego sposobu wykorzystania wiedzy, umiejętności i wzorców zachowań na określonych stanowiskach, nabytych w drodze realizacji procedur rozwojowych.

Dokonanie badania biblioteki jako całości umożliwia określenie silnych i słabych stron poszczególnych jej części. Pozwala również zidentyfikować działy, szczególnie przyczyniające się do prawidłowego funkcjonowania biblioteki oraz wskazać te, które uniemożliwiają dalszy jej rozwój.

Podczas identyfikacji potrzeb rozwoju potencjału społecznego pracowników na wszystkich wymienionych poziomach biblioteki mogą wykorzystać różne techniki pozwalające zgromadzić niezbędne dane. Najczęściej stosowane metody zbierania informacji o potrzebach rozwoju potencjału społecznego to⁹:

1) analiza ocen okresowych pracowników

Wyniki systematycznego mierzenia efektów pracy mogą być cennym źródłem informacji o potrzebach rozwoju potencjału społecznego. Istnieje jednak pewien warunek. Arkusze ocen muszą zostać w taki sposób skonstruowane aby możliwe było zebranie niezbędnych informacji. W tej sytuacji szczególnie istotna jest możliwość wymiany poglądów pomiędzy przełożonym i podwładnym na temat potrzeb i możliwości rozwojowych ocenianego pracownika.

⁹ *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 56

2) analiza opisu stanowisk pracy i określenie standardów kwalifikacyjnych

Opis stanowiska organizacyjnego zawiera najczęściej zarówno charakterystykę stanowiska jak również wymagania osobowe. Porównanie rzeczywistych kwalifikacji pracownika na danym stanowisku z profilem zawodowym, wymaganym w tym miejscu pracy pozwala zidentyfikować potrzeby szkoleniowe konkretnej osoby.

3) analiza dokumentacji pracowniczej dotyczącej absencji, fluktuacji

W celu ustalenia potrzeb szkolenia i doskonalenia analizie mogą być poddane również różnorodne dokumenty pracownicze takie jak życiorys, kwestionariusz osobowy, kartoteka kadry rezerwowej, dane dotyczące fluktuacji, nieobecności, chorób i wypadków.

4) obserwację pracowników, wywiady z nimi, ich przełożonymi i użytkownikami – klientami

Obserwowanie pracowników jako metodę zbierania informacji o potrzebach rozwoju zawodowego stosuje się w stosunku do osób zatrudnionych na stanowiskach robotniczych, którzy wykonują czynności powtarzalne, często mierzalne. Zbieranie opinii pracowników jest ważną metodą analizy potrzeb rozwoju potencjału społecznego lecz często traktowaną po macoszemu przez organizacje. Zainteresowani rozwojem pracownicy, jak zauważa M.Sidor – Rządowska, najlepiej wiedzą jakie posiadają mocne i słabe strony oraz jaki rodzaj szkolenia i doskonalenia byłby dla nich najbardziej użyteczny¹⁰. Dużą wiedzę o potrzebach rozwoju potencjału społecznego pracowników posiadają ich kierownicy, którzy bardzo dobrze znają specyfikę zadań wykonywanych na podległych stanowiskach jak również bardzo dobrze znają możliwości zatrudnionych pracowników.

¹⁰ Sidor – Rządowska M.: *Nie tylko...*, dz. cyt., s. 9

5) *analiza planów strategicznych*

Analiza planów strategicznych oraz wynikających z nich planów operacyjnych pozwala sprecyzować jakie elementy potencjału społecznego są niezbędne do realizacji owych planów. W konsekwencji przeprowadzonej analizy może okazać się konieczne skierowanie wybranych pracowników na szkolenie dostosowawcze, przekwalifikujące a w przypadku nowo zatrudnionych pracowników szkolenie wstępne, umożliwiające szybszą i lepszą adaptację do pracy.

Wśród form i narzędzi analizy potrzeb rozwoju potencjału pracy pracowników wymieniane są również komitety doradcze, wywiady z pracownikami opuszczającymi pracę, opinie kadry kierowniczej, centra oceny, przeglądy postaw¹¹.

Możliwość wykorzystania w poszczególnych bibliotekach zaprezentowanych metod zbierania informacji o potrzebach szkolenia i doskonalenia pracowników zależeć będzie od poziomu rozwoju zarządzania czynnikiem ludzkim konkretnej biblioteki. Przy wyborze techniki badania potrzeb szkolenia i doskonalenia personelu można także zastosować dodatkowe, pomocnicze kryteria takie, jak: stopień zaangażowania pracownika, stopień zaangażowania kierownictwa, wymagany czas, koszt zastosowania metody oraz przydatność gromadzonych informacji¹².

Obiektywna ocena potrzeb szkoleniowych wymaga zastosowania co najmniej dwu komplementarnych metod. „Im więcej różnorodnych metod

¹¹ Rybak M.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 254

¹² Tamże, s. 254

będzie równolegle używanych, tym bardziej obiektywny będzie wynik badania”¹³.

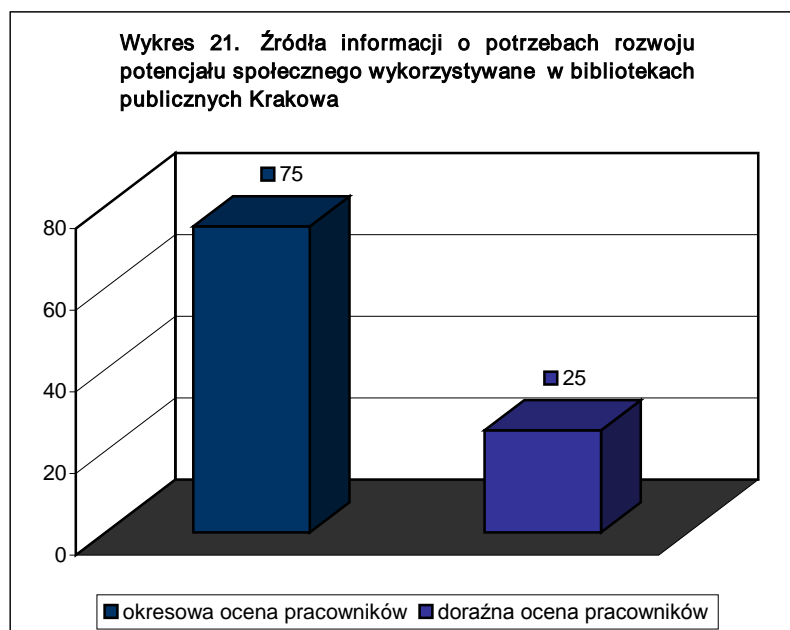
W badanych bibliotekach zasadniczym źródłem informacji o potrzebach rozwoju potencjału społecznego są wyniki ocen okresowych (wykres 21). Aż 75% badanych bibliotek podczas diagnozy potrzeb szkolenia i doskonalenia personelu wykorzystuje uzyskane przez pracowników oceny okresowe. Wyniki systematycznego oceniania personelu pozwalają drobiazgowo określić mocne i słabe strony danej osoby a następnie ustalić potrzeby szkoleniowe. Pozostałe 25% badanych bibliotek diagnozuje potrzeby rozwoju potencjału społecznego w oparciu o wyniki ocen doraźnych. Spowodowane jest to brakiem systemu ocen okresowych. Dodatkowym źródłem informacji o potrzebach szkoleniowych są dokumenty kadrowe wśród, których wymieniany jest życiorys oraz kwestionariusz osobowy pracownika. Informacje o potrzebach rozwoju potencjału społecznego pochodzą również z obserwacji kierowników liniowych.

W trakcie przeprowadzania oceny zapotrzebowania na szkolenie i doskonalenie zasobów ludzkich istotne jest przestrzeganie następujących zasad¹⁴:

- 1) łączenia analizy potrzeb szkoleniowych z planami rozwoju i ogólną polityką organizacji,
- 2) oddzielenia potrzeb kształcenia i doskonalenia przedsiębiorstwa jako całości od indywidualnych potrzeb pracowników,
- 3) znajomości opinii kadry kierowniczej różnych szczebli na temat potrzeb rozwoju zawodowego,

¹³ Gąsieniec D.: *Sposoby diagnozy. Jak rozpoznać potrzeby szkoleniowe w firmie (4)*. „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 3, s. 11

¹⁴ Tamże, s. 255



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

- 4) w procesie oceny potrzeb rozwoju potencjału pracy równie istotne znaczenie ma sama procedura gromadzenia, opracowywania i analizowania danych, jak i tworzenie planu potrzeb kształcenia i rozwoju zawodowego.

Prawidłowe rozpoznanie zapotrzebowania na rozwój potencjału społecznego jest warunkiem koniecznym osiągnięcia zamierzonych rezultatów tego rozwoju. Efektywność zarządzania czynnikiem ludzkim, w tym rezultaty procesu kształcenia i doskonalenia potencjału pracy są trudno mierzalne. Problem pomiaru rezultatów procesu rozwojowego sprawia, iż specjaliści zajmujący się szkoleniem i doskonaleniem personelu nie dostrzegają bezpośredniej zależności pomiędzy prawidłowym diagnozowaniem i analizą potrzeb rozwoju potencjału społecznego a jego efektami.

4.5.2. Wdrożenie planu rozwoju potencjału społecznego

Zgromadzone na poszczególnych poziomach organizacji informacje o potrzebach edukacji pracowników stanowią podstawę do opracowania krótko-, średnio- i długoterminowych planów rozwoju potencjału społecznego.

Punktem odniesienia wszystkich rodzajów planów powinna być strategia biblioteki. Rozwój potencjału społecznego to jedno z narzędzi realizacji planów strategicznych organizacji. Potrzeba powiązania rozwoju potencjału społecznego ze strategią ogólną istnieje zarówno w przypadku dużych bibliotek jak również średnich i małych, które często nie posiadają rozbudowanego wielowątkowego planu strategicznego. Decyzje o rozwoju potencjału społecznego nie mogą być determinowane potrzebą chwili lub modą na pewne tematy.

Wdrożenie planu rozwoju potencjału społecznego wymaga podjęcia różnych decyzji oraz dokonania kilku wyborów.

Pierwsza decyzja, która musi biblioteka podjąć dotyczy wyboru właściwych kandydatów do rozwoju. Podstawą wyłonienia adresatów rozwoju potencjału społecznego są informacje uzyskane w wyniku analizy potrzeb szkoleniowych na poziomie pracownika¹⁵.

Wszyscy pracownicy wymagający szkolenia i doskonalenia mogą być edukowani w tym samym czasie. Istnieją jednak pewne bariery uniemożliwiające jednoczesną edukację tych osób, takie jak¹⁶:

¹⁵ Tamże, s. 254

¹⁶ Zbucki D: *Od kogo zacząć? Wspomaganie rozwoju zawodowego*. „Personel” 1996, nr 5, s. 24

- nie każdy pracownik przejawia taką samą chęć do rozwoju zawodowego,
- nie wszyscy pracownicy są gotowi zacząć inwestować energię we własny rozwój zawodowy właśnie w tym czasie,
- poszczególne osoby bardziej lub mniej efektywnie potrafią wykorzystać oferowaną pomoc,
- organizacja dysponuje ograniczonymi środkami finansowymi.

Przeszkody te przemawiają za koniecznością wybierania osób, którym najpierw zaproponowana zostanie edukacja. Selekcja personelu, w pierwszej kolejności kierowanego na szkolenie mogą biblioteki dokonać za pomocą różnych kryteriów. Zestaw możliwych do zastosowania kryteriów zawiera¹⁷:

- motywację pracownika do własnego rozwoju, pozwalającą na określenie gotowości jednostki do inwestowania energii we własny rozwój,
- możliwości psychologiczne i fizyczne pracowników,
- sytuację życiową pracownika, będącą bardzo ważnym czynnikiem podczas prognozowania efektywności współpracy w zakresie rozwoju potencjału społecznego danej osoby,
- nakład środków wyrażony w postaci zróżnicowanych kosztów poszczególnych form szkolenia personelu,
- oczekiwania i korzyści organizacji, których można się spodziewać jako efektu rozwoju potencjału społecznego danego pracownika.

Po dokonanych wyborze kandydatów do rozwoju potencjału społecznego należy podjąć decyzję kto będzie realizował szkolenie personelu. Pojawia się tutaj dylemat czy kształcenie i doskonalenie

¹⁷ Tamże, s. 24-26

pracowników przeprowadzi firma, czy też zostanie powierzone innym instytucjom¹⁸.

Kolejnym wyborem, którego realizacji wymaga wprowadzenie w życie planu rozwoju potencjału społecznego personelu jest ustalenie poziomu tego rozwoju. Poziom ten ustalany jest przeważnie na podstawie wyników analizy potrzeb szkoleniowych, przeglądu formalnych i rzeczywistych kwalifikacji oraz możliwości intelektualnych zatrudnianych osób. Poważnym błędem jest kierowanie pracowników na szkolenie o poziomie za niskim lub zbyt wysokim.

Przygotowania do wdrożenia planu rozwoju potencjału społecznego uwieńcza dobór odpowiedniej metody rozwoju potencjału społecznego personelu¹⁹.

Wprowadzenie w życie planu rozwoju potencjału społecznego pracowników wymaga określenia także budżetu niezbędnego na realizację tego przedsięwzięcia. Ogół kosztów w procesie rozwoju potencjału społecznego można w ślad za P.Louartem podzielić na następujące grupy²⁰:

- 1) koszty związane z uczestnikami kształcenia; płace wraz z obciążeniami, wypłacane pracownikom podczas trwania procesu szkolenia;
- 2) koszty związane z przygotowaniem i realizacją kształcenia; wynagrodzenia osób prowadzących zajęcia, przygotowanie programów i planów rozwoju oraz kontrolę i ocenę szkolenia, a także koszty administracyjne występujące w procesie rozwoju potencjału społecznego;

¹⁸ Szerzej zagadnienie szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych zostało omówione w podrozdziale 3.6.

¹⁹ Możliwe do wykorzystania metody rozwoju potencjału społecznego zostały przedstawione w podrozdziale 3.6.

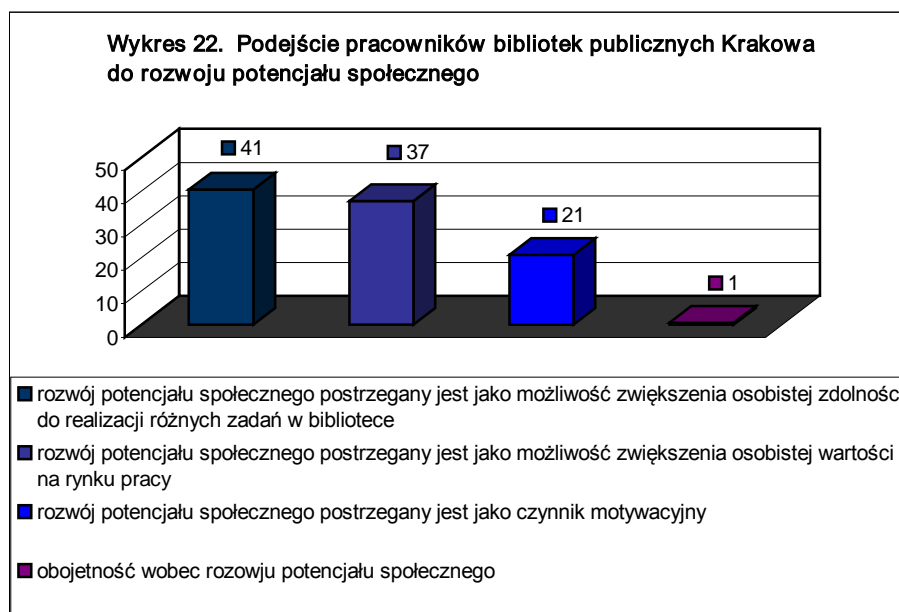
²⁰ Louart P.: *Kierowanie...*, dz. cyt., s. 159

- 3) koszty związane z wydatkami materialnymi oraz amortyzacją i utrzymaniem wyposażenia trwałego;
- 4) koszty związane z bieżącym funkcjonowaniem kształcenia; transport, wyżywienie, wynajem lokali, ubezpieczenia opłaty telefoniczne, korespondencja.

Określenie budżetów szkolenia i doskonalenia umożliwia przystąpienie do realizacji skonstruowanych planów rozwoju potencjału społecznego tkwiącego w zasobach ludzkich.

Opracowanie i realizowanie planów rozwoju potencjału społecznego pracowników sprzyja rozwojowi kultury organizacyjnej biblioteki, która utrwala i podnosi na wyższy poziom cechy i właściwości pracowników.

Proces rozwoju potencjału społecznego postrzegany jest przez personel badanych bibliotek głównie jako możliwość zwiększenia swojej zdolności do wykonywania różnych zadań i obowiązków w danej bibliotece (wykres 22). Spośród wszystkich ankietowanych pracowników bibliotek publicznych Krakowa zapytanych o opinię na temat rozwoju potencjału społecznego 41% traktuje ten proces jako możliwość zwiększenia swojej zdolności do realizacji różnych zadań w danej bibliotece. Niewiele mniej ankietowanych (37%) stwierdziło, iż rozwijanie potencjału społecznego stanowi dla nich możliwość zwiększenia swojej wartości na rynku pracy. Około jednej piątej ogółu badanych (21%) dostrzega w rozwoju potencjału społecznego czynnik motywujący do efektywnej pracy. Zaledwie 1% co oznacza w praktyce badań 3 osoby, ma obojętny stosunek do rozwijania swojego potencjału.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Powody takiego podejścia do rozwoju potencjału społecznego mogą być bardzo zróżnicowane. Trudno jednoznacznie wskazać czynnik decydujący o takiej postawie wobec możliwości rozwoju potencjału społecznego. Najbardziej prawdopodobne wydaje się jednak traktowanie rozwoju potencjału społecznego jako przedsięwzięcia, nie mającego wpływu na obecną i przyszłą sytuację w miejscu pracy oraz stan potencjału społecznego danego pracownika. Pomijając ten jeden wyjątkowy przypadek, na podstawie uzyskanych wyników badań ogólnie można stwierdzić, że w badanych bibliotekach panuje pozytywne nastawienie personelu do kwestii szkolenia i doskonalenia. Konsekwentnie można konstatować, iż w bibliotekach tych efekty rozwoju potencjału społecznego będą większe, niż w tych o negatywnym stosunku personelu do uczenia się w pracy. Powszechnie wiadomo, iż pracownicy otwarci na uczenie się osiągają lepsze efekty w opanowaniu nowych treści wiedzy i umiejętności.

4.5.3. Ocena efektywności rozwoju potencjału społecznego

Nieodłącznym elementem procesu rozwoju potencjału społecznego jest ocena efektywności podjętych działań, mających na celu zwiększenie zakresu cech i właściwości pracowników oraz decydujących o ich zdolności do wykonywania różnych zadań i obowiązków. Rozwój potencjału społecznego pracowników, realizowany najczęściej jak już wcześniej wspomniano za pomocą różnych metod szkolenia wymaga oceny jego rezultatów. „Bez takiej oceny nie ma możliwości stwierdzenia, czy zostały osiągnięte przyjęte w tym zakresie cele, a następnie, czy pracownicy poszerzyli swój potencjał kwalifikacyjny, czy dokonany został transfer nowej wiedzy i czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany oraz czy zmiany te wpłynęły pozytywnie na efektywność organizacji”²¹. Ocena efektów szkolenia uczestnikom pozwala na uporządkowanie zdobytej wiedzy i zastanowienie się nad korzyściami jakie może im przynieść szkolenie, z kolei organizatorom stwarza możliwość diagnozy stopnia realizacji wyznaczonego celu szkolenia oraz dokonania w przyszłości weryfikacji programu szkoleniowego. Ocenianie efektów szkolenia umożliwi bibliotekom rozstrzygnięcie wielu istotnych kwestii z nim związanych. Uzyskane oceny rezultatów szkolenia pozwolą przede wszystkim odpowiedzieć bibliotece na pytanie jak wpływa rozwój potencjału społecznego poszczególnych pracowników na wzrost jakości świadczonych przez bibliotekę usług.

²¹ Rybak M.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 262

Efektywność rozwoju potencjału społecznego zależy od różnych czynników. P.Louart pisze, że efektywne szkolenie wymaga stosowania właściwych metod dydaktycznych, które²²:

- respektują interesy i motywacje uczestników szkolenia
- stosują zrozumiały język, dostosowany do odbiorców kształcenia
- biorą pod uwagę systemy odniesienia adresatów rozwoju.

Oprócz stosowania dydaktycznych metod istnieją jeszcze inne wyznaczniki efektywności rozwoju potencjału społecznego pracowników. Jak pisze M.Sidor – Rządowska „Ludzie odpowiedzialni za politykę szkoleniową powinni mieć świadomość, iż istnieją zasady, których należy bezwzględnie przestrzegać, jeżeli podejmowane działania kształceniowe mają być efektywne”²³. Wśród tych zasad należy wyróżnić²⁴:

- *zasada świadomości i aktywności*, która wymaga od organizatorów i wykładowców wytworzenia świadomego stosunku do celów i zadań dydaktycznych ze strony uczestników doskonalenia oraz aktywnego udziału adresatów rozwoju w procesie nauczania,
- *zasada systematyczności*, w myśl której wiedzy musi być przekazywana w sposób planowy, krok po kroku, w logicznym powiązaniu z uprzednio przekazanymi i ugruntowanymi wiadomościami,
- *zasada wiązania teorii z praktyką*, nakazująca odwoływanie się w procesie kształcenia do zawodowego i życiowego doświadczenia pracowników w celu trwałego powiązania nowych treści nauczania z wcześniej podanymi i utrwalonymi wiadomościami,
- *zasada stopniowania trudności*, zalecająca podczas przekazywania wiedzy stopniowe przechodzenie od spraw prostych do złożonych, od

²² Louart P.: *Kierowanie...*, dz. cyt., s. 156

²³ Sidor – Rządowska M.: *Na przekór metryce. Kilka uwag na temat uczenia się osób dorosłych*. „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 6, s. 18

²⁴ Tamże, s. 18

- łatwych do trudnych oraz dostosowanie stopnia złożoności przekazywanych treści do możliwych percepcyjnych uczestników,
- *zasada trwałości wyników nauczania*, która sugeruje systematyczne utrwalanie w pamięci uczestników szkolenia przekazywanej wiedzy.

