

## Controlling personalny w bibliotece

opracowanie Jolanta Laskowska

Controlling uważa się powszechnie za nowe narzędzie zwiększania sprawności funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Dla polskich przedsiębiorstw stał się sposobem zarządzania, który zapobiega upadłości firm i zapewnia im długotrwały rozwój. System controllingu wdrażany jest obecnie Polsce w wielu instytucjach państwowych, takich jak np. szpitale czy wyższe uczelnie. Wdrożenie controllingu w bibliotekach polskich, których kondycja finansowa od dawna nie jest najlepsza, mogłoby być skuteczną metodą walki z kryzysem i narastającą zmiennością otoczenia, mogłoby także podnieść jakość zarządzania placówką, jakość świadczonych usług, a tym samym zwiększyć prestiż zawodu bibliotekarza. Poniżej przedstawiono podstawowe informacje dotyczące controllingu personalnego oraz możliwości zastosowania go w bibliotece.

**Definicja:** Controlling personalny jest wewnętrznym systemem monitorowania, analizy, oceny i podejmowania decyzji służącym realizacji celów w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece. Zadaniem controllingu zasobów ludzkich jest wykrywanie tzw. wąskich gardeł, wczesne ostrzeżenie lub optymalne wykorzystanie możliwości tkwiących w posiadanych zasobach ludzkich przez takie ich kształtowanie, aby pomnażać wartość i sukces biblioteki. Istotna różnica pomiędzy kontrolą a controllingiem polega na tym, że kontrola dotyczy przeszłości, stwierdza i analizuje odchylenia (błędy), szuka przyczyn odchyień (winnych) oraz inicjuje działania korygujące. Controlling natomiast skupiony jest na przyszłości, a jego celem jest osiągnięcie trwałego sukcesu. Controlling zajmuje się dodatkowo, poza kontrolą, funkcją planowania i kierowania wszystkimi procesami przebiegającymi w obszarze zarządzania.

**Tłumaczenie terminu:** ang. Personal controlling, niem. Controlling personal, fr. Personnel Contrôle, ros. Управление персоналом.

### Rodzaje controllingu:

1. Controlling inwestycyjny,
2. Controlling produkcji,
3. Controlling dystrybucji,
4. Controlling personalny,

5. Controlling finansowy,
6. Controlling marketingowy.

#### **Rodzaje kontroli w bibliotece:**

1. Bieżąca,
2. Finalna (wynikowa).

#### **Zadania kontroli bieżącej:**

1. Sprawdzenie, czy biblioteka, dział, oddział funkcjonują zgodnie z założeniami;
2. Sprawdzenie, w jakim stopniu biblioteka realizuje planowane zamierzenia;
3. Sprawdzenie, czy działalność biblioteki jest skuteczna.

#### **Zadania kontroli finalnej:**

1. Ocenianie użytkowania biblioteki (np. liczba użytkowników na 100: mieszkańców, uczniów, studentów);
2. Ocenianie rotacji zbiorów (liczba wypożyczeń na użytkowników lub jednostkę zbiorów);
3. Ocenianie poziomu wpływów (liczba nowych jednostek na: użytkownika, mieszkańca, studenta, ucznia);
4. Ocenianie poziomu obciążenia personelu (liczba operacji na etat).

#### **Zadania controllingu personalnego w bibliotece:**

1. Ostrzeganie przed niebezpieczeństwami dla instytucji;
2. Przyczynianie się do sterowania działaniami w przyszłości;
3. Eliminowanie przypadkowych zdarzeń;
4. Wpływanie na osiągnięcie wyznaczonych celów biblioteki;
5. Wspieranie procesów decyzyjnych dotyczących personelu bibliotecznego.

#### **Narzędzia controllingu personalnego:**

1. Techniki prognostyczne,
2. Analiza dokumentów,
3. Rachunek zasobów ludzkich,
4. Lista pytań kontrolnych,
5. Analiza wskaźnikowa.

#### **Controller powinien:**

1. Znać specyfikę funkcjonowania biblioteki;
2. Być niezależny (nie powinien podlegać dyrekcji biblioteki);
3. Umieć rozwiązywać problemy personalne;
4. Cieszyć się zaufaniem bibliotekarzy i dyrekcji biblioteki.