Badanie efektywności programów szkoleniowych biblioteki mogą przeprowadzać stosując różne modele. Najczęściej wykorzystywanym do oceny efektywności rozwoju potencjału społecznego modelem, mogącym znaleźć zastosowanie również w bibliotekach jest model Donalda Kirkpatricka, który mimo, iż powstał około trzydzieści lat temu uznawany jest za jeden z najbardziej użytecznych²⁵.

Zgodnie z tym modelem ocena efektywności programu rozwoju potencjału społecznego przeprowadzana jest na czterech poziomach wyników szkolenia i doskonalenia²⁶ :

1) poziom reakcji

Reakcje na szkolenie obejmują subiektywne sądy dotyczące treści, metod i organizacji programów rozwojowych.

Ocenianie reakcji pozwala zidentyfikować czynniki ułatwiające i utrudniające realizację przyjętych celów rozwoju potencjału społecznego pracowników. Zadanie to polega na mierzeniu bezpośrednich reakcji uczestników zajęć na wydarzenia jakie miały miejsce podczas sesji szkoleniowej. W wyniku pomiaru reakcji otrzymuje się ocenę procesu edukacji pod względem merytorycznym i organizacyjnym.

2) poziom nauki

Nauka to rezultaty bezpośrednie szkolenia wyrażone w postaci zdobytej wiedzy, umiejętności oraz nastawienia uczestnika.

²⁵ Kuczkowska J., Milczarek D.: *Zadanie wyszkolić kadrę. Przewodnik dla dyrektora personalnego* (3). „Personel” 1999, nr 10, s. 25

²⁶ Tamże, s. 25

Realizacja oceny programów rozwoju potencjału społecznego na tym poziomie ma na celu ustalenie rzeczywistego przyrostu cech i właściwości pracowników oraz porównanie stanu uzyskanego z zaplanowanym. Ocena poziomu nauki dokonywana jest na podstawie ilościowej analizy przyswojonego materiału w zakresie wiedzy, umiejętności oraz zmiany jaka zaszła w postawie poszczególnych pracowników.

Przedmiotem oceny mogą być wszystkie rezultaty nauki lub wybrane aspekty.

3) *poziom zachowań*

Zachowania to pośrednie rezultaty kształcenia i doskonalenia pracowników. Celem oceny tego poziomu ustalenie stopnia w jakim uczestnicy szkolenia stosują wyuczoną wiedzę, umiejętności i postawy podczas wykonywania codziennych zadań i obowiązków .

Pomiar efektywności programu rozwoju potencjału społecznego na poziomie zachowań dostarcza informacji o zmianach pożądanym w miejscu pracy.

4) *poziom rezultatów*

Rezultaty to długoterminowe korzyści płynące z szkolenia i doskonalenia pracowników.

Oceniając rezultaty można stwierdzić czy szkolenie zaowocowało na poziomie całej organizacji. Podstawą oceny jest wpływ zmian zachowania odbiorców kształcenia na funkcjonowanie organizacji w postaci wzrostu produkcji, wydajności pracy, spadku wypadkowości, zmniejszenia absencji, poprawy jakości pracy i produktów oraz mniejszych strat.

Mierzenie efektywności procesu rozwoju potencjału społecznego pracowników w bibliotece może rozpoczynać się od dowolnego poziomu. Istnieją jednak przypadki wymagające czasami powrotu do wcześniejszych poziomów wyników szkolenia. Sytuacja taka może mieć miejsce, gdy ostateczne korzyści płynące ze szkolenia nie są odpowiednie. Wymagane jest wówczas zidentyfikowanie błędnie wykonanych czynności. Program oceny sprawności procesu rozwoju potencjału społecznego nie musi zawierać wszystkich poziomów wyników. Jak wynika z praktyki zarządzania różnymi organizacjami najczęściej ocenie poddawane są zachowania i rezultaty. Pomiar efektywności rozwoju potencjału społecznego na trzecim poziomie, jak zauważają E.Kujawa i G.Filipowicz informuje, czy w miejscu pracy zaszły pożądane zmiany²⁷. Ocena procesu rozwoju potencjału społecznego na poziomie czwartym pozwala natomiast stwierdzić, czy szkolenie zaowocowało na poziomie całej organizacji²⁸.

Poszczególne poziomy wyników rozwoju potencjału społecznego mogą być oceniane za pomocą różnych technik i mierników. Katalog możliwych do wykorzystania w bibliotekach metod pomiaru efektów działalności szkoleniowej zawiera²⁹:

1) ankietę

Ankieta wypełniana jest przez odbiorców rozwoju po zakończeniu kształcenia. Zawiera z reguły zestaw pytań zamkniętych lub kilkustopniowych skal oraz miejsce na uwagi. Umożliwia zbadanie ogólnego wrażenia jakie odnieśli adresaci rozwoju podczas szkolenia

²⁷ Kujawa E., Filipowicz G.: *Dobre zachowanie. Poziom III schematu ewaluacji*. „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 3, s. 16

²⁸ Rybak M.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 263

²⁹ Wdowicz R.: *Poziomy oceny. Praktyczne metody oceny szkolenia*. „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 1, s. 19, 20

2) egzamin końcowy

Egzamin końcowy zdawany przez uczestnika szkolenia przed prowadzącymi zajęcia lub niezależnymi ekspertami. Pozwala ocenić zmiany jakie dokonały się w pracownikach pod wpływem kształcenia i rozwoju.

3) praca końcowa

Praca końcowa pisana przez uczestników szkolenia może być sprawdzana przez prowadzących lub niezależnych ekspertów pod kątem wiadomości i umiejętności jakimi dysponują przeszkolone osoby.

4) sprawdzian testowy

Sprawdzian testowy to odpowiednio przygotowany test sprawdzający wiadomości i umiejętności. Może być stosowany zarówno przed jak również i po szkoleniu. Interesujące wyniki otrzymuje się porównując wiedzę i umiejętności osób przeszkolonych i nie przeszkolonych. Umożliwia identyfikację zmian jakie nastąpiły nie tylko w odbiorcy kształcenia lecz także w całej organizacji.

5) formularz bezpośredniej oceny

Formularz bezpośredniej oceny wypełniają odbiorcy kształcenia bezpośrednio po zakończeniu szkolenia. Samodzielnie oceniają edukację i zmiany jakie w sobie dostrzegają.

6) analiza formularzy systemu oceny okresowej pracowników i ścieżek karier

Analiza tych dokumentów dostarcza informacji o skuteczności działań wykonywanych w ramach rozwoju zawodowego personelu.

7) ocenę szkolenia przez zewnętrznych konsultantów

Ocena ta polega na recenzowaniu programów szkoleń przez niezależnych konsultantów.

Wybór metody oceny poszczególnych poziomów wyników szkolenia pracowników w bibliotece zależał będzie od takich czynników, jak: cele rozwój potencjału społecznego, czas i środki finansowe jakimi dysponuje biblioteka.

Kontrola przebiegu i efektywności programu szkolenia i doskonalenia w bibliotece wymaga starannego zaplanowania, obejmującego między innymi wyboru procedury według, której zostanie przeprowadzona. Wyróżnić można kilka zasadniczych procedur, które mogą być wykorzystane przez biblioteki ³⁰:

1) przed i po szkoleniu z porównywaniem grup

Postępowanie zgodnie z tą metodą polega na porównywaniu wyników grupy kontrolnej A, składającej się z osób przeszkolonych oraz grupy B, złożonej z pracowników nie przeszkolonych. Czynność ta wykonywana jest przed i po szkoleniu.

2) przed i po szkoleniu

Procedura ta sprowadza się do dwukrotnego badania grupy pracowników szkolonych, mającego miejsce przed i po zakończeniu edukacji. Stosując tą zasadę można dokonać oceny zmian w zachowaniu i wynikach personelu, które są efektem kształcenia i rozwoju.

3) po szkoleniu

Działanie to polega na poddaniu ocenie uczestników programu rozwoju zawodowego po zakończeniu sesji szkoleniowej.

Proces ten może zostać rozbudowany poprzez dołączenie metody porównywania grup. Uzyskuje się wówczas procedurę jednorazowego badania grup A i B tylko po zakończeniu realizacji rozwoju zawodowego.

³⁰ Rybak M.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 263

4) *wielokrotne badanie efektów kształcenia i doskonalenia w pewnych odstępach czasu*

Badanie to wykonywane jest poprzez odnotowywanie wyników przez pewien okres czasu przed i po szkoleniu. Przykładowym okresem czasu może być siedem miesięcy.

Ogólna ocena programu szkolenia i doskonalenia pracowników biblioteki powinna być wielokierunkowa i składać się z cząstkowych ocen dokonywanych przez³¹ :

- uczestników szkolenia
- osoby prowadzące szkolenie
- osoby nadzorujące uczestników szkolenia.

Ostatecznym podsumowaniem oceny efektywności programu rozwoju potencjału społecznego jest diagnoza działalności rozwojowej pod kątem strategii organizacji. Pojawia się tutaj pytanie co dany program wniósł do biblioteki z strategicznego punktu widzenia. Odpowiedź na to pytanie stanowi podstawę podejmowania decyzji dotyczących realizacji rozwoju potencjału społecznego w przyszłości.

Wprowadzenie do biblioteki kompleksowej oceny programów rozwoju potencjału społecznego jest niewątpliwie trudnym lecz niezbędnym przedsięwzięciem. Wyniki tych ocen pozwalają zidentyfikować błędy popełnione przez bibliotekę podczas opracowania procedury rozwoju potencjału społecznego oraz wskazać obszary wymagające korekty. W przyszłości dana biblioteka będzie mogła zwiększyć efektywność przedsięwzięć rozwojowych. Obecność ocen rozwoju potencjału społecznego stanowi podstawę rozstrzygnięcia kwestii

³¹ Marciniak R, Wawer M: *Strategia personalna*. „Personel” 1995, nr 13, s. 51

często nurtującej organizacje realizujące proces rozwoju potencjału społecznego tzn. czy proces ten to rzeczywiście opłacalna inwestycja, czy tylko zbędny koszt organizacyjny.

4.6. Planowanie karier zawodowych w bibliotece

Kariera to pojęcie od dawna występujące na łamach literatury różnych dziedzin nauki. Zainteresowanie karierą zawodową wywodzi się z okresu lat siedemdziesiątych minionego stulecia, kiedy to ukazały się podstawowe pozycje, nadal aktualne, poruszające problematykę karier¹. Powodem występującego obecnie zainteresowania karierą zawodową jest zmiana wzorców myślowych oraz przekonań dotyczących rozwoju zawodowego, występujących w otoczeniu. Teoretycy i praktycy organizacji i zarządzania uważają obecnie, że kariera nie jest tylko indywidualną sprawą pracownika lecz również zatrudniającej go organizacji. Narzędziem umożliwiającym integrację indywidualnych aspiracji pracowników z możliwościami i potrzebami biblioteki jest planowanie karier zatrudnianego personelu. Nieodłącznym elementem tego procesu jest rozwój cech i właściwości pracowników, dla których zostaną sformułowane plany karier. Całościowe przedstawienie specyfiki rozwoju potencjału społecznego biblioteki dyktuje zatem potrzebę przybliżenia zagadnienia planowania karier zawodowych pracowników.

Zanim ukazany zostanie proces planowania karier konieczne wydaje się przybliżenie treści pojęcia kariera, które na łamach literatury przedmiotu posiada liczne definicje. Wielość interpretacyjna wynika z faktu, iż dla każdego człowieka kariera oznacza co innego, gdyż ludzie

¹ Szerzej zob. *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 72

mają różne potencjały, zainteresowania, dążenia lub cele jakie chcieliby osiągnąć.

Potocznie kariera rozumiana jest jako awans, sukces, uznanie w oczach innych ludzi, obejmowanie coraz wyższych stanowisk połączone z wysokim poziomem zarobków². Podobnie kwestia treści pojęcia kariery ujmowana jest w definicjach słownikowych. „Kariera to powodzenie w życiu, zdobywanie coraz to wyższych stanowisk w pracy zawodowej, naukowej, społecznej osiągnięcie celu zapewniającego dalsze widoki na przyszłość, dobra pozycja życiowa³. Przytoczone definicje prezentują szerokie ujęcie kariery jakim jest kariera życiowa. Z uwagi na prowadzone rozważania szczególnie interesujące jest wąskie ujęcie kariery, tzw. kariera zawodowa.

Występujące na łamach literatury przedmiotu organizacji i zarządzania definicje ujmują karierę zawodową począwszy od rozumienia jej istoty jako ciąg pełnionych funkcji, zajmowanych pozycji i stanowisk pracy w ramach danego zawodu lub w ramach określonej organizacji a skończywszy na rozumieniu kariery jako przyjętego przez człowieka kierunku jego rozwoju toku całego życia⁴. J.Porębska pisze, że kariera jest drogą profesjonalnego rozwoju, którą pracownik zamierza przejść w swoim życiu zawodowym⁵. A.Lipka pod pojęciem kariery zawodowej rozumie ciąg zajmowanych kolejno stanowisk⁶. J.Piwowski interpretuje karierę zawodową jako ciąg postaw i zachowań człowieka związany z jego doświadczeniami w pracy⁷. Zdaniem A.Pocztowskiego zrozumienie istoty

² Moczyłowska J.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 176

³ *Słownik języka polskiego. T.1.* PWN, Warszawa 1978, s. 886

⁴ Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 245

⁵ Porębska J.: *Kariera inaczej (1)*. „Personel” 1996, nr 1, s. 5

⁶ Lipka A.: *Raz w górę, raz w dół. Nietradycyjna koncepcja kariery jako propozycja nie tylko dla starszych pracowników*. „Personel i Zarządzanie” 2000, nr 15/16, s. 16

⁷ Piwowski J.: *Wybierzmy przyszłość czyli o planowaniu karier pracowników*. „Personel i Zarządzanie” 2000, nr 20, s. 16

kariery zawodowej wymaga rozważenia pewnych aspektów związanych z tym zagadnieniem, takich jak⁸:

- sukces lub rozczarowanie w odniesieniu do kariery zawodowej zależy tylko od jednostki,
- nie istnieją żadne standardy w ocenie przebiegu kariery zawodowej, punktem odniesienia są potrzeby, jakie ludzie chcą realizować w sferze aktywności zawodowej,
- kształtowanie kariery zawodowej oznacza podejmowanie decyzji ukierunkowanych na osiągnięcie celów jednostki w tym obszarze własnej aktywności zawodowej,
- szczególną rolę w rozumieniu i przebiegu kariery zawodowej odgrywają czynniki kulturowe.

Uwzględniając powyższe uwagi przyjęto dla potrzeb niniejszej pracy definicję zgodnie, z którą kariera zawodowa interpretowana będzie jako wzorcowa sekwencja postaw i zachowań jednostki związana z doświadczeniami w pracy podczas całego życia danej jednostki⁹. W myśl przyjętej definicji należy stwierdzić, że każdy człowiek realizuje swoją karierę zawodową nawet jeśli nie jest tego w pełni świadomy.

„Tak rozumiana kariera jest dynamicznym procesem doświadczeń sukcesów i rozczarowań zawodowych, w którym można wyróżnić kilka typowych etapów, składających się na proces rozwoju kariery”¹⁰. W literaturze przedmiotu występują różne ujęcia określające etapy kariery zawodowej. Zasadnicza różnica pomiędzy tymi typologiami polega na liczbie rozróżnianych etapów przez, które przechodzi jednostka w ciągu całego życia¹¹. Najczęściej spotyka się jednak podział na 5 etapów takich,

⁸ Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 245

⁹ Tamże, s. 245,246

¹⁰ Tamże, s. 246

¹¹ Przegląd różnych propozycji klasyfikacji głównych etapów kariery został zawarty m.in. w pracy Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 247

jak: poszukiwanie, ustanowienie, środkowa kariera, późna kariera i jej schyłek¹². Każdy z wymienionych etapów charakteryzuje się innymi działaniami podejmowanymi przez jednostkę oraz odczuciami przez nią wyrażanymi. Szczegółowy wykaz wydarzeń charakterystycznych dla poszczególnych etapów kariery zawarty został w tabeli 21.

Tabela 21. Zewnętrzne i wewnętrzne wydarzenia związane z karierą zawodową

Etapy kariery	Wydarzenia zewnętrzne	Wydarzenia wewnętrzne
1	2	3
Poszukiwanie	<p>Rady i przykłady krewnych, nauczycieli, przyjaciół</p> <p>Sukcesy i porażki w nauce, w sporcie</p> <p>Wybór rodzaju edukacji przez wybór szkoły – liceum ogólnokształcące, szkoła zawodowa, technikum, studia wyższe, szkoły pomaturalne</p>	<p>Wyobrażenia na temat przyszłej pracy (co chciałbym robić najchętniej)</p> <p>Dostrzeganie swoich talentów</p> <p>Rozwój ambicji, celów, motywacji, marzeń</p> <p>Wstępne wybory i zobowiązania</p>
Ustanowienie (wczesna kariera)	<p>Poszukiwanie pracy</p> <p>Rozmowy kwalifikacyjne, testy</p> <p>Przyjęcie pracy</p> <p>Pierwsze przywileje i oznaki członkostwa organizacji (karta identyfikacyjna, ubiór itp.)</p> <p>Pierwsze zadania w pracy, spotkanie z przełożonym i współpracownikami;</p> <p>Okres nauki i przyzwyczajanie się do nowych warunków pracy</p> <p>Wytężona praca, oczekiwanie na wyniki</p> <p>Pierwsza ocena pracy (jeżeli jest pozytywna to jednostka jest nagradzana awansem lub odpowiednim wynagrodzeniem,</p>	<p>Szok spowodowany wejściem w rzeczywisty świat</p> <p>Obawy przed sprawdzeniem się w realnych warunkach (testy, rozmowy kwalifikacyjne)</p> <p>Podejmowanie pierwszych poważnych decyzji (podjąć dana pracę czy nie, pierwsze zobowiązania wobec pracodawcy)</p> <p>Pierwsze wrażenia na temat wykonywanej pracy (jak naprawdę się pracuje)</p> <p>Formowanie strategii kariery (ciężka praca i oczekiwanie awansu, szkolenia, poszukiwanie mentora)</p> <p>Odczucie sukcesu lub porażki (zmiany nastawienia wobec wykonywanej pracy)</p>

¹² *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 79

	jeżeli negatywna – jednostka pozostaje nadal na stanowisku lub jest zwalniana)	
Środkowa kariera	<p>Okres osiągania stabilizacji zawodowej, awanse, przesunięcia, przejście do innych organizacji</p> <p>Podejmowanie coraz ważniejszych zadań i obowiązków, wejście w okres największej wydajności pracy</p> <p>Jednostka z „uczni” staje się powoli nauczycielem, mentorem</p>	<p>Rewizja przez jednostkę możliwości swego rozwoju zawodowego</p> <p>Okres przyzwyczajania się do miejsca pracy oraz samooceny i wynikającej z niej ambicji zawodowej</p> <p>Zwiększone poczucie bezpieczeństwa, wzrastające niepokoje z powodu stabilizacji i braku postępów w pracy</p> <p>Odczuwanie zagrożeń ze strony młodszych bardziej wykształconych kolegów</p> <p>Myśli o nowych wyzwaniach, nowej karierze – „Co tak naprawdę chciałbym(-abym) robić w życiu” – spowodowane kryzysem wieku średniego</p>
Późna kariera	<p>Przydzielane zadania i odpowiedzialności ukierunkowane są przede wszystkim na wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia jednostki</p> <p>Praca coraz częściej ukierunkowana jest na cele społeczne</p> <p>Jednostka jest wycofywana z „pierwszej linii ognia” i staje się nauczycielem, mentorem</p>	<p>Odczuwanie potrzeby akceptacji i poważania zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym</p> <p>Psychiczne przygotowanie się do przejścia na emeryturę</p> <p>Zmniejszenie tempa pracy</p> <p>Poszukiwanie nowych źródeł zaspakajania swoich ambicji i satysfakcji z wykonywanej pracy (nauka młodszych współpracowników)</p>
Schyłek	<p>Formalne przygotowanie do przejścia na emeryturę</p> <p>Zakończenie aktywności zawodowej jednostki</p>	<p>Przystosowanie się do coraz mniejszych zadań i obowiązków i dużej ilości czasu wolnego</p> <p>Poszukiwanie nowych zajęć (pomoc rodzinie i praca dla społeczeństwa)</p>

Źródło: *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 81,82

Podział wydarzeń charakterystycznych dla poszczególnych etapów kariery na wydarzenia zewnętrzne i wewnętrzne związany jest ściśle z obiektywnym i subiektywnym wymiarem kariery.

Wymiar obiektywny to poziome, pionowe, dośrodkowe i odśrodkowe przemieszczenia wewnątrz istniejącej w danej bibliotece struktury organizacyjnej. Wśród cech charakterystycznych tego wymiaru można wyróżnić¹³:

- liczbę i rodzaj stanowisk pracy oraz pełnionych funkcji,
- możliwości partycypowania w pracach różnych gremiów,
- warunki wykonywania określonych prac lub pełnienia różnych funkcji,
- przyczyny, kierunki oraz częstotliwość przemieszczeń wewnątrz organizacji.

Subiektywny wymiar kariery związany jest z dążeniem jednostki do zaspokojenia określonych potrzeb w okresie aktywności zawodowej a więc od momentu podjęcia pierwszej pracy do wyjścia z życia zawodowego.

Pracownicy biblioteki w okresie aktywności zawodowej mogą dążyć do zaspokojenia różnych potrzeb. W konsekwencji inne będą kierunki rozwoju ich kariery. Wybór konkretnej ścieżki kariery zawodowej zależy od wielu czynników. Trudno jednak jednoznacznie rozstrzygnąć, które czynniki determinują wybór kierunku rozwoju kariery zawodowej gdyż jednostka planuje indywidualną ścieżkę kariery w ścisłym związku z planowaniem życia rodzinnego i osobistego, z wyznawanymi wartościami, zdobytym wykształceniem, wpływem wywieranym przez przyjaciół, rodziną itp.¹⁴. Na łamach literatury przedmiotu występują różne teorie próbujące wyjaśnić proces podejmowania decyzji dotyczącej wyboru określonej ścieżki kariery zawodowej. Znajomość tych teorii pozwoli bibliotece sporządzić plany karier zawodowych najlepiej łączące cele poszczególnych osób z celami danej biblioteki. Poniżej przytoczone

¹³ Pochtowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 246

¹⁴ Zob. *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 75

zostaną zatem poglądy różnych badaczy dotyczące czynników decydujących o wyborze konkretnego kierunku rozwoju kariery zawodowej.

Zdaniem Z.Janowskiej największy wpływ na kształtowanie i rozwój kariery zawodowej ma wychowanie w rodzinie i środowisku szkolnym¹⁵. Cytowana autorka pisze również, iż udowodniony został także wpływ statusu rodziny, posiadanego wykształcenia i doświadczenia zawodowego rodziców, na wybór ścieżki kariery jednostki. „Wzory rodzinne sprawiają, że dzieci wybierają podobny rodzaj kariery”¹⁶.

Na ścisły związek między rodzajem kariery a osobowością jednostki wskazują również inni znawcy problemu tacy, jak J.L.Holland, E.H.Schein, J.Geier. Zgodnie z stanowiskiem J.L.Hollanda o wyborze kariery zawodowej decyduje stopień zgodności własnych aspiracji, zainteresowań i wartości z charakterem przyszłej pracy¹⁷. J.L.Holland wyróżnił sześć podstawowych typów osobowości, które mogą służyć za podstawę przewidywania aspiracji zawodowych i dokonywanych wyborów indywidualnych ścieżek karier. Do wyróżnionych typów osobowości należą:

- typ konwencjonalny
- typ artystyczny
- typ realistyczny
- typ społeczny
- typ przedsiębiorczy
- typ badawczy¹⁸.

¹⁵ Janowska Z.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 148

¹⁶ Tamże, s. 149

¹⁷ Rybak M.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 268

¹⁸ Tamże, s. 268-269

„W rzeczywistości osobowość konkretnego człowieka nie jest czystym odzwierciedleniem jednego typu osobowości, lecz stanowi mieszankę dwu lub trzech typów osobowości”¹⁹. Według teorii J.L.Hollanda ludzie poszukują takiego środowiska pracy, które pozwoli im na osiągnięcie pożądanego poziomu wartości, realizację uzdolnień i korzystanie z zdobytych umiejętności. E.H.Schein zakłada, że stosunek pracownika do wykonywanej pracy jest określany przez motywację i możliwości²⁰. Badacz ten wyróżnił pięć „kotwic” kariery, mówiących o zdolnościach, potrzebach, postawach i wartościach ludzkich, które powinny być brane pod uwagę przy wyborze kariery zawodowej. „Kotwice” kariery to zdolności, potrzeby i motywacje oraz postawy a także wartości konkretnego człowieka, które wnoszą ze sobą do pracy²¹. Wyróżnione przez E.H. Scheina „kotwice” kariery to :

- umiejętności menedżerskie
- umiejętności techniczne (funkcjonalne)
- potrzeba bezpieczeństwa
- kreatywność
- autonomia i niezależność²².

Przedstawione „kotwice” kariery posłużyły za podstawę wyróżnienia następujących ukierunkowań kariery zawodowej:

- ukierunkowanie techniczno – funkcjonalne
- ukierunkowanie na zarządzanie
- ukierunkowanie na autonomię i niezależność
- ukierunkowanie na bezpieczeństwo/stabilność
- ukierunkowanie twórcze

¹⁹ Tamże, s. 270

²⁰ Zob. *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 78

²¹ Rybak M.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 265

²² Szerzej zob. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 352,353

- ukierunkowanie na sens, prawdę, poświęcenie dla idei
- ukierunkowanie na wzywania
- ukierunkowanie na styl życia²³.

Z badań przeprowadzonych przez E.H.Scheina wynika, że każdy człowiek ma jeden dominujący i dwa uzupełniające imperatywy wewnętrzne²⁴.

Inną koncepcję wskazującą na powiązania pomiędzy osobowością człowieka i ukierunkowaniem indywidualnych karier przedstawił J.Geier. Koncepcja ta została nazwana Systemem Profili Osobowych. J.Geier wyodrębnił cztery czynniki determinujące ludzkie postępowanie, do których należy²⁵:

Czynnik D - niezależność, aktywność, dominacja;

Czynnik I - nastawienie na ludzi, komunikatywność, entuzjazm, doradztwo, życzliwość;

Czynnik S - stabilność, niezawodność, cierpliwość, umiejętność słuchania;

Czynnik C - kompromisowość, umiejętność dostosowywania się, umiejętności dyplomatyczne.

W zależności od natężenia wymienionych wyżej czynników pracownik powinien podejmować określone zadania. Poniżej przedstawione zostaną przykładowe zadania uzależnione od natężenia poszczególnych czynników.

- *Osoba o wysokim czynniku D* - jest niezależna, samodzielna, aktywna, przydatna jako menedżer, natomiast z niskim czynnikiem D bardziej wnikliwa, koncyliacyjna, umiejąca słuchać, może to być typ doradcy.

²³ Szerzej zob. Rybak M.: *Rozwój...*, dz. cyt., s. 265-267

²⁴ Tamże, s. 267

²⁵ Zygierewicz A.: *Kierowanie karierą (2). Typologia osobowości*. „Personel” 1998, nr 4, s. 11

- *Osoba o wysokim czynniku I* – bardzo łatwo nawiązuje kontakty, jest towarzyska, bywa świetnym przedstawicielem handlowym. Z kolei osoba o niskim I to typ badacza, analityka, myśliciela, chętnie pracuje samotnie.
- *Osoba o wysokim czynniku S* – jest sumienna, stabilna, cierpliwa, potrafi wykonywać rutynowe prace. Może pełnić funkcję specjalisty lub podwładnego, chętnego do podporządkowania się innym. Przy niskim S osoba potrafi funkcjonować w zmienionych warunkach, typ praktyka-zdobywcy.
- *Osoba o wysokim czynniku C* – posiada umiejętności dostosowywania się do regulaminów, norm, często bywa perfekcjonistą i pedantem. Osoba o niskim C lubi ryzyko, ma wyobraźnię, fantazję, to typ kreatora, promotora²⁶.

Na podstawie przedstawionej koncepcji J.Geiera można stwierdzić, że wszystkie cechy osobowości człowieka są pożyteczne i mogą zostać wykorzystane podczas realizacji kariery zawodowej. Jak pisze L.Zbiegień – Maciąg stanowią pewien potencjał osobowościowy, który trzeba poznać a następnie maksymalnie wykorzystać²⁷.

Prawidłowe określenie osobowości pracownika a więc upodobań, zainteresowań, preferencji i dążeń jednostki racjonalizuje proces planowania karier zawodowych. Nie ma idealnego pracownika lecz jest pracownik idealny do wykonania takiego lub innego zadania.

Oprócz teorii opartych na osobowości i potrzebach, wśród prób wyjaśnienia czynników decydujących o wyborze określonej ścieżki kariery należy wymienić teorie nurtu rozwojowego²⁸. W teoriach tych jak podaje literatura przedmiotu przyjmuje się, iż wybór kariery zawodowej ma postać

²⁶ Zbiegień – Maciąg L.: *Marketing...*, dz. cyt., s. 84

²⁷ Tamże, s. 84

²⁸ *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 75

procesu trwającego przez całe życie jednostki i jest zdeterminowany etapem kariery, na którym jednostka się zajmuje²⁹.

Biblioteki mogą różnie traktować indywidualne plany zawodowe zatrudnianego personelu. Literatura przedmiotu wyróżnia trzy zasadnicze podejścia organizacji do planów karier zawodowych pracowników³⁰:

1) *podejście „niewidzialnej ręki”*

Polega na całkowitej nieingerencji organizacji w plany zawodowe pracowników. Organizacja wychodzi z założenia, że najlepsi i najzdolniejsi pracownicy poradzą sobie, kandydaci do awansu wyłonią się sami natomiast osoby nie mające siły przebicia nie muszą zrobić kariery. Podejście prowadzi czasami do bardzo negatywnych procesów w organizacji. Nadmierna, często nieuczciwa konkurencja nastawiona na „wybicie się” jest przyczyną zaniku kultury organizacyjnej oraz powoduje chaos w organizacji.

2) *podejście „poszukiwania pereł”*

Opiera się na założeniu, że w każdej organizacji istnieje pewna nieliczna grupa osób utalentowanych, którą trzeba zidentyfikować i otoczyć opieką. Organizacje stosujące to podejście koncentrują się wyłącznie na mężczyznach powyżej trzydziestego roku życia, sądząc że osoby te wniosą największy wkład do organizacji i najsilniej się z nią zwiążą.

3) *podejście „planowania karier”*

Zakłada łączenie indywidualnych planów karier zawodowych poszczególnych pracowników z potrzebami i możliwościami organizacji.

²⁹ Szerzej zob. *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 75, 76

³⁰ Jurkowski R.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 163

Najbardziej nowoczesnym, profesjonalnym i pożądanym podejściem do planów zawodowych personelu jest „planowanie karier”. Kariery pracownicze uwzględniające potrzeby i aspiracje pracowników oraz możliwości biblioteki trzeba i należy planować.

Planowanie karier zawodowych posiada na łamach literatury przedmiotu zbieżne definicje. Autorzy różnych prac naukowych są zgodni w kwestii treści pojęcia planowanie karier zawodowych pracowników. Termin ten bywa interpretowany jako proces łączenia indywidualnych planów karier pracowników z planami organizacji.

Odnosząc to pojęcie do bibliotek przyjęto w niniejszej pracy definicję zgodnie, z którą **planowanie karier zawodowych w bibliotece to proces łączenia indywidualnych planów kariery poszczególnych pracowników z potrzebami i możliwościami biblioteki.**

Wdrożenie w bibliotece procedury planowania karier zawodowych wymaga od biblioteki potraktowania potencjału społecznego jako zasobu strategicznego i uwzględnienia tego problemu na etapie planowania strategicznego. Podniesienie znaczenia personelu do rangi strategicznej stanowi właściwy punkt wyjścia do rzetelnej oceny zapotrzebowania biblioteki na określone talenty.

Proces planowania karier zawodowych musi zawsze rozpoczynać się na szczeblu jednostki. Oznacza to, że pracownicy muszą sami zaplanować swoją karierę. Jak pisze J.Moczydłowska „Tylko oni wiedzą, czego oczekują od życia i działalności zawodowej”³¹.

Indywidualne planowanie karier polega na wytyczaniu przez daną osobę celu lub celów profesjonalnych, które zamierza ona osiągnąć w

³¹ Moczydłowska J.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 177

trakcie pracy zawodowej³². Proces indywidualnego planowania karier przez pracowników składa się z kilku faz³³:

- *samooceny* – jednostka dokonuje oceny swoich umiejętności, wiedzy, doświadczenia, wyznawanych wartości na podstawie informacji uzyskanych z różnych źródeł takich, jak: wypowiedzi osób z najbliższej rodziny, przyjaciół, współpracowników i przełożonych, a także różnego rodzaju testy przeprowadzone przez doradców zawodowych;
- *zbieranie informacji na temat dostępności poszczególnych karier* – wolne stanowiska w organizacji, możliwości awansu, wolne miejsca pracy na zewnętrznym rynku pracy;
- *wyznaczanie celów* – cel ten musi być przede wszystkim realny, możliwy do zrealizowania w dającej się przewidzieć przyszłości i odpowiadający potrzebom i ambicjom danej jednostki, np. specjalizacja, objęcie konkretnego stanowiska, wynagrodzenie itp.;
- *realizacja celów*.

Cele kariery zawodowej rozpatrywane pod kątem pracowników rozumiane są jako przyszłe stany rzeczy, które zamierza osiągnąć jednostka w obszarze własnego rozwoju zawodowego. Pracownicy wiążą z karierą zawodową różne oczekiwania, wśród których wyróżnić można:

- zwiększenie możliwości własnego rozwoju
- uzyskanie większej władzy, prestiżu, dochodów i odpowiedzialności
- rozszerzenie zakresu samodzielności
- wykonywanie bardziej interesującej pracy.

Wyznaczane przez pracowników cele kariery posiadają dłuższy lub krótszy horyzont czasowy. Oba rodzaje tych celów mogą mieć zarówno charakter autoteliczny jak również i instrumentalny³⁴.

³² Tamże, s. 181

³³ *Rozwój personelu...*, dz. cyt., s. 84

Autoteliczne cele wiążą się z dążeniem pracownika do osiągnięcia nagród wewnętrznych. W wyniku osiągnięcia tych celów pracownik odnosi satysfakcję z treści wykonywanej pracy. Przykładem takich celów może być dążenie do uzyskania większych uprawnień i odpowiedzialności w zakresie wykonywanych zadań.

Instrumentalne cele karier związane są z poczynaniami ukierunkowanymi na osiągnięcie nagród zewnętrznych, takich jak płaca, awans, uznanie. Jako przykład takich celów można wskazać awans na stanowisko dyrektora.

Osiągnięcie wyznaczonych przez pracowników biblioteki celów kariery może przebiegać w różny sposób. Program działań podejmowanych w krótszym okresie ukierunkowanych na realizację celów kariery określany jest mianem strategii rozwoju kariery³⁵. Do głównych rodzajów strategii rozwoju kariery zawodowej wskazywanych przez piśmiennictwo należą³⁶:

- 1) strategię utrzymywania wysokich kompetencji i efektywności pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku lub pełnionej funkcji,
- 2) strategię zwiększania zaangażowania w wykonywaną pracę,
- 3) strategię doskonalenia umiejętności poprzez aktywny udział w różnego rodzaju programach szkoleniowych i treningowych oferowanych przez firmę lub podejmowanych dobrowolnie,
- 4) strategię rozszerzania opcji rozwoju kariery,
- 5) strategię pielęgnowania i rozwijania stosunków z kolegami, przełożonymi oraz aktywnego udziału w życiu społecznym organizacji,
- 6) strategię tworzenia własnego wizerunku osoby sukcesu, posiadającego znaczący potencjał rozwojowy,
- 7) strategię prowadzenia gier politycznych wewnątrz organizacji.

³⁴ Pochtowski A: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 252

³⁵ Tamże, s. 253

³⁶ Tamże, s. 253

Formułując strategie rozwoju kariery zawodowej pracownicy powinni pamiętać, że nie istnieje jedyna, słuszna droga zapewniająca spełnienie się oczekiwań związanych z karierą. Osiągnięcie poszczególnych celów rozwoju zawodowego uwarunkowane jest różnymi czynnikami, które zależą zarówno od cech osobowych pracownika jak również od czynników sytuacyjnych, takich jak elementy kultury organizacyjnej instytucji oraz sytuacji na rynku pracy.

Strategia rozwoju kariery zawodowej konkretnego pracownika biblioteki powinna zawierać elementy różnych pojedynczych strategii wskazywanych przez literaturę przedmiotu oraz powinna ponadto odzwierciedlać nie tylko działania pożądane dla osiągnięcia założonych celów, lecz również te, które mogą być dysfunkcjonalne w stosunku do tych celów³⁷.

Proces planowania karier zawodowych pracowników w bibliotece powinien rozpoczynać się w momencie zatrudniania pracownika, gdyż jak słusznie zauważa J.Moczydłowska wówczas następuje prezentacja celów zawodowych pracownika oraz możliwości ich realizacji w konkretnej organizacji³⁸.

Procedura planowania karier wymaga realizacji wielu różnych zadań. Typowy proces planowania karier zawodowych pracowników składa się z następujących etapów :

- przygotowania opisu obecnej struktury organizacyjnej, określenia typowego czasu pozostawania pracownika na stanowisku pracy lub w danej kategorii i typowych ścieżek kariery oraz możliwości awansu;
- stworzenia polityki, zapewniającej pracownikom objętym programem rozwoju zawodowego dostęp do odpowiednich szkoleń, możliwość

³⁷ Tamże, s. 253

³⁸ Moczydłowska J.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 183, 184.

nabycia praktycznych doświadczeń w pracy nad projektami lub na różnych stanowiskach;

- wyboru pracowników, którzy mają zostać objęci programem planowania karier zawodowych na podstawie ustalonych kryteriów;
- przydzielenia doradcy każdemu uczestnikowi programu
- przeanalizowania wraz z pracownikami rezultatów dotychczas przeprowadzonych testów zdolności, osobowości;
- omówienia przez pracownika poglądów na temat własnej kariery z doradcą;
- włączenie menedżerów do dyskusji o możliwościach oraz przyszłych szansach kariery pracowników;
- uzgodnienia z każdym uczestnikiem programu ogólnego kierunku kariery danej osoby oraz ustalenia rodzaju oczekiwanego wsparcia;
- realizacji uzgodnionych planów działania – rotacja stanowisk pracy, oddelegowanie za granicę lub programy szkoleniowe w pełnym wymiarze czasu;
- regularnego sprawdzania postępów i zasięgnięcia opinii na temat każdego uczestnika programu³⁹.

Powodzenie programu planowania karier zależy od wielu czynników, wśród których można wyróżnić :

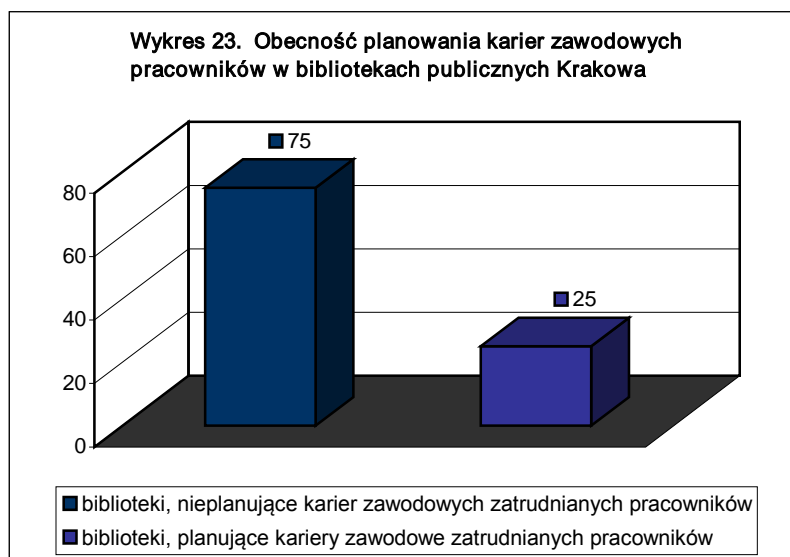
- wsparcie ze strony menedżerów, którzy niejednokrotnie muszą wyrazić zgodę na transfer lub oddelegowanie pracownika na wielomiesięczny kurs,
- istnienia w organizacji wystarczającej liczby stanowisk, zapewniających możliwości kariery utalentowanym pracownikom⁴⁰.

³⁹ Gick A, Tarczyńska M: *Motywowanie...*, dz. cyt., s. 127

⁴⁰ Tamże, s. 127

Planowanie karier zawodowych w bibliotece może obejmować również system karier alternatywnych. System ten zapewnia realizację karier poziomych polegających na pozyskiwaniu kolejnych tytułów, umożliwianiu twórczego rozwoju oraz podnoszeniu wynagrodzeń. Bardzo przydatny jest w sytuacji niepowodzenia programu planowania karier „właściwych”. Biblioteki planujące kariery zawodowe pracowników mogą tworzyć także plan sukcesji, zawierający wykaz aktualnych i potencjalnych kandydatów na każde stanowisko pracy.

Wyniki badań przeprowadzonych w różnych bibliotekach publicznych dowodzą, że podejście do planów zawodowych personelu polegające na „planowaniu karier” występuje tylko w nielicznych bibliotekach, stanowiących 25% badanej populacji (wykres 23). Pozostałe 75% badanych bibliotek traktuje indywidualne plany karier zawodowych zgodnie z podejściem „niewidzialnej ręki”.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Powodem braku ingerencji w plany zawodowe personelu może być brak możliwości realizacji w danej bibliotece planów kariery zawodowej. W takiej sytuacji wyznaczanie planów karier zawodowych jest

irracjonalne. Można również domniemywać, że biblioteki te podzielają zdanie na temat karier zawodowych wyznawane przez inne organizacje, traktujące w podobny sposób plany zawodowe pracowników. Organizacje stosujące w praktyce podejście „niewidzialnej ręki” uważają najczęściej, że najlepsi i najzdolniejsi pracownicy poradzą sobie, kandydaci do awansu wyłonią się sami, natomiast osoby nie mające siły przebicia nie muszą zrobić kariery. Należy zaznaczyć, że podejście „niewidzialnej ręki” prowadzi czasami do bardzo negatywnych procesów w organizacji takich, jak chaos i zanikanie kultury organizacyjnej. Przyczyną powstawania tych procesów jest nadmierna i często nieuczciwa konkurencja nastawiona na „zrobienie” kariery. Niebezpieczeństw tych można uniknąć zastępując podejście „niewidzialnej ręki” podejściem polegającym na planowaniu karier. Taka zmiana powinna mieć również miejsce w badanych bibliotekach, które nie ingerują w plany zawodowe pracowników.