### **Formy funkcjonowania controllingu w bibliotekach:**

1. Zlecenie controllingu zewnętrznym doradcom;
2. Samodzielne realizowanie controllingu przez dyrektora biblioteki;
3. Wyznaczenie przez dyrektora do controllingu przeszkolonego bibliotekarza;
4. Wyznaczenie przez dyrektora (powołanie) do controllingu odrębnej komórki w bibliotece.

### **Obszary zarządzania zasobami ludzkimi, w których można wykorzystać controlling personalny:**

1. Analiza rynku pracy,
2. Mobilność pracowników,
3. Poziom i struktura wynagrodzeń,
4. Motywacja do pracy,
5. Zmiany w strukturze zapotrzebowania na pracowników.

### **Składniki motywowania:**

1. Czynniki materialne (płace, premie, nagrody, świadczenia socjalne);
2. Czynniki pozamaterialne (możliwość awansu, stabilizacja i pewność zatrudnienia, ciekawa i urozmaicona praca, niski poziom stresu, możliwość doskonalenia się i kreowania własnego rozwoju, dobre kontakty ze współpracownikami);
3. System oceny pracowników.

### **Czynniki motywujące bibliotekarzy do kontynuowania zatrudnienia w bibliotece:**

1. Poczucie stabilizacji i stałości zatrudnienia,
2. Świadczenia socjalne,
3. Niskooprocentowane pożyczki udzielane przez zakład pracy,
4. Pochwały, wyróżnienia, uznanie,
5. Wynagrodzenie.

### **Czynniki motywujące bibliotekarzy do bardziej wyężonej pracy:**

1. Wynagrodzenie,
2. Pochwały, wyróżnienia, uznanie,
3. Możliwość awansowania,
4. Zakazy, nakazy, polecenia przełożonego.

### **Świadomość awansu wśród bibliotekarzy:**

1. Integruje pracownika z biblioteką;
2. Jest czynnikiem stabilizującym;
3. Daje poczucie bezpieczeństwa i zadowolenia;
4. Stwarza przekonanie, że jest się dobrze postrzeganym;
5. Motywuje do wydajniejszej i lepszej pracy;
6. Motywuje do osiągnięć;

7. Pobudza do rozwoju i doskonalenia zawodowego;
8. Wyzwała pozytywne inicjatywy.

#### **Czynniki demotywujące do wytężonej pracy i do kontynuowania zatrudnienia bibliotece:**

1. Zakazy, nakazy, polecenia przełożonego,
2. Brak możliwości awansu,
3. Niewiedza dotycząca awansu,
4. Zbyt niskie wynagrodzenie,
5. Niezróżnicowana, zawsze taka sama premia motywacyjna,
6. Brak udziału w szkoleniach,
7. Zbyt wysokie kwalifikacje w stosunku do wykonywanej pracy,
8. Zbyt niskie kwalifikacje w stosunku do wykonywanej pracy,
9. Praca wykraczająca poza zakres obowiązków pracownika,
10. Kolidują w związku z pracą na różnych stanowiskach,
11. Praca z trudnym czytelnikiem,
12. Szkodliwe warunki pracy,
13. Zła atmosfera w pracy,
14. Złe relacje z przełożonymi.

#### **Literatura przedmiotu:**

1. BERNAIS Jolanta. *Controlling personalny i koszty pracy*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, 2005. ISBN 83-7246-215-1.
2. JAZDON Artur. *Drogi awansu i motywowania pracowników bibliotek*. In SOKOŁOWSKA-GOGUT Anna (red.). *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej: materiały z konferencji (Kraków 28-30 września 1998)*. Kraków: Akademia Ekonomiczna, 1998, s. 109-125. ISBN 83-910428-0-4.
3. LASKOWSKA Jolanta. Controlling personalny jako narzędzie zarządzania personelem bibliotecznym na przykładzie sieci bibliotek MBP w Gdyni. *Zarządzanie Biblioteką*. 2009, nr 1, s. 61-74. ISSN 2081-1004.
4. LASKOWSKA Jolanta. Personal controlling as a management tool for library Staff in the example of selected Polish libraries. *Library Management*, 2011, nr 6/7, s. 457-468. ISSN 0143-5124.
5. PIOTEREK Paweł. *Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2008. ISBN 978-83-61464-02-0.
6. SIERPIŃSKA Maria, NIEDBAŁA Bogusław. *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003. ISBN 83-01-13893-9.