Planowania karier zawodowych pracowników, przynosi szereg wymiernych i niewymiernych korzyści zarówno dla organizacji jak również pracowników.

Wśród podstawowych korzyści jakie w wyniku planowania karier może uzyskać biblioteka należy wyróżnić⁴¹:

- wyraźny spadek fluktuacji personelu
- obniżka kosztów rekrutacji i selekcji
- znacząca poprawa jakości pracy
- wzrost produktywności.

Korzyści te są mierzalne i dosyć łatwo uchwytnie przez kierownictwo biblioteki.

Niemierzalne korzyści na skutek planowania karier zawodowych, które widoczne są dla organizacji dopiero w dłuższej perspektywie czasowej, odnoszą pracownicy. Zbiór tych korzyści obejmuje⁴²:

⁴¹ Piwowarski J.: *Wybierzmy...*, dz. cyt., s. 16

- *pełną satysfakcję*

Satysfakcję pracownikom przynoszą zajmowane stanowiska i osiągnięte sukcesy zawodowe. Zadowolenie to powoduje wzrost motywacji do twórczej i odpowiedzialnej pracy.

- *poprawę samodyscypliny i organizacji pracy danej osoby*

Cele kariery służą pracownikom jako punkty odniesienia, ułatwiające koncentrację energii, ustalanie priorytetów, podejmowanie decyzji i realizowanie codziennych zadań oraz obowiązków zawodowych. Bezpośrednim następstwem tych działań jest wzrost samodyscypliny i poprawa organizacji pracy danej osoby.

- *zwiększone poczucie samokontroli*

Zatrudnieni z wytyczonym planem kariery są w mniejszym stopniu sterowani przez otoczenie. Uważają, iż obecna i przyszła sytuacja własna jak również organizacji jest znacznie bardziej efektem samodzielnych wyborów jednostki niż ślepego przypadku. Przekonani są również, że prawdziwą przyczyną sukcesu pracownika są możliwości danej osoby a nie uwarunkowania zewnętrzne.

- *rzetelne wcześniejsze przygotowanie się pracownika do zadań, wymagających od realizatora odpowiedzialności i samodzielności*

- *pokonywanie niskiego poczucia własnej wartości*

Pracownicy osiągający swój cel w karierze zawodowej darzą zaufaniem własne siły i możliwości.

- *kształtowanie silnego charakteru*

Osoby dążące do celu, który sobie indywidualnie wyznaczyli nie dopuszczają się myśli o możliwościach niepowodzenia. Pokonują niepewność, strach i stres oraz przezwyciężają gorycz towarzyszącą przejściowym trudnościami oraz niepowodzeniom.

⁴² Tamże, s. 16,17

Na podstawie przedstawionych powyżej korzyści można wysnuć wnioski, że prawidłowo zaplanowane kariery zawodowe są opłacalną inwestycją nie tylko dla pracowników lecz również dla biblioteki.

Planowanie karier zawodowych pracowników w bibliotece jak również pozostałych organizacjach nie może odbywać się bez opracowania programu rozwoju potencjału społecznego pracowników, zwłaszcza objętych tym planowaniem. Wyznaczając plany karier zawodowych biblioteka musi sprecyzować formy doształcania i doskonalenia pracowników, dla których wyznaczone zostały plany karier zawodowych. Rozwój potencjału społecznego jest w tym aspekcie narzędziem wspomagającym urzeczywistnienie wyznaczonych planów kariery. Sporządzenie planu rozwoju potencjału społecznego kandydatów „do kariery” jest niezbędne w celu przechodzenia pracowników na kolejne stopnie kariery zawodowej. Zasadniczym bowiem powodem utrudniającym wzbijanie się po szczeblach kariery zawodowej jest brak określonej wiedzy, umiejętności, predyspozycji itp. Nabycie tych cech i właściwości umożliwiają różne techniki szkoleniowe. Wśród technik szkoleniowych wspomagających planowanie i realizację planów kariery zawodowej coraz popularniejsze jak podaje literatura przedmiotu są coachingi i mentoring⁴³. Pierwsze z tych technik dzięki wytworzeniu szczególnych stosunków między przełożonym a pracownikiem rozwija takie elementy potencjału społecznego pracownika, jak wiedza, umiejętności, zachowania. Druga natomiast wspomaga samorozwój zatrudnionego personelu⁴⁴. Opracowując programy rozwoju potencjału społecznego biblioteki powinny uwzględnić w nich wynikające z planów karier zawodowych, informacje o aktualnych

⁴³ Zob. Janowska Z.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 160

⁴⁴ Szerzej techniki te zostały przedstawione w podrozdziale 3.6.

oraz przyszłych potrzebach rozwoju potencjału społecznego konkretnych pracowników.

Programy rozwoju potencjału społecznego wspierające planowanie karier zawodowych funkcjonują we wszystkich badanych bibliotekach publicznych, ingerujących w plany zawodowe zatrudnianego personelu. Pracownicy będący kandydatami „do kariery” mają zapewnioną możliwość rozwoju i doskonalenia posiadanego potencjału społecznego. Na podstawie tych informacji można wnioskować, że badane biblioteki nie tylko planują kariery swoich pracowników lecz również umożliwiają ich realizację. Jak już wspomniano wcześniej rozwój potencjału społecznego wspomaga a czasami nawet warunkuje przechodzenie po kolejnych szczeblach kariery zawodowej. Planowanie karier zawodowych w tych bibliotekach nie polega zatem tylko na stwarzaniu pracownikom iluzji lecz realnej szansy realizacji wyznaczonej ścieżki kariery.

Reasumując powyższe rozważania należy stwierdzić, że planowanie karier zawodowych pozwala zwiększyć efektywność i jakość świadczonych przez bibliotekę usług oraz spotęgować satysfakcję pracowników. Proces planowania karier zawodowych to bardzo konkurencyjny, zwłaszcza na gruncie bibliotekarskim instrument motywacyjny. Biblioteka planująca kariery zawodowe swoich pracowników może szybciej i łatwiej pozyskać wartościowych pracowników, zwiększając jednocześnie poziom na jakim plasuje się jej potencjał społeczny. Wyznaczanie planów kariery zawodowej to jeden z istotnych czynników branych pod uwagę podczas wyboru przyszłego pracodawcy.

4.7. Derekrutacja pracowników w bibliotece

Derekrutacja pracowników określana powszechnie redukcją zatrudnienia lub zmniejszaniem zatrudnienia to integralny i jednocześnie bardzo newralgiczny element zarządzania potencjałem społecznym. Proces ten z różną częstotliwością realizowany jest przez wszystkie biblioteki jak również pozostałe organizacje. Zmniejszanie zatrudnienia zaspakaja potrzeby personalne organizacji poprzez redukcję liczby zatrudnianych pracowników. Oprócz pozytywnych skutków redukcja zatrudnienia może mieć dla organizacji także negatywne następstwa. Pomijając oczywiste nieprzyjemne odczucia towarzyszące zwalnianym pracownikom derekrutacja personelu może oznaczać dla biblioteki utratę wartościowego personelu. Istotne jest zatem racjonalne przeprowadzanie redukcji zatrudnienia, która z jednej strony wyłoni właściwych kandydatów do zwolnienia a z drugiej zminimalizuje negatywne uczucia zwalnianych pracowników oraz pomoże im szybciej zaakceptować ową sytuację. Pomocnym narzędziem podczas derekrutacji personelu wbrew pozorom może okazać się proces rozwoju potencjału społecznego. W dalszej części niniejszych rozważań przedstawione zostanie zagadnienie redukcji personelu w bibliotekach oraz znaczenie rozwoju potencjału społecznego podczas zwalniania pracowników.

Zwolnić to według *Słownika języka polskiego* uczynić kogoś wolnym, wypowiedzieć komuś pracę, pozbawić kogoś pracy, usunąć z posady, dać komuś dymisję¹.

Na łamach literatury przedmiotu występują jednomyślne poglądy na temat treści znaczenia pojęcia zwalniania z pracy bądź derekrutacja pracowników. Można zatem przyjąć, że **derekrutacja pracowników w bibliotekach to proces zmniejszania zatrudnienia na pewnych stanowiskach pracy w komórkach i jednostkach organizacyjnych oraz w skali całej biblioteki**².

Redukcja personelu w bibliotekach może być spowodowana różnymi czynnikami o charakterze ekonomicznym, technicznym, organizacyjnym i społecznym. Przyczyny leżące u podstaw tej inicjatywy są następujące :

- nie osiągnięcie przez pracowników oczekiwanych od nich wyników pracy i związana z tym mała przydatność danych osób dla organizacji,
- dążenie pracowników do znalezienia lepszej pracy pod względem wynagrodzenia, warunków pracy oraz możliwości rozwoju zawodowego,
- stwierdzona nadwyżka personelu w wymiarze liczby zatrudnionych, kwalifikacji pracowników, czasu pracy i przestrzeni.

Zmniejszanie zatrudnienia obejmuje przedsięwzięcia podejmowane zarówno na wewnętrznym rynku pracy określane mianem derekrutacji wewnętrznej jak również redukcję zatrudnienia nazywaną derekrutacją zewnętrzną.

¹ *Słownik języka polskiego. T.3.* PWN, Warszawa 1981, s. 1034

² Na podstawie definicji w: Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 87

Zwolnienie wewnętrzne oznacza przesunięcie danego pracownika na inne stanowisko pracy. Pracownik nie opuszcza wówczas biblioteki lecz zostaje umieszczony na innym miejscu w strukturze organizacyjnej. Ta forma zmniejszania zatrudnienia prowadzi do powstania wewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników. zmiana ta może implikować również konieczność rozwoju potencjału społecznego pracowników celem dostosowania ich potencjału społecznego do wymagań wynikających z nowych stanowisk pracy. Proces rozwoju potencjału społecznego może mieć w takiej sytuacji postać szkolenia dostosowawczego lub szkolenia przekwalifikującego. Szkolenie dostosowawcze będzie wskazane wówczas gdy niezbędne okaże się jedynie uzupełnienie lub podniesienie na wyższy poziom wybranych elementów tworzących potencjał społeczny jednostki. W przypadku znacznej rozbieżności pomiędzy profilem wymagań wynikającym z danego stanowiska pracy a potencjałem społecznym konkretnego pracownika wskazane jest szkolenie przekwalifikujące. Biblioteki realizujące na poszczególnych stanowiskach pracy zadania o podobnym charakterze znacznie częściej w takich przypadkach powinny realizować szkolenia dostosowawcze.

Zewnętrzna derekrutacja polega na przesunięciu pracownika z zajmowanego stanowiska roboczego na zewnętrzny rynek pracy. Derekrutacja zewnętrzna to także moment zarządzania czynnikiem ludzkim, w którym znajduje zastosowanie rozwój potencjału społecznego. Wykorzystując metody szkoleniowe biblioteka może przygotować zwalnianych pracowników do ponownej aktywizacji zawodowej.

Procedura derekrutacji pracowników w bibliotece może składać się z kilku etapów, takich jak :

- ocena sytuacji w sferze zasobów ludzkich
- identyfikacja możliwych opcji działania
- wybór określonej opcji derekrutacji
- implementację przyjętego programu
- odnowę biblioteki.

Derekrutacja pracowników jak zauważa A.Pocztowski, jeżeli jest częścią szerszego programu zmniejszania zatrudnienia organizacji (downsizing) oraz prawidłowo zostanie przeprowadzona, prowadzi co najmniej w dłuższym okresie do odnowy w całej dziedzinie zarządzania czynnikiem ludzkim poprzez stworzenie warunków do wprowadzenia nowych metod i organizacji pracy, stymulowania kreatywności pracowników, wzmocnienia ich motywacji do pracy, kreowania nowych możliwości komunikowania, wzmocnienia zależności wynagrodzenia od wyników pracy, wprowadzania doskonałych systemów doboru, oceniania i inwestowania w rozwój personelu³.

Dokonując derekrutacji pracowników zwłaszcza z powodu małej przydatności do realizacji zadań i obowiązków na zajmowanych stanowiskach pracy, biblioteka powinna poddać analizie procedurę rozwoju potencjału społecznego. Jedną z przyczyn małej zdolności danej osoby do pełnienia określonych funkcji w bibliotece mogą być błędy w procedurze rozwoju potencjału społecznego, wyeliminowanie danej osoby z procesu rozwoju cech i właściwości lub jego brak.

³ Zob. Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 91

Integralnym elementem programu derekrutacji personelu powinien być system pomocy dla zwalnianych pracowników, określane na łamach literatury przedmiotu angielskim terminem „outplacement”⁴. „Poza niesieniem pomocy pracownikom dotkniętym skutkami derekrutacji „outplacement” wzmacnia pozytywny wizerunek organizacji na rynku, jako tej, która troszczy się o pracownika także w trudnych chwilach, co nie jest bez znaczenia przy pozyskiwaniu w przyszłości wartościowych pracowników...”⁵.

Outplacement oznacza aktywne wspieranie zwalnianego pracownika przy zmianie miejsca pracy za pomocą takich przedsięwzięć, jak: odprawy, doradztwo psychologiczne, pomoc w szukaniu nowego miejsca pracy poprzez udzielenie odpowiedniego urlopu, pomoc w przygotowaniu się do rozmowy z potencjalnym nowym pracodawcą, pomoc przy przeprowadzce do innego miejsca zamieszkania⁶. Spośród wymienionych przedsięwzięć nie powinno podczas derekrutacji zewnętrznej w żadnej bibliotece zabraknąć działań pozwalających zminimalizować negatywne emocje towarzyszące opuszczeniu biblioteki oraz zachować w pamięci zwalnianych pracowników pozytywny wizerunek.

Derekrutacja personelu wywołuje konieczność przystosowania się do nowej sytuacji także pracowników pozostających w bibliotece. Pomimo, iż najbardziej dotkliwie oddziałuje zwolnienie na bezpośrednio dotkniętych tym procesem, może pociągać negatywne skutki również wśród pozostałych pracowników takie, jak:

- utratę zaufania pracowników do kierownictwa biblioteki
- obniżenie poczucia własnej wartości pracowników
- narastanie konfliktów pracowniczych

⁴ Moczyłowska J.: *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 193

⁵ Pochtowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, dz. cyt., s. 93

⁶ Tamże, s. 93

- deficyty w pracy zespołowej
- deficyty w przywództwie
- opór wobec zmian zachodzących w bibliotece.

Morale pracowników pozostających w bibliotece pozwoli podnieść inicjatywa outplacementu.

Reasumując powyższe rozważania należy stwierdzić, że derekrutacja pracowników biblioteki powinna przebiegać w sposób eliminujący przypadkowość podejmowanych decyzji. Planując zwolnienia pracowników biblioteki podobnie jak również pozostałe organizacje powinny poddać dokładnej analizie ich potencjał społeczny oraz dokonać oceny możliwości rozwoju tego potencjału. Działania te zapobiegą utracie wartościowego pracownika, w którym być może biblioteka ulokowała znaczny kapitał. Możliwość wykorzystania rozwoju potencjału społecznego podczas derekrutacji pracowników potwierdza uniwersalny charakter oraz wszechstronne znaczenie procesu rozwijania cech i właściwości w każdej bibliotece.

4.8. Rozwój potencjału społecznego bibliotek na przykładzie Niemiec i Kanady

Problematyka potencjału społecznego wzbudza na zagranicznym gruncie bibliotekarskim wzmożone zainteresowanie. Przejawem takiego stanu rzeczy są chociażby liczne publikacje naukowe poświęcone kwestiom społecznym w bibliotekach, poparte nie rzadko praktycznymi przykładami. Biblioteki zagraniczne chętnie adoptują różne instrumenty zarządzania czynnikiem ludzkim w organizacjach, a zwłaszcza pozwalające poprawić jakość posiadanego potencjału społecznego. Zapożyczanie metod i narzędzi zwiększających wartość potencjału społecznego wynika z przekonania o kluczowym znaczeniu pracowników oraz ich cech i właściwości dla efektywnego funkcjonowania współczesnych bibliotek. Jak pisze niemiecka autorka M.E.Müller reorganizacja w bibliotekach wymuszona innowacyjnym drukiem i modernizacją działań możliwa jest tylko z wykwalifikowanym i zmotywowanym personelem¹. Oznacza to potrzebę stosowania środków i metod stwarzających możliwość posiadania takiego personelu. H-G.Scheer, twierdzi, że biblioteki potrzebują rozwoju pracowników, biblioteki muszą swój potencjał rozwijać². W dalszej części niniejszego podrozdziału przedstawione zostaną praktyczne przykłady przedsięwzięć podejmowanych przez biblioteki Niemiec i Kanady w celu rozwoju potencjału społecznego.

¹ Müller M.E.: *Personalentwicklung – Einblicke und Ausblicke*. „Bibliothek“ 25.2001. Nr 3, s. 305

² Scheer H-G.: *Personalentwicklung – den Wandel gestalten. Warum Bibliotheken Personalentwicklung brauchen und wie sie davon profitieren können*. „Bibliotheken Heute“ 3 (2007)2, s.56

Na podstawie wnikliwej analizy niemieckiej literatury bibliotekarskiej oraz zawartych w niej praktycznych doświadczeń pochodzących z różnych bibliotek można stwierdzić, że biblioteki w Niemczech przywiązują dużą wagę do posiadanego potencjału społecznego i dążą do zwiększania jego zasobności zwłaszcza w aspekcie jakościowym, czyli cech i właściwości jakimi dysponują zatrudnianie pracownicy. Dążenie do posiadania wartościowego potencjału społecznego przejawia się już w momencie rekrutowania pracowników. Biblioteki niemieckie, jak dowodzą praktyczne doświadczenia zawarte w literaturze przedmiotu dokonują bardzo dokładnej wieloetapowej selekcji potencjalnych kandydatów do pracy. Jako przykład może posłużyć proces selekcji w Bibliotece Miejskiej w Stuttgarcie³. Szukanie właściwego kandydata do pracy w Bibliotece Miejskiej w Stuttgarcie, jak pisze P.Leinenkugel jest przysłowiowym poszukiwaniem igły w stogu siana⁴.

Proces doboru właściwego kandydata do pracy rozpoczyna się w Urzędzie Kultury w Stuttgarcie, gdzie ma miejsce wstępna selekcja, polegająca na analizie dokumentów złożonych przez poszczególnych kandydatów pod kątem zgodności zawartych w nich informacji z wymaganiami biblioteki. Analiza ta odbywa się zgodnie z zasadą negatywnej selekcji. W konsekwencji tej analizy dokumenty kandydatów spełniających sformułowane przez bibliotekę wymagania zostają przekazane do Dyrekcji Biblioteki Miejskiej w Stuttgarcie.

Dyrektor Biblioteki dokonuje szczegółowej analizy dokumentów kandydatów. Wnikliwa analiza aplikacji złożonych przez kandydatów do pracy decyduje, którzy z nich zostaną zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną. Podczas analizy dokumentów dyrektor zwraca uwagę m.in. na indywidualny projekt aplikacji. Nieszablony charakter

³ Leinenkugel P.: *Human Resource Mangement in Bibliotheken: Der Auswahlprozess der Stuttgarter Stadtbücherei*. „Bibliothek” 33.2009 Nr 3, s. 364- 366

⁴ Tamże, s. 364

złożonych dokumentów jest postrzegany jako przejaw motywacji danego kandydata do pracy i rzutuje pozytywnie na dalszą część analizy złożonych dokumentów.

Szczególną rolę podczas analizy dokumentów odgrywają formalne kryteria. Kandydaci ubiegający się o pracę powinni posiadać właściwości i zdolności niezbędne na danym stanowisku pracy oraz wyjaśnić w jaki sposób spełnią požądane, wynikające z profilu stanowiska pracy wymagania. W przypadku selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze ważnym czynnikiem brany pod uwagę jest zawodowe doświadczenie na podobnym stanowisku pracy.

Na podstawie życiorysu kandydata przeprowadzana jest chronologiczna analiza zajmowanych pozycji i wychwytywane są występujące w nim luki oraz wychwytywane zawodowe wzloty i upadki poszczególnych kandydatów.

W konsekwencji przeprowadzonej analizy złożonych dokumentów Dyrektor Biblioteki Miejskiej w Stuttgarcie dokonuje podziału kandydatów na trzy grupy:

- kandydaci, spełniający wszystkie wymagania, którzy zostaną zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną,
- kandydaci, spełniający podstawowe wymagania, którzy mogą być brani pod uwagę,
- kandydaci, nie spełniający wymagań, którzy nie zostaną zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną.

Grupa osób zapraszanych na rozmowę kwalifikacyjną liczy przeważnie od 8 do 10 osób.

Skład gremium rekrutującego zależy od rodzaju wakującego stanowiska pracy. W przypadku rekrutowania kadry kierowniczej w komisji przeprowadzającej rozmowę kwalifikacyjną przykładowo

uczestniczy Dyrektor Biblioteki Miejskiej w Stuttgarcie, Rada Personalna Biblioteki i opcjonalnie także przedstawiciele Głównego i Personalnego Urzędu w Stuttgarcie. Komisja rekrutacyjna składa się z 6 do 8 osób. Każda rozmowa kwalifikacyjna jest protokołowana. Celem zmniejszenia napięcia nerwowego kandydatów do pracy podczas selekcji nie są stosowane wywiady grupowe oraz stresowe.

Zestaw pytań do rozmowy kwalifikacyjnej z poszczególnymi kandydatami opracowuje Dyrektor Biblioteki Miejskiej w Stuttgarcie a następnie uzgadniany z pozostałymi członkami gremium kwalifikacyjnego. Pytania zadawane poszczególnym kandydatom mają charakter stały i są indywidualnie dostosowane do wakującego stanowiska pracy. Przebieg rozmowy kwalifikacyjnej jest każdorazowo zaprojektowany, stosownie do wakującego stanowiska pracy. W bibliotece tej nie funkcjonują ustandaryzowane pytania, które wielokrotnie zadawane są kandydatom na różne stanowiska pracy.

Poniżej przedstawiony zostanie przebieg rozmowy z kandydatami na stanowiska kierownicze w Bibliotece Miejskiej w Stuttgarcie.

1) powitanie i przedstawienie się

2) przebieg rozmowy

Pytania:

- Kierownicy starają się o zarządzanie biblioteką. Jaka jest Pani/Pana motywacja i jakie doświadczenia wnosi Pani/Pan do realizacji tego zadania?
- Biblioteka postrzegana jest jako zorientowana na przyszłość biblioteka. Jakie są Pani/Pana wizje dla przyszłości biblioteki za około 10 do 15 lat?
- Biblioteka w Stuttgarcie pracuje zgodnie z zaplanowanymi celami i koncepcją, do której indywidualny pracownik wnosi swoje osobiste cele. Jak wyobraża sobie Pani/Pan integrację swoich zdolności i

możliwości, swoich osobistych celów i idei z koncepcją działania biblioteki? Zwłaszcza gdy Pani/Pana cele nie zostaną zaakceptowane?

- Kierownictwo biblioteki zaniechało właśnie własne zasady kierowania. Jakie są Pani/Pana wytyczne do kierowania pracownikami? Jak motywuje Pani/Pan innych, gdy projekt się nie uda lub przebieg zdarzeń podążą w złym kierunku?

3) Wyjaśnienie podstawowych warunków pracy.

Rozmowa kwalifikacyjna z kandydatami na stanowiska specjalistyczne, niebibliotekarskie skupia się wokół specjalistycznych treści wiedzy i gotowości kandydatów do działania.

Decyzja o zatrudnieniu kandydata zapada podczas dyskusji komisji rekrutacyjnej. Wybierając pracownika pod uwagę brana jest jego autentyczność i motywacja do pracy. Dyrektor Biblioteki w Stuttgarcie zapytana o preferencje dotyczące potencjalnych pracowników powiedziała, że powinien: być dobrze przygotowany, dobrze poinformowany o miejscu pracy, dokładnie przemyśleć co chce w miejscu pracy osiągnąć i powinien być autentyczny⁵.

Biblioteki niemieckie jak podaje tamtejsza literatura bibliotekarska i potwierdza praktyka stosowana w różnych bibliotekach bardzo poważnie traktują kwestię rozwoju potencjału społecznego.

Spośród 12 różnych bibliotek takich, jak:

- TIB/UB Hannover
- ZB MED (Deutsche Zentralbibliothek für Medizin)
- ZBW (Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften)
- SUB Hamburg

⁵ Tamże, s. 366

- UB Dortmund
- UB Duisburg – Essen
- UB Düsseldorf
- UB Konstanz
- UB Mainz
- Bibliothek der DSHS Köln
- UB Bielefeld
- Bibliothek der ETH Zürich

przebadanych przez A.K.Huth pod względem występującego w nich stanu rozwoju potencjału społecznego tylko w jednej nie funkcjonuje strategia rozwoju potencjału społecznego⁶. W pozostałych bibliotekach strategia rozwoju potencjału społecznego została wdrożona lub opracowana i będzie w nieodległej przyszłości realizowana. Trzy badane biblioteki nadały strategii rozwoju potencjału społecznego formę pisemną.

Badane biblioteki niemieckie różnie interpretują pojęcie rozwoju potencjału społecznego. I tak na przykład Biblioteka ZB MED. Definiuje rozwój potencjału społecznego jako proces planowania, kierowania i kontroli parametrów wykształcenia i doskonalenia oraz wspomaganie i rozwoju zarządzania. Według biblioteki SUB Hamburg rozwój potencjału społecznego to zachowanie i poprawa kwalifikacji pracowników. Biblioteka UB Duisburg – Essen postrzega rozwój potencjału społecznego jako wsparcie dla personelu. Z kolei UB Mainz definiuje rozwój potencjału społecznego jako kształcenie dostosowawcze w obszarze miękkich umiejętności, rozwój osobowości i rozwój potencjału pracownika.

⁶ Huth A.K.: *Personalentwicklung in Wissenschaftlichen Bibliotheken*. Heft 97. Institut für Bibliotheks – und Informationswissenschaft der Humboldt – Universität zu Berlin 2011, s. 22-45

Podstawę rozwoju potencjału społecznego w badanych przez A.K. Huth bibliotekach stanowią:

- zmieniające się zadania spowodowane nowymi wymaganiami w świecie obsługi bibliotecznej i informacyjnej,
- cele organizacji osiągane są tylko z zadowolonymi pracownikami, którzy czują się zdrowo,
- redukcja personelu i dalsza reorganizacja,
- zmiany strukturalne w bibliotekach,
- zorganizowanie poziomu kierowniczego
- nacisk z zewnątrz przez podążającą ewaluację,
- wymaganie rozwoju personelu przez organy zapewniające utrzymanie.

Rozwój potencjału społecznego w badanych bibliotekach służy realizacji zróżnicowanych celów. Najważniejszym celem kształcenia i doskonalenia personelu wskazywanym przez bibliotekę ZB MED jest zadowolenie pracowników z pracy. Dalsze wskazywane przez ta bibliotekę cele rozwoju potencjału społecznego to:

- dobra komunikacja
- zapewnienie kwalifikacji pracowników zarówno pod względem indywidualnego dalszego rozwoju, jak również ze względu na wymagania stanowiska pracy.

UB Mainz jako cel rozwoju potencjału społecznego podaje utrwalenie oficjalnej części kultury biblioteki.

Sformułowane przez badane biblioteki cele rozwoju potencjału społecznego oraz interpretacje tego pojęcia pokazują, jak pisze A.K.Huth, że rozwój personelu postrzegany jako systematyczny, zaplanowany proces oznacza więcej niż dalsze kształcenie lecz także zadowolenie i wsparcie

zarówno pod względem zawodowym jak również społecznym i osobistym. Odnoszony jest każdorazowo do biblioteki jako całości.

Potrzeby rozwoju potencjału społecznego identyfikowane są w niemieckich bibliotekach głównie na podstawie:

- opinii kierowniczych, które zdaniem A.K.Huth powinny być postrzegane jako ważny instrument rozwoju personelu i stanowić klucz do rozpoznania potrzeb rozwoju cech i właściwości pracowników;
- oceny pracowników, będącej kolejną ważną techniką analizy potrzeb rozwoju potencjału społecznego dokonywanej np. za pomocą Internetu; ocena pracowników w bibliotece ZB MED odkrywa wszystkie aspekty zadowolenia z pracy takie, jak: przebieg pracy, otoczenie miejsca pracy, organizację czasu pracy, komunikację, dyrekcję i kierownictwo, pracę zespołową, możliwość dalszego kształcenia, zarządzanie zmianami, obciążenie i mobbing.

W badanych bibliotekach jak podaje A.K.Huth nie funkcjonuje systematyczna analiza potrzeb rozwoju potencjału społecznego.

Metodą rozwoju potencjału społecznego stosowaną powszechnie przez biblioteki niemieckie są szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne. Niektóre biblioteki takie jak TIB/UB Hannover oraz UB Düsseldorf mają opracowaną koncepcję systematycznego szkolenia. Inne biblioteki natomiast kierują swoich pracowników na szkolenie raz lub dwa razy w roku.

Techniką szkoleniową często wykorzystywana w badanych bibliotekach jest coaching, realizowany jako coaching indywidualny i zespołowy. Coaching indywidualny odbywa się ogólnie jako element lub uzupełnienie rozwoju kadry kierowniczej, przy czym TIB/UB Hannover na

podstawie osiągnięć indywidualnych pracowników chciałaby także pod pewnymi warunkami realizować coaching dla kadry wykonawczej. TIB/UB Hannover realizuje także coaching zespołowy.

Rozwój potencjału społecznego w bibliotekach niemieckich oprócz szkolenia i doskonalenia ukierunkowany jest na zadowolenie pracowników uzyskiwane poprzez stosowanie wobec pracowników różnych środków motywujących oraz możliwości aktywnego uczestnictwa w bibliotece. Jako możliwość aktywnego uczestnictwa wymienione zostało zarządzanie pomysłami. W bibliotece TIB/UB Hannover pomysły pracowników specjalnie powołana komisja nagradza premią. Zamiar wprowadzenia zarządzania pomysłami przejawiała do czasu jak podaje A.K.Huth także UB Duisburg – Essen. Biblioteka ETH dysponuje pewną pulą pomysłów. Wszystkie przedstawione przez pracowników idee są publikowane po czym na końcu roku oceniane przez ogół pracowników. Trzy najlepsze zostają nagrodzone np. trzydniową wycieczką do Berlina. Finansowe premie jak podaje A.K.Huth stanowią w bibliotekach niemieckich rzadkość. Biblioteka UB Dortmund organizuje regularnie zawodowe wycieczki, stwarzające pracownikom możliwość nawiązania nowych kontaktów zawodowych i wymianę z kolegami poglądów dotyczących sposobów wykonywania pracy oraz nowych inicjatyw.

Przedsięwzięcia podejmowane przez niemieckie biblioteki w ramach rozwoju personelu obejmują także planowanie karier zawodowych zgodnie z ograniczeniami i możliwościami konkretnej biblioteki.

Biblioteki kanadyjskie takie, jak Toronto Public Library, Special Library Association (SLA) oraz National Library of Toronto w celu zwiększenia wartości posiadanego potencjału społecznego, wdrożyły model zarządzania kadrami oparty na kompetencjach⁷.

Toronto Public Library przejęła od miasta Toronto 5 kluczowych, spośród 21 zdefiniowanych przez to miasto kompetencji w celu odzwierciedlenia wartości wszystkich miejskich pracowników. Wprowadzone przez TPL do zarządzania kadrami kompetencje to:

1) orientacja na klienta

- jasność oczekiwań
- przejęcie personalnej odpowiedzialności
- działanie dla klientów
- zaspokojenie podstawowych potrzeb klientów
- stosowanie długoterminowego podejścia

2) finansowa odpowiedzialność

- rozumienie własnej odpowiedzialności dotyczącej priorytetów biznesowych przy wykorzystaniu zasobów
- rozsądne wydatki
- rozwój efektywnych modeli użytkowania
- dbałość o korzyści dla organizacji

3) innowacje

- szukanie nowych rozwiązań
- wprowadzenie do realizacji zadań lub funkcji nowych środków, metod, itp.
- doświadczanie nowych idei w organizacji
- doświadczanie nowych idei w otwartych sektorach

⁷ Bryant J., Poustie K.: *Kompetentne Mitarbeiter – neue Anforderung in der Bibliothek*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2001, s. 6-13, 30-36

- wspomaganie innowacji u innych
- 4) orientacja na wyniki
- wypełnianie postulatu dobrej pracy
 - orientacja na realizację celów
 - określenie własnych standardów poprawy wyników
 - określenie wyższych stopni realizacji celów
 - przeprowadzanie analizy kosztów i korzyści
 - właściwa kalkulacja opłacalności ryzyka
- 5) praca zespołowa
- współpraca i osiągnięcia współpracowników
 - wspomaganie pracy zespołowej
 - budowa wydajnego zespołu

Pozostałe, określone zadaniowo kompetencje jak piszą J.Bryant i K.Poustie powinny zostać opracowane przez biblioteki, żeby zagwarantować, będące przesłanką najlepszej jakości usług bibliotecznych, wiedzę, umiejętności i zdolności pracowników. Toronto Public Library sprawia wrażenie, że zaangażowanie w obszarze kluczowych kompetencji oznacza pierwszy ważny ruch w kierunku budowy organizacji, która reaguje na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Special Library Associationa wypracowały kompetencje obejmujące zarówno osobistą i zawodową wiedzę jak również zdolności i umiejętności, które bibliotekarze pracujący w specjalistycznych bibliotekach potrzebują, żeby mogli spełniać wymagania wieku informacji. Opracowano 13 behawioralnych kompetencji:

- 1) zaangażowanie dla doskonałości biblioteki

- 2) przyjęcie wyzwań i zauważanie nowych szans wewnątrz i na zewnątrz biblioteki
- 3) zdolność ogólnego spojrzenia
- 4) dążenie do partnerstwa i aliansów
- 5) tworzenie wzajemnego szacunku i zaufania zdominowanego otoczeniem
- 6) efektywna zdolność komunikacji
- 7) umiejętności zarządzania
- 8) planowanie, ustalanie priorytetów i koncentracja na decydujących kwestiach
- 9) dobra współpraca z innymi w zespole
- 10) gotowość do długoletniej nauki i indywidualne planowanie karier
- 11) personalne, ekonomiczne zdolności i tworzenie nowych szans
- 12) wgląd w znaczenie zawodowych relacji i solidarność
- 13) elastyczne, pozytywne nastawienie do nieustannych zmian

W National Library of Canada wprowadzenie modelu kompetencyjnego odbywało się dwuetapowo. Pierwszy etap obejmował zdefiniowanie pojęcia kompetencji. Zgodnie z sformułowaną definicją kompetencje to zauważalne i stosowane zdolności, gotowość, sposoby zachowania, które są istotne dla osobistych osiągnięć i sukcesów organizacji⁸. Działania drugiego etapu koncentrowały się wokół opracowania profilu kompetencyjnego, który w konfrontacji z potencjałem społecznym poszczególnych pracowników będzie kształtował plany szkolenia i dalszego rozwoju jednostki. Wskazano 55 kompetencji zgrupowanych w 12 grup:

- 1) kompetencje komunikacyjne

⁸ Tamże, s. 12

Efektywna komunikacja powinna być jasna, krótka, uprzejma, konstruktywna i nieprzerwana. Kompetencje komunikacyjne obejmują: słuchanie, mówienie, czytanie, pisanie.

2) kompetencje informacyjno – technologiczne

- znajomość komputera
- komunikacja elektroniczna
- umiejętność dostosowania do nowych technologii

3) skłonność do zmian

- umiejętność dostosowania się do zmian
- gotowość do uczenia się nowych umiejętności
- elastyczność

4) zdolności organizacyjne

- planowanie i kierowanie pracą
- zarządzanie czasem i wyznaczanie priorytetów
- terminowość
- realizacja zadań

5) umiejętność rozwiązywania problemów

- zdolności analityczne
- kreatywność
- wykorzystywanie własnych zdolności
- gotowość do działania

6) umiejętności zespołowe

- zdolności interpersonalne
- efektywna współpraca z innymi
- wspieranie pracy zespołowej

7) umiejętności zarządzania sobą

- motywacja wewnętrzna
- inicjatywa

- kierowanie własną nauką
 - etyczne zachowanie
- 8) kompetencje przedsiębiorcze
- orientacja na klienta
 - marketing i popieranie sprzedaży
 - używanie wiedzy know – how w organizacji
 - wrażliwość na otoczenie (wyczucie otoczenia)
- 9) umiejętności obsługi
- 10) umiejętności zarządzania: osobiste zdolności i umiejętności
- 11) umiejętność zarządzania: procesowa i organizacyjna zdolność i gotowość
- 12) kompetencje systemowe

Kompetencje od 1 do 8 stanowią kompetencje kluczowe, którymi muszą dysponować wszyscy pracownicy.

W drugim etapie wdrażania modelu kompetencyjnego zidentyfikowane zostały także luki występujące w potencjale społecznym pracowników oraz opracowano strategiczny plan szkolenia personelu.

Konsekwencje orientacji na kompetencje w organizacjach posiadają jak piszą J.Bryant i K.Poustie wiele pozytywnych aspektów takich, jak:

- kompetencje są połączone z wartościami organizacji i sprzyjają tym wartościom,
- kompetencje dostarczają jasne i specyficzne definicje, które wspierają cele organizacji,
- kompetencje dostarczają jasnych wskazówek niezbędnych dla sukcesu organizacji,

- kompetencje dostarczają praktycznych narzędzi dla naczelnego kierownictwa,
- kompetencje zmierzają do rozwoju potencjału społecznego wymagającego szkolenia, proces ten prowadzi do rozwoju organizacji z nieustannym i dynamicznym środowiskiem uczącym,
- kompetencje troszczą się o lepszą zgodność między pracownikami a ich wymaganiami pracy z skutkiem:
 - większej efektywności
 - lepszego zadowolenia pracowników
 - szybszej nauki pracowników.

Wprowadzenie przez biblioteki kanadyjskie modelu zarządzania opartego na kompetencjach umożliwiającego skuteczne konkurowanie na rynku usług bibliotecznych.

Na zakończenie prowadzonych rozważań należy wnioskować, że biblioteki Niemiec i Kanady świadome obecnie znaczenia czynnika ludzkiego dla ich efektywnego funkcjonowania, dążą do posiadania wartościowego potencjału społecznego. W tym celu wykorzystują profesjonalne metody i instrumenty pozwalające zwiększyć potencjał społeczny pracowników różnych organizacji. Rozwój potencjału społecznego zwłaszcza w bibliotekach niemieckich jest szeroko interpretowany. Rozumienie rozwoju potencjału społecznego przez te biblioteki przypomina znacznie bardziej treść pojęcia rozwój personelu, będącego terminem o szerszym zasięgu znaczeniowym⁹. Przedsięwzięcia realizowane przez biblioteki niemieckie w ramach rozwoju potencjału społecznego oprócz szkolenia i doskonalenia pracowników obejmują także planowanie karier zawodowych. Rozwijaniu potencjału społecznego

⁹ Różnice terminologiczne pomiędzy tymi pojęciami przedstawione zostały w podrozdziale 3.2.

bibliotek niemieckich sprzyja przeprowadzanie rzetelnej selekcji kandydatów do pracy. Efektywny dobór pracowników skutkuje rozwojem całkowitego potencjału społecznego biblioteki.

Podsumowanie

Jeszcze w niezbyt odległej przeszłości można było podjąć polemikę na temat hierarchii ważności zasobów bibliotecznych. Bibliotekę wówczas kojarzono głównie z składnicą książek i czasopism a wykreowany wśród społeczności stereotyp bibliotekarza a zwłaszcza bibliotekarki przypominał przysłowiową „szarą myszkę”. Upływający czas oraz permanentne zmiany w otoczeniu nie oszczędziły również bibliotek. Prowadzenie obecnie dywagacji dotyczących wartości poszczególnych elementów „systemu biblioteka” jest pozbawione sensu. Współczesne biblioteki to niedochodowe organizacje non – profit pracownicy bardziej niż z „szarą myszką” zaczęto identyfikować z sową, która jak powszechnie wiadomo jest symbolem mądrości. Nie powinno obecnie zatem wzbudzać wątpliwości twierdzenie, że najważniejszym zasobem bibliotecznym są pracownicy oraz ich cechy i właściwości. Znaczenie czynnika ludzkiego wzrasta tym bardziej, im mniejsze są rozmiary biblioteki.

Ewolucja bibliotek skutkująca uplasowaniem najwyżej w hierarchii ważności zasobów bibliotecznych, potencjału społecznego dyktuje niekwestionowaną potrzebę posiadania przez biblioteki a przede wszystkim osoby zatrudnione na stanowiskach decyzyjnych, obszernej wiedzy z zakresu problematyki personalnej oraz implementacji tej wiedzy w codziennej praktyce bibliotekarskiej. Biblioteki powinny dążyć do uczynienia z potencjału społecznego autentycznie najważniejszego zasobu bibliotecznego. Tkwiący w pracownikach potencjał społeczny powinien stanowić jeden z najwartościowszych kapitałów każdej biblioteki,

pozwalający czerpać jej bezcenne korzyści w postaci zwiększającej się nieustannie liczby zadowolonych klientów – użytkowników.

Osiągnięcie takiego stanu potencjału społecznego wymaga jednak sporych nakładów pracy i czasu. Konieczne jest jak już wcześniej wspomniano strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym. Zarządzanie potencjałem społecznym na poziomie strategicznym pozwoli bibliotece osiągnąć założony stan zwłaszcza jakościowy potencjału społecznego i ograniczyć liczbę chybionych decyzji personalnych.

Podstawę wszelkich działań podejmowanych w sferze personalnej powinna stanowić dokładna w miarę szczegółowa identyfikacja posiadanego przez personel potencjału społecznego, którego niestety nie można w żaden sposób oddzielić od pracowników i zostawić za drzwiami biblioteki. Zatrudniając pracownika każda instytucja biblioteczna zatrudnia całego człowieka z jego zaletami i wadami. Negatywny charakter tych drugich może jednak biblioteka zniwelować podejmując stosowne działania personalne. Wszystkie tkwiące w pracownikach cechy i właściwości z różną intensywnością wpływają bezpośrednio na finalny efekt działalności pracowników a pośrednio na efektywność biblioteki. Nie bez znaczenia zatem pozostaje fakt jakich pracowników biblioteka zatrudnia.

Identyfikując potencjał społeczny pracowników, biblioteka powinna zdiagnozować następujące kwestie:

- cechy i właściwości decydujące o zdolności danej jednostki do realizacji określonych funkcji w bibliotece,
- poziom na jakim plasują się cechy i właściwości pracowników,
- cechy i właściwości w jakie powinni zostać wyposażeni pracownicy lub wymagające doskonalenia,

- cechy i właściwości posiadane przez pracownika lecz aktualnie nie wykorzystywane na zajmowanym stanowisku pracy, które mogą znaleźć zastosowanie w przyszłości.

Znajomość powyższych kwestii umożliwia optymalne zarządzanie czynnikiem ludzkim, które niestety trudno zaliczyć do zadań łatwych. Proces zarządzania potencjałem społecznym utrudnia wielość cech i właściwości, kształtujących aktualną i przyszłą zdolność jednostki do wykonywania różnych czynności w bibliotekach. W praktyce oznaczać to będzie kompleksowe stosowanie wielu różnych narzędzi umożliwiających prawidłową realizację funkcji personalnej.

Biblioteka dążąc do uplasowania potencjału społecznego na poziomie strategicznego zasobu musi swoje zamiary realizować już w momencie zatrudniania pracowników dokonując wyboru właściwego kandydata. Niewątpliwie największy udział w urzeczywistnieniu tych planów przypada rozwojowi cech i właściwości pracowników. Niemożliwe wręcz pozostaje posiadanie potencjału społecznego o randze strategicznego zasobu bez wdrożenia procedury rozwoju tego potencjału. Zatrudnianie właściwych kandydatów do pracy nie zwalnia biblioteki z konieczności podejmowania systematycznych a zgodnie z najnowszymi zaleceniami literatury z zakresu zarządzania potencjałem społecznym wręcz permanentnych przedsięwzięć ukierunkowanych na zwiększenie wartości potencjału społecznego pracowników. Potencjał społeczny pracowników z uwagi na niematerialny charakter ulega pod wpływem upływającego czasu oraz zachodzących zmian deprecjacji. Optymistyczny pozostaje jednak fakt, iż stosując właściwe metody i instrumenty rozwoju potencjału społecznego można w dużej mierze powstrzymać proces zmniejszania wartości potencjału społecznego. Biblioteki nie realizujące procedury rozwoju potencjału społecznego, doszukujące się możliwości posiadania wartościowego potencjału społecznego tylko w rekrutowaniu właściwych

kandydatów do pracy, mogą jedynie tymczasowo posiadać czynnik ludzki o wartości strategicznej. Zaspakajanie nieustannie wzrastających wymagań klientów – użytkowników oraz wciąż zwiększającego się wachlarza ich potrzeb jest równoznaczne z koniecznością systematycznego szkolenia i doskonalenia personelu. Biblioteki powinny podążać w kierunku nowej koncepcji zarządzania organizacjami jaką jest model uczącej się organizacji, w której uczenie się ma charakter zespołowy a obowiązkiem poszerzania wiedzy i umiejętności obarczony jest każdy pracownik.

Zmiany zachodzące w sposobie funkcjonowania współczesnych bibliotek podążające w kierunku przekształcenia bibliotek stacjonarnych w biblioteki cyfrowe, dostępne teoretycznie z każdego miejsca globu potwierdzają rosnące wciąż zapotrzebowanie na różne metody i instrumenty pozwalające zwiększyć potencjał społeczny pracowników w bibliotekach. Nowe metody realizacji procesów bibliotecznych oraz odmienne od dotychczasowych, zasady egzystencji bibliotek są równoznaczne z koniecznością wyposażenia personelu bibliotecznego w nowe treści wiedzy i umiejętności, nierzadko diametralnie odmienne od dotychczas posiadanych przez pracowników bibliotek. Pojawienie się coraz to nowych technologii informatycznych będzie skutkować nowymi obszarami wiedzy, tworzącymi potencjał społeczny personelu bibliotecznego.

Postępujące na gruncie bibliotekarskim zmiany utwierdzają kluczowe znaczenie czynnika ludzkiego w bibliotece. Nie występują żadne przesłanki wskazujące na jakikolwiek zwrot w tej materii. Biblioteki powinny racjonalnie zarządzać posiadanym potencjałem społecznym a zwłaszcza go rozwijać. Omawiane w niniejszej pracy biblioteki publiczne Krakowa w przeważającej większości są świadome tego obowiązku. W świetle zachodzących na gruncie bibliotekarskim zmian i wynikających z

nich wymagań wobec personelu można stwierdzić, że łatwiej wyobrazić sobie bibliotekę przyszłości bez zbiorów niż wartościowych pracowników. Twierdzenie to jakkolwiek mogące obecnie wzbudzać wątpliwości w dobie bibliotek cyfrowych może nie wywoływać zdziwienia. Biblioteki cyfrowe bardziej niż z tradycyjną książką lub czasopiśmem kojarzyć się będą z e – bibliotekarzem.

BIBLIOGRAFIA

1. Adamiec M, Kozusznik B.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator-Isnpirator*. Wydawnictwo Akade, Katowice 2000
2. Andrejów – Kubów A., Podgórska M.: „Praca na froncie” jako droga do tworzenia wizerunku biblioteki [w:] *Marketing i jakość usług bibliotek akademickich*. Ogólnopolska IV Konferencja Bibliotek Niepublicznych Szkół Wyższych, Wrocław, 9-11 maj 2002. Red. S. Kubów. Wydawnictwo Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław 2002
3. Antczak Z., Listwan T.: *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach* [w:] *Zarządzanie kadrami*. Red. T.Listwan. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2002
4. Armstrong M.: *Zarządzanie ludźmi*. Dom Wydawniczy Robins, Poznań 2007
5. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
6. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. 3 poszerzone. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
7. Aswath D.: *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2009
8. Augustyn R.: *Sztuka efektywnego doboru pracowników do biblioteki*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2010/114/a.php?augustyn>. Stan na dzień: 20.06.2011
9. *Automatyzacja bibliotek publicznych*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji „Automatyzacja bibliotek publicznych”. Warszawa, 24-26 listopada 2004. Red. tomu E.Górska. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2005
10. *Automatyzacja bibliotek publicznych: praktyczne aspekty*. Materiały z II Ogólnopolskiej Konferencji, Białystok 26-28 październik 1993. Red. J.Nowicki. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1993
11. Baran J.: *Warunki pracy a jakość pracy*. „Socjologia Pracy” 1987, nr 18
12. Batorski J.: *Metoda INVEST. Diagnozowanie organizacji uczącej się*. „Personel“ 1998, nr 11
13. Becker T.: *Mitarbeitereinführung in Bibliotheken*. „Bibliothek” 30.2006, Nr 1
14. Bednarczyk M.: *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*. PWN, Warszawa – Kraków 2001

15. Bednarek – Michalska B.: *Opis stanowiska pracy specjalisty gromadzenia dokumentów elektronicznych (DE)*. „Bibliotekarz” 2001, nr 4
16. *Bibliotekarstwo*. Red. Z.Żmigrodzki. Wyd. II uzupełnione i rozszerzone. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1998
17. Bielecka O.: *Budowanie strategii tożsamości biblioteki*. „Ekonomia i Humanistyka” 2000, nr 2
18. Bielski M.: *Organizacje. Istota, struktury, procesy*. Wyd. 3. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001
19. Bielski M.: *Organizacje. Istota, struktury, procesy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992
20. Bieniok H.: *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce*. Wyd. I. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997
21. Biliński L.: *Biblioteki publiczne końca XX wieku*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2001
22. Bochniarz P., Gugąła K.: *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005
23. Bogacz – Wojtanowska E.: *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006
24. Bolesta – Kukułka K.: *Jak patrzeć na świat organizacji*. PWN, Warszawa 1993
25. Bolesta – Kukułka K.: *Zasoby czy potencjał (1)*. „Personel” 1995, nr 10/11
26. Borkowska S.: *Negocjacje zbiorowe*. PWE, Warszawa 1997
27. Bramley P.: *Ocena efektywności szkoleń*. Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001
28. Bratnicki M., Frąckiewicz – Wronka A.: *Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne – wylaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności*. „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 3
29. Bratnicki M.: *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001
30. Bratnicki M.: *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zachowania strategii*. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000
31. Bratnicki M.: *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000
32. Bratnicki M.: *Przelamywanie oporów*. „Personel” 1996, nr 4(25)
33. Bratnicki M.: *Przelamywanie oporów (cd.)*. „Personel” 1996, nr 5(26)
34. Bryant J., Poustie K.: *Kompetentne Mitarbeiter – neue Anforderung in der Bibliothek*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2001

35. Cameron K.S., Quinn R.E.: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
36. Chodyński A.: *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategie jakości ekologicznej*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2002
37. Chodyński A.: *Zarządzanie rozwojem organizacji jako proces zmian i doskonalenia [w:] Zarządzanie rozwojem organizacji. Jakość procesów i produktów*. Red. nauk. A. Chodyński. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2001
38. Clarke A.: *E – learning. Nauka na odległość*. Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa 2004
39. Cybulski R.: *Wizerunek biblioteki w strategii marketingowej*. „Bibliotekarz” 1997, nr 7/8
40. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B. [et al.]: *Zarządzanie organizacjami*. Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001
41. Czajkowski F.: *Długoterminowa strategia Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej – Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu podstawą efektywnych usług dla klienta*. „Bibliotekarz” 2003, nr 1
42. *Człowiek w organizacji: podręczny słownik psychologii i dziedzin pokrewnych*. J.Borkowski [et al.]. Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001
43. Defert – Wolf L.: *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej [w:] Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*. Komitet red. M. Nowak, P.Pioterek, J.Przybysz. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2004
44. Dobija D.: *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003
45. Domański J.: *Zarządzanie strategiczne organizacjami non – profit w Polsce*. Oficyna a Walters Kluwer Polska, Warszawa 2010
46. Domański S.R.: *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Planowania i Statystyki, Warszawa 1990
47. Drogosz J.: *Obsługa klienta w bibliotece. Co bibliotekarz powinien wiedzieć?* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc/matkonf/torun/drogosz.php>. Stan z dnia: 18.05.2006
48. Drucker P.F.: *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1997
49. Drucker P.F.: *Praktyka zarządzania*. Wydawnictwo „Nowoczesność” Sp. z o.o., Warszawa 1992; Kraków: Akademia Ekonomiczna, 1994
50. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. PWE, Warszawa 1981
51. *Encyklopedia wiedzy o książce*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1971

52. *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego*. Kom. red. K.Głombiowski, B.Świdorski, A.Więckowska. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1976
53. Filipiak B., Ruszała J.: *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009
54. Filipowski S.: *Kształtowanie warunków pracy. Z zagadnień nauki o pracy*. PWN, Warszawa 1965
55. Fitz – Enz J.: *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001
56. Gableta M.: *Człowiek i praca w zmieniającym się otoczeniu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2003
57. Gaca – Dąbrowska Z.: *Zawód bibliotekarza w II Rzeczypospolitej*. „Roczniki Biblioteczne”. R. XXVI, z.1 – 2
58. Gąsieniec D.: *Sposoby diagnozy. Jak rozpoznać potrzeby szkoleniowe w firmie (4)*. „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 3
59. Gębołyś Z.: *Jak badać misję biblioteki [w:] Jakość zarządzania w organizacjach non profit*. Materiały konferencyjne. Red. nauk. A.Chodyński, M.Huczek, I.Socha. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2004
60. Gick A., Tarczyńska M.: *Motywowanie pracowników*. PWE, Warszawa 1999
61. Gładys – Jakóbiak J., Stobińska K.: *Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się efekt uboczny czy źródło zmian? [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Praca zbiorowa pod red. B.Wawrzyniaka*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, 2003
62. Głowacka E.: *Problematyka zapewnienia jakości (Quality Assurance) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. „Bibliotekarz” 1999, nr 1
63. Głowacka E.: *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2000
64. Głuszek E.: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O.Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004
65. Goban – Klos T.: *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*. PWN, Warszawa 2004
66. Godziszewski B.: *Misja organizacji: istota, funkcje, proces formułowania [w:] Od strategii organizacji do polityki jakości. Etapy wdrażania ISO 9001*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji, Toruń,

- 17-18 czerwca 2004. Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu, 2004;
67. Golka M.: *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*. PWN, Warszawa 2008
 68. Górny M.: *Ocena efektywności udostępniania informacji w bibliotekach naukowych*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 1999
 69. Górską E., Lewandowski J.: *Podstawy kształtowania środowiska pracy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 2002
 70. Górską J.: *Kształtowanie zatrudnienia [w:] Zasoby ludzkie w firmie*. Podręcznik pod. Red. A.Sajkiewicz. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000
 71. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1996
 72. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2004
 73. Gwiazda E.: *Badania socjologiczne kultury organizacyjnej*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2002, nr 10
 74. Huczek M.: *Zachowania ludzi w organizacji*. Wydawnictwo Innowacje, Bielsko-Biała 2001
 75. Huczek M.: *Marketing relacji w procesie budowy wizerunku biblioteki publicznej*. „*Ekonomia i Humanistyka*” 2002, nr 1
 76. Huczek M.: *Zarządzanie marketingiem jako narzędzie budowy wizerunku biblioteki publicznej*. „*Ekonomia i Humanistyka*” 2002, nr 2
 77. Huth A.K.: *Personalentwicklung in Wissenschaftlichen Bibliotheken*. Heft 97. Institut für Bibliotheks – und Informationswissenschaft der Humboldt – Universität zu Berlin 2011
 78. *Inny słownik języka polskiego. T.2. Red.nacz. M.Bańko*. PWN, Warszawa 2000
 79. Jabłoński M.: *Możliwości dynamicznego kształtowania kapitału intelektualnego małych i średnich firm*. „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*” 2003, nr 5
 80. Jabłoński M.: *Rola, struktura i pomiar kapitału intelektualnego organizacji*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002, nr 11
 81. *Jakość zarządzania w organizacjach non profit. Materiały konferencyjne. Red. nauk. A.Chodyński, M.Huczek, I.Socha*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2004
 82. Jamka B.: *Dobór pracowników [w:] Zasoby ludzkie w firmie*. Podręcznik pod. red. A.Sajkiewicz. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000
 83. Janowska Z.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2002

84. Janowska Z.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2010
85. Jedynak P., Szydło S.: *Zarządzanie ryzykiem*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie, 1997
86. Juchnowicz M.: *Motywowanie w toku pracy [w:] Zasoby ludzkie w firmie. Podręcznik pod red. A.Sajkiewicz*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000
87. Juchnowicz M.: *Udział pracowników w zarządzaniu [w:] Zasoby ludzkie w firmie. Podręcznik pod red. A.Sajkiewicz*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000
88. Jurkowski R.: *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
89. Kaczmarek T.T.: *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005
90. Kałużny S.: *Twórczy happening. Aktywizujące metody szkolenia kursowego dorosłych*. „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 1
91. Kańduła S., Baszyński A.: *Emocjonalne uczestnictwo czyli trening jako nowoczesna forma edukacji zawodowej*. „Szkolenia Pracownicze. Przegląd Szkoleniowy” 1999, nr 5
92. Karpowicz E.: *W sieci kontaktów (1)*. „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 12
93. Kisilowska M.: *Już nie wiem jak mam do ciebie mówić... czyli – komunikacja w bibliotece*. Centrum Edukacji Bibliotekarskiej, Informacyjnej i Dokumentacyjnej, Warszawa 2001
94. Kisilowska M.: *Komunikacja w środowisku bibliotekarskim*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib01/komunikacja>. Stan z dnia: 20.05.2010
95. Klonowski J.: *Doskonalenie umiejętności interpersonalnych bibliotekarza: pierwszy kontakt z klientem*. „Bibliotekarz” 2004, nr 1
96. Kłóska I.: *Kultura organizacyjna w instytucjach publicznych*. Wydawnictwo Akademii Techniczno – Humanistycznej, Bielsko – Biała 2005
97. *Komputeryzacja bibliotek publicznych. Materiały z III Ogólnopolskiej Konferencji nt. „Komputeryzacja bibliotek publicznych – stan i zamierzenia”*, Supraśl k. Białegostoku, 3-5 czerwca 1996. Red. tomu J.Wołosz. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1996
98. *Komputeryzacja i informacja elektroniczna w bibliotekach publicznych. Materiały z ogólnopolskiej konferencji „Automatyzacja bibliotek publicznych”*, Miedzeszyn, 20-22 listopada 2002. Red. tomu E.Górska. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2003
99. Konieczko A.: *E – edukacja okazją urozmaicenia wiedzy i umiejętności bibliotekarzy*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu:

<http://www.ebib.info/2009/104/a.php?konieczko>. Stan z dnia: 25.01.2010

100. *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście. Red. nauk. E. Skawińska.* Wydawnictwo PWN, Warszawa – Poznań 2002
101. Kopaliński W.: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych.* Warszawa: Wiedza Powszechna 1990
102. Kopertyńska W.: *Od oceny do wyceny.* „Personel” 1996, nr 1
103. Korach R.: *Nagroda czy kara. Profesjonalna ocena pracownicza.* Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009
104. Korczyński S.: *Człowiek w środowisku pracy.* Opolskie Centrum Kształcenia, Opole 2004
105. Korpus J.: *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy.* Wydawnictwo Placet, Warszawa 2006
106. Kosiński J.: *Szacowanie ryzyka w działalności firmy.* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 5
107. Kossowska M.: *Na co zwracać uwagę czytając dokumenty kandydata [w:] Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników, praca zbiorowa.* Red. K.Sedlak. Wydanie drugie poprawione i uzupełnione. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
108. Kostera M.: *Zarządzanie personelem.* PWE, Warszawa 1999
109. Kożusznik B.: *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji.* Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996
110. Koźmiński A., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka.* PWN, Warszawa 1995
111. Król H.: *Proces szkolenia pracowników [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego. Red. nauk. H.Król, A.Ludwiczynski.* PWN, Warszawa 2006
112. *Kształtowanie kapitału ludzkiego.* Red. B.Kożuch. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2000
113. Kuc B.R.: *Polityka kapitału ludzkiego. Szkolenie i doskonalenie pracowników.* „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 4
114. Kuczkowska J., Milczarek D.: *Zadanie wyszkolić kadrę. Przewodnik dla dyrektora personalnego (3).* „Personel 1999”, nr 10
115. Kudła S.: *Impuls czy proces ? Zarządzanie szkoleniami w polskich przedsiębiorstwach.* „Personel i Zarządzanie” 2000, nr 22
116. Kujawa E., Filipowicz G.: *Dobre zachowanie. Poziom III schematu ewaluacji.* „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 3
117. Kurkowska E.J.: *Alfabetyzacja informacyjna w formie e – learningu w wybranych europejskich bibliotekach akademickich.* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu:

- <http://www.ebib.info/2009/104/a.php?kurkowska>. Stan z dnia: 25.01.2010
118. Lachowicz Z.: *Doświadczenia grupowe. Treningowe formy doskonalenia menedżerów*. „Personel“ 1995, nr 13
 119. Leinenkugel P.: *Human Resource Management in Bibliotheken: Der Auswahlprozess der Stuttgarter Stadtbücherei*. „Bibliothek“ 33.2009 Nr 3
 120. *Leksykon zarządzania*. Kol. red. M.Romanowska et.al.. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004
 121. *Leksykon zarządzania*. Red. A.Olczak i I.Kołodziejczyk – Olczak. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno – Ekonomicznej w Łodzi, 2005
 122. Lepkowska E., Kostecki G.: *Komunikacja interpersonalna a wizerunek bibliotekarza w nowoczesnej bibliotece*. [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/80/a.php?lepkowska_kostecki. Stan z dnia: 20.05.2010
 123. Leytner – Zemanek B.: *Planowanie strategiczne w bibliotece uczelnianej*. „Przegląd Biblioteczny” 1995, nr 1
 124. Lipka A.: *Raz w górę, raz w dół. Nietradycyjna koncepcja kariery jako propozycja nie tylko dla starszych pracowników*. „Personel i Zarządzanie” 2000, nr 15/16
 125. Lipka A.: *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002
 126. Lipka A.: *Strategie personalne firmy*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000
 127. Listwan T.: *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami [w:] Zarządzanie kadrami*. Red. T.Listwan. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2002
 128. Louart P.: *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1995
 129. Ludwicyński A.: *Rozwój planowany. System okresowych ocen pracowników(I)*. „Personel” 1996, nr 2
 130. Łazarko K., Rembielak G.: *Wpływ otoczenia na funkcjonowanie organizacji non – profit [w:] Funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmiennym otoczeniu II. Red. nauk. prof. dr hab. J.Czupiał*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Legnicy, Legnica 2002
 131. Machaczka J.: *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. PWN, Warszawa 1998
 132. Majkowska – Aleksiewicz A.: *Kształtowanie się zawodu bibliotekarza w Polsce Ludowej*. „Roczniki Biblioteczne”. R. XXVI: 1982, z. 1 – 2

133. Maleczyńska K.: *Kształtowanie się zawodu bibliotekarza w Polsce do 1914r.*. „Roczniki Biblioteczne”. R.XXVI: 1982, z. 1 – 2
134. Mandziej – Jeżyna M.: *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu zasobami ludzkimi [w:] Strategia personalna firmy*. Red. M. Juchnowicz. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000
135. Marciniak R, Wawer M: *Strategia personalna*. „Personel” 1995, nr 13
136. Marciniak S., Rafalski R.: *Efektywność ekonomiczna nowych technik wytwarzania*. Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1977
137. Marciniak P.: *Czy bibliotekarz zna język czytelnika?* Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2005/65/marcinkowski.php> Stan z dnia: 18.05.2006
138. McKenna E., Beech N.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999
139. Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002
140. Miller R.C.: *Ludzie i zarządzanie bibliotekami*. „Bibliotekarz” 1992, nr 9
141. Moczydłowska J.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Podręcznik akademicki. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010
142. Müller M.E.: *Personalentwicklung – Einblicke und Ausblicke*. „Bibliothek” 25.2001. Nr 3
143. Muszyńska A.: *Ewolucja funkcji kultury organizacyjnej*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 7
144. Nahotko S.: *Efektywność i ryzyko w procesach innowacyjnych*. TNOiK Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1996
145. Nesterowicz P.: *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkurowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001
146. Nogalski B., Szpitter A.: *Menedżer niekonwencjonalny czyli myślenie strategiczne jako źródło sukcesu*. „Personel” 1996, nr 5
147. Obłój K.: *Strategia organizacji w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 1998
148. Oleksyn T.: *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*. Poradnik 38. Biblioteczka Pracownicza. Warszawa 1994
149. Olsztyńska A.: *Pracownik dobrze poinformowany czyli warunki efektywnej komunikacji w firmie*. „Personel” 1999, nr 10
150. Osbert – Pocięcha G.: *Próba konceptualizacji efektywności organizacji w wykorzystaniem Mind – Mappingu [w:] Efektywność źródłem bogactwa narodów*. Red. nauk. T.Dudycz. Tom VII, Zeszyt 1B. Wydawnictwo Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i

- Zarządzania w Łodzi, Akademia Ekonomiczna im. O.Langego we Wrocławiu, 2006
151. Padzik K.: *Leksykon HRM: podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002
 152. Paszek A.: Bibliotekarz, bibliotekoznawca, specjalista informacji naukowej – na marginesie kwalifikacji zawodów. Cz. 2. „Bibliotekarz” 2004, nr 7-8
 153. Penc J., Szwemberg K.: *Warunki pracy w ekonomice przedsiębiorstwa*. Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1975
 154. Penc J.: *Kreatywne kierowanie*. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000
 155. Penc J.: *Leksykon biznesu: słownik angielsko-polski*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997
 156. Penc J.: *Menedżer w uczącej się organizacji*. Wydawnictwo Menedżer, Łódź 2000
 157. Penc J.: *Skuteczne zarządzanie organizacją*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Marketingu i Biznesu, Łódź 1999
 158. Pierścionek Z.: *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 1996
 159. Piwowarski J.: *Wybierzmy przyszłość czyli o planowaniu karier pracowników*. „Personel i Zarządzanie” 2000, nr 20
 160. Pocztowski A.: *Ludzie najcenniejszym zasobem firmy [w:] Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników. Praca zbiorowa pod red. K.Sedlaka*. Wydanie drugie poprawione i uzupełnione. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
 161. Pocztowski A.: *Ocenianie pracowników [w:] Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników. Praca zbiorowa pod red. K.Sedlaka*. Wydanie drugie poprawione i uzupełnione. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
 162. Pocztowski A.: *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie, nr 118, Kraków 1993
 163. Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Pomocnicze materiały dydaktyczne. Wyd. II. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1994
 164. Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia– metody – procesy*. PWE, Warszawa 2003
 165. Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998
 166. Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków 1996
 167. Pocztowski A.: *Źródło przewagi. O potrzebie strategii dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*. „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 21

168. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Praca zbiorowa pod red. B.Mikuły, A.Pietruszki – Ortyl, A.Potockiego. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007
169. Porębska J.: *Kariera inaczej (1)*. „Personel” 1996, nr 1
170. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*. Red. M.Gableta. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1998
171. Potocki A.: *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2001
172. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny. Praca zbiorowa pod red. M.Bratnickiego i J.Strużyny*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2001
173. Przybyś J., Sauś J.: *Kapitał społeczny: szkice socjologiczno – ekonomiczne*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2004
174. *Psychologia i socjologia zarządzania. Praca zbiorowa pod red. B.Wiernka*. Wydawnictwo TEXT, Kraków 1994
175. Punkty widzenia. Wyzwania HRM „*Nie ma rozwoju firmy bez rozwoju kadr*”. „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 2
176. Ratajewski J.: *Wprowadzenie do bibliotekoznawstwa*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2002
177. Rogowski W., Michalczewski A.: *Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych. Ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej*. Oficyna Ekonomiczna O/Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków 2005
178. Rojek – Nowosielska M.: *Wpływ kultury organizacyjnej na odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 6
179. Rokita J.: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005
180. Rossiter J.A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo ACDI, Warszawa 2000
181. *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy*. Dz. U. z 2003r. Nr 169, poz. 1650
182. *Rozwój personelu*. Red. A.Szałkowski. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2002
183. Roźniakowska M., Margas M.: „„eBiPol” - Biblioteka Cyfrowa Politechniki Łódzkiej na tle innych inicjatyw bibliotek cyfrowych w kraju od strony technicznej, formalnej i projektowej”. Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy. Tryb dostępu: http://www.ebib.info/2006/74/rozniakowska_margas.php. Stan z dnia: 18.05.2006

184. Rybak M.: *Rozwój potencjału pracy [w:] Zasoby ludzkie w firmie. Podręcznik pod red. A. Sajkiewicz.* Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999
185. Rybak M.: *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi [w:] Strategia personalna firmy.* Red. M. Juchnowicz. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000
186. Sadler P.: *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym.* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997
187. Sarafin A., Brewczyńska M.: *Platforma e – learningowa Moodle w Bibliotece Pedagogicznej Kujawsko – Pomorskiego Centrum Edukacji Nauczycieli we Włocławku.* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://ebib.info/2009/104/a.php?sarafin_brewczynska. Stan z dnia: 25.01.2010
188. Scheer H-G.: *Personalentwicklung – den Wandel gestalten. Warum Bibliotheken Personalentwicklung brauchen und wie sie sie davon profitieren können.* „Bibliotheken heute“ 3 (2007)2
189. Schwan K.: *Marketing kadrowy.* Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 1995
190. Sekuła Z.: *Controlling personalny. Cz. 2.* Wydawnictwo Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000
191. Sekuła Z.: *Motywowanie do pracy. Teoria i instrumenty.* PWE, Warszawa 2008
192. Sekuła Z.: *Strategia na każdy czas(1). Związki pomiędzy ogólną strategią firmy a strategią personalną i rozwiązaniami płacowymi.* „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 13/14
193. Sidor – Rządowska M.: *Na przekór metryce. Kilka uwag na temat uczenia się osób dorosłych.* „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 6
194. Sidor – Rządowska M.: *Nie tylko dla najlepszych. Analiza potrzeb szkoleniowych.* „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 1
195. Sidor - Rządowska M.: *Pod lupą. Nowoczesne metody oceny pracowników.* „Personel” 1996, nr 7
196. Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników.* Wyd. 2 poprawione. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2006
197. Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna w instytucji.* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 1990
198. Simon H.A.: *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji publicznej.* Wyd. IV. Wydawnictwo Helion 2007
199. Sitarska A.: *Systemowe pojęcie biblioteki.* „Roczniki Biblioteki Narodowej” XIX, Warszawa 1987
200. Skalski M, Gawrońska M.: *Musimy się zrozumieć, czyli warunki skutecznej i efektywnej komunikacji w firmie (1).* „Personel i Zarządzanie” 2004, nr 3

201. Skalski M., Gawrońska M: *Najpierw słucham, potem mówię, czyli warunki skutecznej i efektywnej komunikacji w firmie (2)*. „Personel i Zarządzanie” 2004, nr 4
202. Skrzypek E.: *Jakość i efektywność*. Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie – Skłodowskiej, Lublin 2000
203. Sloman M: *Strategia szkolenia pracowników*. PWN, Warszawa 1997
204. *Słownik języka polskiego. T.7*. PAN, Warszawa 1965
205. *Słownik języka polskiego. T.1*. PWN, Warszawa 1978
206. *Słownik języka polskiego. T.2*. PWN, Warszawa 1979
207. *Słownik języka polskiego. T.3*. PWN, Warszawa 1981
208. *Słownik języka polskiego. T.2*. PWN, Warszawa 1998
209. *Słownik terminologiczny informacji naukowej*. Red. nacz. M.Dembowska Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1979
210. *Słownik współczesnego języka polskiego. T.4*. Wydawnictwo SMS, Kraków 2001
211. *Słownik wyrazów obcych*. Red. J.Tokarski. PWN, Warszawa 1980
212. *Słownik zarządzania kadrami*. Red. T.Listwan. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2005
213. Smith. A.: *Bogactwo narodów, tom I*. PWN, Warszawa 1954
214. Sobięga J.: *O potrzebie baz danych i wskaźników efektywności bibliotek*. „Przegląd Biblioteczny” 2002, nr 3
215. Stachowska – Musiał E: *Bibliotekarz – zawód o wielu obliczach [w:] Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z ogólnopolskiej konferencji, Nałęczów, 18-20 wrzesień 2003 / red. J.Nowicki*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2003
216. Stankiewicz M. J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa; budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002
217. Stańczyk – Hugiet E.: *Organizacja ucząca się [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji. Praca zbiorowa pod red. R.Krupskiego*. PWE, Warszawa 2005
218. Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1996
219. Sułkowski Ł.: *Kulturowa zmienność organizacji*. PWE, Warszawa 2002
220. Sułkowski Ł.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Podręczniki i skrypty 2001
221. Szaban J.: *Poradnik dla poszukujących. Jak przygotować i wdrażać system ocen pracowniczych*. „Personel” 1997, nr 9
222. Szalkowski A, Miś A, Piechnik-Kurdziel A.: *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1996

223. Szankin T.: *Przewidywanie efektywności kierowania*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2000
224. Szczepański J.: *Elementarne pojęcia socjologii*. PWN, Warszawa 1972
225. Szóstak A., Łęcki K.: *Od konkretności do abstrakcji (2). Pokonywanie barier w komunikacji interpersonalnej*. „Personel” 1998, nr 1
226. Ścibiorek Z.: *Inwestowanie w personel*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006
227. Śmid W.: *Leksykon menedżera. Słownik angielsko – polski*. Wydawnictwo profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000
228. Śmid W.: *Psychologia i socjologia zarządzania: słownik terminów*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2003
229. Tarczyński W., Mojsiewicz M.: *Zarządzanie ryzykiem*. PWE, Warszawa 2001
230. *Teoretyczno – metodyczne podstawy rozwoju e – learningu w edukacji ustawicznej*. Red. Z.Kramek. Instytut Technologii Eksploatacji. Państwowy Instytut Badawczy w Radomiu, 2007
231. *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*. DzU nr 96, poz. 873
232. *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*. Red. nauk. W.M. Grudzewski, I.K.Hejduk. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008
233. Wdowicz R.: *Poziomy oceny. Praktyczne metody oceny szkolenia*. „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 1
234. Weinstein K.: *Komunikowanie się [w:] Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*. Red. D.M.Stewart. PWE, Warszawa 1994
235. Wiernek B.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Oficyna TEXT, Kraków 2001
236. Wojciechowski J.: *Biblioteczne strategie*. „Bibliotekarz” 2005, nr 5
237. Wojciechowski J.: *Bibliotekarstwo: zawód czy zatrudnienie [w:] Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z ogólnopolskiej konferencji, Nałęczów, 18-20 Wrzesień 2003*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2003
238. Wojciechowski J.: *Bibliotekarz w bibliotece*. „Roczniki Biblioteczne”. Rok XLI, Zeszyt 1-2, 1997
239. Wojciechowski J.: *Idee i rzeczywistość: bibliotekarstwo programatyczne*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2002
240. Wojciechowski J.: *Marketing w bibliotece*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1993
241. Wojciechowski J.: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. PWN, Warszawa – Kraków 1997

242. Wojciechowski J.: *Praca z użytkownikiem w bibliotece*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2000
243. Wołosz J.: *Organizacja biblioteki i kierowanie jej działalnością*. Wyd. II zmienione i uzupełnione. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1981
244. Wrzosek W.: *Przewaga konkurencyjna*. „Marketing i Rynek” 1999, nr 7
245. Zachorowska A.: *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2006
246. *Zarządzanie biblioteką: najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim: wybór tekstów*. Redaktor I.Kemp. Wydawnictwo SBP, Warszawa 1998
247. *Zarządzanie kadrami w bibliotece. Praca zbiorowa pod red. J. Kamińskiej i B. Żołędowskiej – Król*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2008
248. *Zarządzanie potencjałem pracy*. Red. A.Sajkiewicz. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998
249. *Zarządzanie ryzykiem*. Red. nauk. K.Jajuga. PWN, Warszawa 2007
250. *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody*. Red. R.Krupski. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O.Langego we Wrocławiu, 2001
251. Zbiegień – Maciąg L.: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. PWN, Warszawa 1999
252. Zbiegień – Maciąg L.: *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Wydawnictwo Business Pres, Warszawa 1996
253. Zbiegień – Maciąg L.: *Pracownicy jako kapitał*. „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 1
254. Zbucki D.: *Od kogo zacząć? Wspomaganie rozwoju zawodowego*. „Personel” 1996, nr 5
255. Zieleniewski J.: *Organizacja i zarządzanie*. Wyd. III, PWN, Warszawa 1969
256. Zybert E.B. : *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2004
257. Zybert E.B.: *Nowe tendencje w zakresie organizacji i zarządzania bibliotekami [w:] Organizacja i zarządzanie biblioteką w aspekcie automatyzacji: problemy i perspektywy. Materiały z ogólnopolskiego seminarium, Gdańsk, 8-9 grudnia 1997*. Red. J.Chruścińska, E.Kubisz. Centrum Ustawicznego Kształcenia Bibliotekarzy, Warszawa 1998
258. Zybert E.B.: *Szczęśliwy klient → szczęśliwy pracownik... czyli o satysfakcji bibliotekarzy [w:] Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z ogólnopolskiej konferencji, Nałęczów, 18-20 Wrzesień 2003*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2003
259. Zygierewicz A.: *Kierowanie karierą (2). Typologia osobowości*. „Personel” 1998, nr 4

260. Żmigrodzki Z.: *Patologia biblioteczna*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996
261. Żurek A.: *Między kijem a marchewką, czyli tajniki systemów motywacyjnych*. „Personel” 1999, nr 3

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1	Umiejętności koncepcyjne, interpersonalne i techniczne potrzebne do skutecznego działania na różnych szczeblach hierarchii w bibliotece	45
Rysunek 2	Model potencjału społecznego biblioteki.....	51
Rysunek 3	Podział elementów potencjału społecznego ze względu na zmianę ich wartości.....	100
Rysunek 4	Całkowity kapitał biblioteki	105
Rysunek 5	Biblioteka jako system społeczno – techniczny.....	113
Rysunek 6	Centralna pozycja ludzi w organizacji	128
Rysunek 7	Poziomy kultury organizacyjnej w bibliotece.....	185
Rysunek 8	Koło uczenia się kultury organizacyjnej	197
Rysunek 9	Model kultury organizacyjnej organizacji uczącej się	315
Rysunek 10	Sześcioczynnikowy model organizacji uczącej się.....	317
Rysunek 11	Przykładowy formularz do sporządzania miesięcznego planu zatrudnienia	371
Rysunek 12	Przykładowy formularz do planowania działań personalnych ...	371

SPIS TABEL

Tabela 1	Cechy organizacji non – profit	30
Tabela 2	Miary kapitału ludzkiego proponowane przez M.Bratnickiego...	97
Tabela 3	Różnice pomiędzy kapitałem ludzkim i kapitałem materialnym biblioteki.....	104
Tabela 4	Cele rozwoju potencjału społecznego różnych grup zawodowych w zakresie umiejętności społecznych i specjalistycznych	158
Tabela 5	Typologia kultur organizacyjnych	188
Tabela 6	Typologia warunków pracy w bibliotekach.....	209
Tabela 7	Cechy szkolenia i doskonalenia pracowników	234
Tabela 8	Pasywne i aktywne metody szkolenia pracowników	246
Tabela 9	Kryteria oceny kursów e – learningowych	267
Tabela 10	Przegląd definicji pojęcia motywacja	277
Tabela 11	Pozycja rozwoju potencjału społecznego na tle różnych klasyfikacji czynników motywacyjnych	278
Tabela 12	Ranking niematerialnych czynników motywacyjnych	283
Tabela 13	Koncepcje wyróżniania cech organizacji uczącej się	305
Tabela 14	Zasady tworzenia organizacji uczącej się	312
Tabela 15	Standardowe pytania i kryteria ocen służące do diagnozowania organizacji uczącej się.....	318
Tabela 16	Metody zarządzania ryzykiem	340
Tabela 17	Strategia organizacji a strategia planowania zasobów ludzkich .	361
Tabela 18	Profil osobowy kandydata na stanowisko Specjalisty Gromadzenia Zbiorów Zwartych.....	384
Tabela 19	Zalety i wady wewnętrznych i zewnętrznych źródeł rekrutacji..	386
Tabela 20	Związek metod selekcji z badanym obszarem predyspozycji pracownika	399
Tabela 21	Zewnętrzne i wewnętrzne wydarzenia związane z karierą zawodową.....	453

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1	Częstotliwość wyznaczania celów rozwoju potencjału społecznego przez biblioteki publiczne Krakowa.....	150
Wykres 2	Wektor odległości = 0	165
Wykres 3	Wektor odległości większy od 0 lecz o niezmienionym zwrocie.....	166
Wykres 4	Wektor odległości o zmienionym zwrocie.....	166
Wykres 5	Obszary rozwoju potencjału społecznego pracowników w bibliotekach publicznych Krakowa.....	170
Wykres 6	Funkcjonowanie strategii rozwoju potencjału społecznego w bibliotekach publicznych Krakowa.....	175
Wykres 7	Znajomość kultury organizacyjnej bibliotek publicznych Krakowa przez zatrudnionych w nich pracowników.....	198
Wykres 8	Zależność pomiędzy wiekiem pracowników bibliotek publicznych Krakowa a znajomością kultury organizacyjnej danej biblioteki	198
Wykres 9	Oddziaływanie kultury organizacyjnej bibliotek publicznych Krakowa na zatrudnionych w nich pracowników	203
Wykres 10	Wpływ warunków pracy, panujących w bibliotekach publicznych Krakowa na stan psychofizyczny zatrudnionych w nich pracowników	216
Wykres 11	Wpływ warunków pracy, panujących w bibliotekach publicznych Krakowa na rozwój różnych elementów potencjału społecznego zatrudnianych pracowników	225
Wykres 12	Motywacyjne oddziaływanie warunków pracy w bibliotekach publicznych Krakowa na zatrudnionych w nich pracowników ..	228
Wykres 13	Uczestnictwo pracowników bibliotek publicznych Krakowa w szkoleniach organizowanych przez daną bibliotekę	236
Wykres 14	Rodzaje szkoleń organizowanych przez biblioteki publiczne Krakowa dla zatrudnianych pracowników.....	237
Wykres 15	Zakresy wiedzy i umiejętności, będące przedmiotem szkoleń realizowanych w bibliotekach publicznych Krakowa	240
Wykres 16	Metody szkolenia pracowników wykorzystywane przez biblioteki publiczne Krakowa.....	259
Wykres 17	Stosowanie przez biblioteki publiczne Krakowa pozamaterialnych czynników motywacyjnych.....	279
Wykres 18	Pozamaterialne czynniki motywacyjne wykorzystywane w bibliotekach publicznych Krakowa.....	280
Wykres 19	Ranking wykształcenia w bibliotekach publicznych Krakowa...	284
Wykres 20	Źródła rekrutacji pracowników wykorzystywane w bibliotekach publicznych Krakowa.....	387

Wykres 21	Źródła informacji o potrzebach rozwoju potencjału społecznego wykorzystywane w bibliotekach publicznych Krakowa.....	435
Wykres 22	Podejście pracowników bibliotek publicznych Krakowa do rozwoju potencjału społecznego	440
Wykres 23	Obecność planowania karier zawodowych pracowników w bibliotekach publicznych Krakowa.....	466

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik 1	Wzór ankiety wykorzystanej w badaniach empirycznych pracowników bibliotek	519
Załącznik 2	Wzór ankiety wykorzystanej w badaniach empirycznych dyrektorów bibliotek	523
Załącznik 3	Opis stanowiska pracy Specjalisty Gromadzenia Zbiorów Zwartych.....	527
Załącznik 4	Wzór przykładowego arkusza ocen pracowników.....	531

ZAŁĄCZNIK 1

ANKIETA

Prowadzący badanie:

Forma anonimowości: **ankieta anonimowa**

Cel badania: identyfikacja wpływu warunków pracy, motywacji, kultury organizacyjnej i komunikacji na rozwój potencjału społecznego pracowników (wiedzy, umiejętności, cech osobowych, poziomu intelektualnego, poziomu moralnego, poziomu kulturalnego, stanu psychofizycznego) pracowników bibliotek publicznych.

Właściwą odpowiedź proszę zaznaczyć „krzyżykiem”

1. Czy panujące w bibliotece warunki pracy motywują Panią/ Pana do pracy?
 Tak
 Nie
 Czasami, uzależnione jest to od wykonywanych zadań
2. Jaki jest wpływ panujących w bibliotece warunków pracy na Pani/ Pana stan psychofizyczny?
 pozytywny, sprzyja dobremu samopoczuciu
 negatywny, stymuluje złe samopoczucie
 pozytywny i negatywny, zależy od wykonywanych zadań
3. Rozwój, którego z wymienionych elementów powodują u Pani/Pana panujące w bibliotece warunki pracy?
 wiedzy
 umiejętności
 poziomu moralnego
 poziomu kulturalnego
 cech osobowych
 poziomu intelektualnego
 żadnego z wymienionych elementów
4. Czy znana jest Pani/ Panu kultura organizacyjna biblioteki tj. zespół norm i wartości uznawanych (i przestrzeganych) przez pracowników, pozwalających na identyfikację biblioteki i wyróżniających bibliotekę z otoczenia?
 Tak
 Nie

5. Czy uznawane (przestrzegane) w bibliotece przez pracowników założenia, normy, wartości dostarczają Pani/Panu wzorców zachowań, pozwalających na lepszą realizację powierzonych zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy?
- Tak
- Nie
- Częściowo w wybranych obszarach, jakich.....
.....
6. Czy biblioteka stosuje wobec Pani/ Pana takie instrumenty motywacyjne, jak: pochwały, wyrażenie uznania, poszerzenia zakresu samodzielności i odpowiedzialności, przydzielenia trudnych zadań, prawidłowy podział zadań, kulturalne traktowanie, stworzenie dobrych relacji z przełożonymi, konsultowanie decyzji, zasięgnięcia opinii?
- Nie
- Tak, jakie.....
.....
.....
7. Czy biblioteka stwarza Panu/ Pani możliwość uczestnictwa w szkoleniach ?
- Tak
- Nie
8. W jakiego rodzaju szkoleniach będąc pracownikiem biblioteki miał(a) Pani/Pan możliwość uczestniczenia?
- w szkoleniach przygotowawczych i wprowadzających do pracy
- w szkoleniach dostosowawczych, polegających na rozszerzeniu posiadanej wiedzy i umiejętności
- w szkoleniach przekwalifikujących, prowadzących do uzyskania nowego zakresu wiedzy i umiejętności oraz zdobycia nowej specjalizacji
- żadnych
9. Jakie obszary wiedzy i umiejętności były przedmiotem szkoleń, w których Pani/Pan uczestniczył(a), będąc pracownikiem biblioteki?
- wiedza i umiejętności zawodowe
- wiedza i umiejętności specjalistyczne nie spokrewnione bezpośrednio z wykonywanym zawodem. Przykładem takiej wiedzy i umiejętności może być: wiedza i umiejętności informatyczne, wiedza i umiejętności z

zakresu zarządzania, wiedza z zakresu administracji, wiedza z zakresu prawa

- wiedza i umiejętności interpersonalne (społeczne)
- inne, jakie.....
- nie uczestniczyłam(em) w szkoleniach

10. Jaki jest Pani/Pana zdanie na temat rozwoju wiedzy, umiejętności, cech osobowościowych?

- rozwój wiedzy, umiejętności i cech osobowościowych jest dla mnie istotny, gdyż zwiększa moją zdolność do wykonywania różnych zadań w bibliotece
- rozwój wiedzy, umiejętności i cech osobowościowych jest dla mnie istotny, gdyż stwarza możliwość zdobycia nowej wiedzy, umiejętności, cech i wartości oraz zwiększa moją wartość na rynku pracy
- rozwój wiedzy, umiejętności i cech osobowościowych motywuje mnie do efektywnej pracy
- rozwój wiedzy, umiejętności i cech osobowościowych jest dla mnie obojętny

11. Dane o respondencie

a) Płeć

- Kobieta
- Mężczyzna

b) Wiek

- 18- 30
- 31- 45
- 46- 60
- powyżej 60 lat

c) Wykształcenie

- wyższe bibliotekarskie
- wyższe nie bibliotekarskie
- średnie
- inne,

Dziękuję za wypełnienie ankiety

Źródło: opracowanie własne

ZAŁĄCZNIK 2

ANKIETA

Prowadzący badanie:

Forma anonimowości: **ankieta anonimowa**

Cel badania: zdiagnozowanie stanu rozwoju potencjału społecznego (wiedzy, umiejętności, cech osobowych, poziomu intelektualnego, poziomu moralnego, poziomu kulturalnego, stanu psychofizycznego) pracowników w bibliotekach publicznych.

Właściwą odpowiedź proszę zaznaczyć „krzyżykiem”

1. Czy w bibliotece realizowany jest proces rozwoju potencjału społecznego?

Tak

Nie

2. Jakie zostały wyznaczone cele rozwoju potencjału społecznego?

.....
.....
.....

3. Czy w bibliotece funkcjonuje strategia rozwoju potencjału społecznego a jeśli tak to czy ma formę pisemną?

Nie

Tak, i

a) ma formę pisemnego dokumentu

b) nie ma formy pisemnego dokumentu

4. Jakie obszary potencjału społecznego są rozwijane?

wiedza

umiejętności

cechy osobowe

5. Jakimi metodami rozwijany jest potencjał społeczny pracowników?

.....
.....
.....

6. Gdzie realizowane są szkolenia, treningi, coachingi pracowników?

wewn[tr]z biblioteki

na zewn[tr]z biblioteki

7. Czy realizacja planów zatrudnienia wykazuje związek z potencjałem społecznym?
- Tak
- Nie
8. Jakie sposoby rekrutacji dominują w bibliotece?
- rekrutacja wewnątrzna, polegająca na pozyskiwaniu pracowników na wolne stanowiska pracy spośród personelu bibliotecznego
- rekrutacja zewnętrzna, polegająca na pozyskiwaniu pracowników na wolne stanowiska pracy spoza biblioteki
9. W jaki sposób identyfikowane są potrzeby rozwoju potencjału społecznego?
- na podstawie okresowych ocen pracowników
- na podstawie doraźnych ocen pracowników
10. Czy w bibliotece funkcjonują plany karier zawodowych pracowników?
- Nie
- Tak
- Czy do ich urzeczywistnienia wykorzystywany jest rozwój potencjału społecznego?
- Tak
- Nie
11. Dane o respondencie
- d) Płeć
- Kobieta
- Męska
- e) Wiek
- 18- 30
- 31- 45
- 46- 60
- powyżej 60 lat
- f) Wykształcenie
- wyższe bibliotekarskie
- wyższe nie bibliotekarskie
- średnie
- inne,

Dziękuję za wypełnienie ankiety

Źródło: opracowanie własne

ZAŁĄCZNIK 3

Opis stanowiska pracy Specjalisty Gromadzenia Zbiorów Zwartych

1. Nazwa stanowiska pracy
Specjalista Gromadzenia Zbiorów Zwartych
2. Lokalizacja w strukturze organizacyjnej biblioteki
Oddział Gromadzenia Zbiorów
3. Zależności służbowe
podlega – Kierownikowi Oddziału Gromadzenia Zbiorów
sprawuje nadzór nad – nie sprawuje
4. Współpraca
 - z bezpośrednim przełożonym lub dyrektorem
 - z bibliotekarzami zbiorów ciągłych, specjalnych
 - z Kierownikiem Magazynu
 - z Kierownikiem Sekcji Informacji
 - z dostawcami
5. Zastępstwa
zastępuje – specjalistę gromadzenia zbiorów ciągłych
zastępowany (przez kogo) – Kierownika Oddziału Gromadzenia Zbiorów
6. Zadania i obowiązki
Podstawowe
 - 1) udostępnianie precyzyjne: systematyczne kształcenie czytelników w zakresie korzystania z zbiorów i urządzeń czytelni oraz pracowni komputerowej, informacja biblioteczna; prowadzenie statystyki odwiedzin;
 - 2) udostępnianie na zewnątrz: pomoc w zakresie korzystania z wypożyczalni; informowanie czytelnika o zbiorach wypożyczalni; prowadzenie ewidencji odwiedzin i wypożyczeń;
 - 3) sprzedaż książek z kiermaszu;
 - 4) wykonywanie czynności bibliotecznych o charakterze porządkowym i kontrolnym w czytelni, wypożyczalni;
 - 5) dbałość o własne miejsce pracy i estetykę pomieszczeń biurowych.Specjalistyczne
 - 1) gromadzenie, opracowywanie formalne i rzeczowe oraz selekcja zbiorów zwartych i audiowizualnych oraz ich konserwacja
 - 2) tworzenie, melioracja i uzupełnianie katalogu alfabetycznego i rzeczowego zbiorów zwartych oraz audiowizualnych;
 - 3) organizacja kiermaszu książek wycofanych;
 - 4) wypożyczanie międzybiblioteczne;
 - 5) promocja zbiorów zwartych.
7. Udział w komisjach, zespołach
Gromadzenia zbiorów – członek
Gromadzenia literatury zagranicznej - członek
8. Odpowiedzialność za:
 - sprawny proces gromadzenia zbiorów zwartych i audiowizualnych,
 - prawidłowa selekcję i konserwację oraz sprawne opracowanie formalne i prawidłowa klasyfikacja książek i zbiorów audiowizualnych,
 - systematyczność i staranność prowadzonej dokumentacji,
 - dostosowany do potrzeb czytelni układ działowy,
 - sprawną organizację i reklamę kiermaszu książek,
 - porządek w pomieszczeniach bibliotecznych, odpowiedzialność za mienie biblioteki,
 - sprawny proces gromadzenia wypożyczania międzybibliotecznego,
 - przyjazne nastawienie w kontaktach z czytelnikami,
 - prawidłowe rozliczenia finansowe,
 - współpracę z przełożonym i zespołem,
 - organizację własnego miejsca pracy,
 - systematyczne podnoszenie kwalifikacji zawodowych,

<ul style="list-style-type: none"> - dbałość o właściwy wizerunek biblioteki. 		
9. Podejmowanie decyzji		
<ul style="list-style-type: none"> - wybór źródła zakupu - kształt tworzonych katalogów - klasyfikacja, selekcja książek i zbiorów audiowizualnych - oprawa książek - dobór i wycena książek na kiermasze - decyzja o wypożyczaniu książek z innych bibliotek - organizacja pracy - własny rozwój zawodowy 		
10. Warunki pracy		
<ul style="list-style-type: none"> - stanowisko pracy usytuowane w pomieszczeniu dla trzech bibliotekarzy, - biurko z komputerem, drukarka i telefonem, - zamykana szafa na dokumenty, - toaleta 		
11. Kryteria oceny efektywności		
a) Kwalifikacyjne		
<ul style="list-style-type: none"> • wykształcenie • znajomość języków obcych • obsługa komputera 		
b) behawioralne		
<ul style="list-style-type: none"> • przyjazny stosunek do czytelników, współpracowników i przełożonego • organizacja pracy własnej • wykazywanie inicjatywy • gotowość do własnego rozwoju • dbałość o porządek • dbałość o mienie biblioteki 		
c) efektywnościowe		
<ul style="list-style-type: none"> • przejrzysty układ działów w czytelnii • prawidłowość prowadzonej dokumentacji • szybkość i profesjonalizm opracowania zbiorów • kompetentne informowanie czytelników • systematyczność i terminowość w wykonywaniu obowiązków i zadań • podejmowanie zadań dodatkowych 		
12. Wymagania kwalifikujące na stanowisko		
Wymagania	Niezbędne	Pożądane
Wykształcenie	Wyższe bibliotekarskie lub wyższe ekonomiczne uzupełnione o studia podyplomowe z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej	Studia podyplomowe z zakresu bibliotekoznawstwa w przypadku absolwentów ekonomii
Doświadczenie	Trzy miesiące stażu	Rok pracy w zawodzie bibliotekarza
Znajomość języków obcych	Bierna znajomość języka angielskiego i niemieckiego	Czynna znajomość języka angielskiego i niemieckiego
Umiejętności	Przyjazny kontakt z czytelnikiem Praca w zespole Obsługa komputera	Umiejętności negocjacyjne
Cechy osobowe	Dokładność skrupulatność Wytrwałość, cierpliwość Energiczność inicjatywa	operatywność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Paszek A.: Bibliotekarz, bibliotekoznawca, specjalista informacji naukowej – na marginesie kwalifikacji zawodów. Cz. 2. „Bibliotekarz” 2004, nr 7-8, s. 22 i n.; Bednarek – Michalska B.: Opis stanowiska pracy specjalisty gromadzenia dokumentów elektronicznych (DE). „Bibliotekarz” 2001, nr 4, s. 17,18

ZAŁĄCZNIK 4

Wzór przykładowego arkusza ocen pracowników

KWESTIONARIUSZ OCENY

ZA OKRES OD DO

Imię i nazwisko ocenianego

Stanowisko

Biblioteka

Dział

Imię i nazwisko oceniającego

Data oceny

II.

SKALA OCEN

Prawie 5 4 3 2 1 Prawie
zawsze nigdy

MOCNA STRONY						
1.		5	4	3	2	1
2.		5	4	3	2	1
3.		5	4	3	2	1
4.		5	4	3	2	1
5.		5	4	3	2	1
6.		5	4	3	2	1
SŁABE STRONY						
1.		5	4	3	2	1
2.		5	4	3	2	1
3.		5	4	3	2	1
4.		5	4	3	2	1
5.		5	4	3	2	1
6.		5	4	3	2	1

III.

KRYTYCZNE UWAGI
A. POZYTYWNE
B. NEGATYWNE

IV.

KOMENTARZ DOTYCZĄCY DALSZEGO ROZWOJU

OCENA KOŃCOWA :

PODPIS OCENIANEGO :

PODPIS OCENIAJĄCEGO :

Źródło: opracowanie własne

ANKIETA

Prowadzący badanie:

Forma anonimowości: **ankieta anonimowa**

Cel badania: zdiagnozowanie stanu rozwoju potencjału społecznego (wiedzy, umiejętności, cech osobowych, poziomu intelektualnego, poziomu moralnego, poziomu kulturalnego, stanu psychofizycznego) pracowników w bibliotekach publicznych.

Właściwą odpowiedź proszę zaznaczyć „krzyżykiem”

1. Czy w bibliotece realizowany jest proces rozwoju potencjału społecznego?

Tak

Nie

2. Jakie zostały wyznaczone cele rozwoju potencjału społecznego?

.....
.....
.....

3. Czy w bibliotece funkcjonuje strategia rozwoju potencjału społecznego a jeśli tak to czy ma formę pisemną?

Nie

Tak, i

a) ma formę pisemnego dokumentu

b) nie ma formy pisemnego dokumentu

4. Jakie obszary potencjału społecznego są rozwijane?

wiedza

umiejętności

cechy osobowe

5. Jakimi metodami rozwijany jest potencjał społeczny pracowników?

.....
.....
.....

6. Gdzie realizowane są szkolenia, treningi, coachingi pracowników?

wewnątrz biblioteki

na zewnątrz biblioteki

7. Czy realizacja planów zatrudnienia wykazuje związek z rozwojem potencjału społecznego?
- Tak
- Nie
8. Jakie sposoby rekrutacji dominują w bibliotece?
- rekrutacja wewnątrzna, polegająca na pozyskiwaniu pracowników na wolne stanowiska pracy spośród personelu bibliotecznego
- rekrutacja zewnętrzna, polegająca na pozyskiwaniu pracowników na wolne stanowiska pracy spoza biblioteki
9. W jaki sposób identyfikowane są potrzeby rozwoju potencjału społecznego?
- na podstawie okresowych ocen pracowników
- na podstawie doraźnych ocen pracowników
10. Czy w bibliotece funkcjonują plany karier zawodowych pracowników?
- Nie
- Tak
- Czy do ich urzeczywistnienia wykorzystywany jest rozwój potencjału społecznego?
- Tak
- Nie
11. Dane o respondencie
- a) Płeć
- Kobieta
- Męska
- b) Wiek
- 18- 30
- 31- 45
- 46- 60
- powyżej 60 lat
- c) Wykształcenie
- wyższe bibliotekarskie
- wyższe nie bibliotekarskie
- średnie
- inne,

Dziękuję za wypełnienie ankiety

Źródło: opracowanie własne

Opis stanowiska pracy Specjalisty Gromadzenia Zbiorów Zwartych

1. Nazwa stanowiska pracy
Specjalista Gromadzenia Zbiorów Zwartych
2. Lokalizacja w strukturze organizacyjnej biblioteki
Oddział Gromadzenia Zbiorów
3. Zależności służbowe
podlega – Kierownikowi Oddziału Gromadzenia Zbiorów
sprawuje nadzór nad – nie sprawuje
4. Współpraca
 - z bezpośrednim przełożonym lub dyrektorem
 - z bibliotekarzami zbiorów ciągłych, specjalnych
 - z Kierownikiem Magazynu
 - z Kierownikiem Sekcji Informacji
 - z dostawcami
5. Zastępstwa
zastępuje – specjalistę gromadzenia zbiorów ciągłych
zastępowany (przez kogo) – Kierownika Oddziału Gromadzenia Zbiorów
6. Zadania i obowiązki
Podstawowe
 - 1) udostępnianie precyzyjne: systematyczne kształcenie czytelników w zakresie korzystania z zbiorów i urządzeń czytelni oraz pracowni komputerowej, informacja biblioteczna; prowadzenie statystyki odwiedzin;
 - 2) udostępnianie na zewnątrz: pomoc w zakresie korzystania z wypożyczalni; informowanie czytelnika o zbiorach wypożyczalni; prowadzenie ewidencji odwiedzin i wypożyczeń;
 - 3) sprzedaż książek z kiermaszu;
 - 4) wykonywanie czynności bibliotecznych o charakterze porządkowym i kontrolnym w czytelni, wypożyczalni;
 - 5) dbałość o własne miejsce pracy i estetykę pomieszczeń biurowych.Specjalistyczne
 - 1) gromadzenie, opracowywanie formalne i rzeczowe oraz selekcja zbiorów zwartych i audiowizualnych oraz ich konserwacja
 - 2) tworzenie, melioracja i uzupełnianie katalogu alfabetycznego i rzeczowego zbiorów zwartych oraz audiowizualnych;
 - 3) organizacja kiermaszu książek wycofanych;
 - 4) wypożyczanie międzybiblioteczne;
 - 5) promocja zbiorów zwartych.
7. Udział w komisjach, zespołach
Gromadzenia zbiorów – członek
Gromadzenia literatury zagranicznej - członek
8. Odpowiedzialność za:
 - sprawny proces gromadzenia zbiorów zwartych i audiowizualnych,
 - prawidłową selekcję i konserwację oraz sprawne opracowanie formalne i prawidłowa klasyfikacja książek i zbiorów audiowizualnych,
 - systematyczność i staranność prowadzonej dokumentacji,
 - dostosowany do potrzeb czytelni układ działowy,
 - sprawną organizację i reklamę kiermaszu książek,
 - porządek w pomieszczeniach bibliotecznych, odpowiedzialność za mienie biblioteki,
 - sprawny proces gromadzenia wypożyczania międzybibliotecznego,
 - przyjazne nastawienie w kontaktach z czytelnikami,
 - prawidłowe rozliczenia finansowe,
 - współpracę z przełożonym i zespołem,
 - organizację własnego miejsca pracy,

<ul style="list-style-type: none"> - systematyczne podnoszenie kwalifikacji zawodowych, - dbałość o właściwy wizerunek biblioteki. 		
9. Podejmowanie decyzji		
<ul style="list-style-type: none"> - wybór źródła zakupu - kształt tworzonych katalogów - klasyfikacja, selekcja książek i zbiorów audiowizualnych - oprawa książek - dobór i wycena książek na kiermasze - decyzja o wypożyczaniu książek z innych bibliotek - organizacja pracy - własny rozwój zawodowy 		
10. Warunki pracy		
<ul style="list-style-type: none"> - stanowisko pracy usytuowane w pomieszczeniu dla trzech bibliotekarzy, - biurko z komputerem, drukarka i telefonem, - zamykana szafa na dokumenty, - toaleta 		
11. Kryteria oceny efektywności		
a) Kwalifikacyjne		
<ul style="list-style-type: none"> • wykształcenie • znajomość języków obcych • obsługa komputera 		
b) behawioralne		
<ul style="list-style-type: none"> • przyjazny stosunek do czytelników, współpracowników i przełożonego • organizacja pracy własnej • wykazywanie inicjatywy • gotowość do własnego rozwoju • dbałość o porządek • dbałość o mienie biblioteki 		
c) efektywnościowe		
<ul style="list-style-type: none"> • przejrzysty układ działów w czytelnii • prawidłowość prowadzonej dokumentacji • szybkość i profesjonalizm opracowania zbiorów • kompetentne informowanie czytelników • systematyczność i terminowość w wykonywaniu obowiązków i zadań • podejmowanie zadań dodatkowych 		
12. Wymagania kwalifikujące na stanowisko		
Wymagania	Niezbędne	Pożądane
Wykształcenie	Wyższe bibliotekarskie lub wyższe ekonomiczne uzupełnione o studia podyplomowe z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej	Studia podyplomowe z zakresu bibliotekoznawstwa w przypadku absolwentów ekonomii
Doświadczenie	Trzy miesiące stażu	Rok pracy w zawodzie bibliotekarza
Znajomość języków obcych	Bierna znajomość języka angielskiego i niemieckiego	Czynna znajomość języka angielskiego i niemieckiego
Umiejętności	Przyjazny kontakt z czytelnikiem Praca w zespole Obsługa komputera	Umiejętności negocjacyjne
Cechy osobowe	Dokładność skrupulatność Wytrwałość, cierpliwość Energiczność	operatywność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Paszek A.: Bibliotekarz, bibliotekoznawca, specjalista informacji naukowej – na marginesie kwalifikacji zawodów. Cz. 2. „Bibliotekarz” 2004, nr 7-8, s. 22 i n.; Bednarek – Michalska B.: Opis stanowiska pracy specjalisty gromadzenia dokumentów elektronicznych (DE). „Bibliotekarz” 2001, nr 4, s. 17,18

Wzór przykładowego arkusza ocen pracowników

KWESTIONARIUSZ OCENY

ZA OKRES OD DO

Imię i nazwisko ocenianego

Stanowisko

Biblioteka

Dział

Imię i nazwisko oceniającego

Data oceny

II.

SKALA OCEN

Prawie 5 4 3 2 1 Prawie
zawsze nigdy

MOCNE STRONY		
1.		5 4 3 2 1
2.		5 4 3 2 1
3.		5 4 3 2 1
4.		5 4 3 2 1
5.		5 4 3 2 1
6.		5 4 3 2 1
SŁABE STRONY		
1.		5 4 3 2 1
2.		5 4 3 2 1
3.		5 4 3 2 1
4.		5 4 3 2 1
5.		5 4 3 2 1
6.		5 4 3 2 1

