

Dobór pracowników do służby bibliotecznej w kontekście nowoczesnego zarządzania biblioteką akademicką

Słowa kluczowe: rekrutacja, biblioteki akademickie, zarządzanie biblioteką.

Abstrakt: W artykule omówiono strukturę doboru pracowników w ujęciu wąskim i szerokim. Zaprezentowano metody i techniki doboru kandydatów oraz czynniki wpływające na ich wybór. Podkreślono znaczenie rekrutacji, selekcji oraz wprowadzenia do pracy, jako elementów procesu zarządzania wpływających na jakość funkcjonowania biblioteki akademickiej. Wykazano wpływ naboru personelu bibliotecznego na kształtowanie pozytywnego wizerunku biblioteki w oczach użytkowników.

Keywords: recruitment, academic libraries, library management.

Abstract: The paper describes a structure of employee recruitment of the narrow and wide concept. The methods and techniques of employee selection and the factors causing their selection were presented. The importance of recruitment, selection and introduction to the work as elements of management process which influence on quality of the academic library functioning was emphasized. The impact of the library staff recruitment on creating a positive library image was shown.

Pracownik to najważniejszy zasób każdej organizacji, kapitał bez którego żadne przedsięwzięcie nie mogłoby funkcjonować i budować swojego wizerunku na zewnątrz. Bez wątplenia od zawsze odpowiedni dobór personelu stanowił klucz do sukcesu instytucji, także biblioteki akademickiej. Przez **dobór pracowników** należy rozumieć „zbiór działań prowadzących do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy, w celu zapewnienia ciągłego i sprawnego funkcjonowania organizacji” [7, s. 76]. Aby to osiągnąć należy przygotować strategię doboru kadr, która pozwoli na redukcję kandydatów o niewystarczających kwalifikacjach i cechach osobowościowych wymaganych na stanowisku bibliotekarza, którzy w przyszłości mogliby wpłynąć na zaniżenie poziomu świadczonych usług. Co więcej, ułatwi to możliwość pozyskania pracowników, którzy staną się podmiotem sprawczym, napędzającym instytucję do działań, kreujących w oczach użytkowników pozytywny wizerunek biblioteki i kadry w niej pracującej.

Zastosowanie odpowiedniej metody doboru pracowników do służby bibliotecznej (na stanowiska: młodszego bibliotekarza, bibliotekarza, starszego bibliotekarza i kustosa)¹⁹, uzależnione jest od rodzaju biblioteki oraz złożoności stosowanych technik organizacyjnych, jak również od specyfiki stanowiska. Na sposoby podejścia biblioteki akademickiej do obsady wakujących stanowisk pracy wpływają: strategia personalna i zapotrzebowanie wewnętrzne jednostki ogólnouczelnianej, jaką jest biblioteka akademicka. Pełni ona zadania usługowe, dydaktyczne i naukowe, zaspokajają potrzeby informacyjne środowiska akademickiego, przyczynia się również do upowszechniania najnowszych wyników badań oraz stymulowania rozwoju naukowego całego regionu. Odpowiednie zdiagnozowanie potrzeb biblioteki naukowej przez dyrektora pozwala na wybór właściwego wariantu działania, a tym samym pozyskania najlepszego pracownika, który będzie realizował zadania biblioteki XXI w. Jak słusznie zauważyła Julie Parry, najbardziej pożądany bibliotekarz to pracownik, który posiada umiejętności związane z technologią informacyjną, zarządzaniem bazami danych oraz e-nauczaniem. Potrafi komunikować się i współpracować ze środowiskiem akademickim oraz środowiskiem zewnętrznym. Jest inicjatorem działań marketingowych i promocyjnych, tak niezbędnych w dobie niżu demograficznego. Współczesny bibliotekarz powinien również posiadać umiejętność pozyskiwania sponsorów oraz prowadzenia negocjacji. Ponadto, pracując w bibliotece akademickiej, zobowiązany jest do prowadzenia szkoleń i nauczania studentów, stażystów oraz nowo zatrudnionych, niedoświadczonych pracowników [8, s. 42].

Wśród metod doboru pracowników można wyodrębnić różne rodzaje. Ze względu na jawność zasad i kryteriów wyboru wyróżnia się **metodę otwartą**, w której kandydat na stanowisko bibliotekarza sam decyduje o przystąpieniu do określonej procedury oraz **zamkniętą**, w której aplikacje składane są bez znajomości merytorycznych kryteriów wyboru. Możliwe jest również dokonanie doboru pracowników spośród osób już zatrudnionych w bibliotece. Metoda taka nazywana jest **metodą wewnętrzną**. Daje ona możliwość awansu bibliotekarza na stanowisko samodzielne bądź kierownicze, co może się przyczynić do wzrostu jego motywacji i zaangażowania. Dodatkowym atutem tej metody jest znajomość kompetencji oraz cech osobowościowych bibliotekarzy, którzy uprzednio mieli możliwość wykazania się w codziennej pracy. Najczęściej jednak pracodawca decyduje się na pozyskiwanie personelu na zewnątrz organizacji.

Instytucja, która chce zatrudnić pracownika o specjalistycznych kwalifikacjach, stosuje tzw. **dobór niszowy**, umożliwiający dotarcie do wąskiej grupy specjalistów na rynku pracy. W bibliotece akademickiej dobór tego typu dotyczy

¹⁹ Zasady zatrudniania oraz wymogi kwalifikacyjne dla pracowników uczelni publicznych, a tym samym także bibliotekarzy w nich zatrudnionych reguluje Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 grudnia 2006 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej (Dz. U. 2006, Nr 251, poz. 1852 ze zmianami).

przede wszystkim kandydatów na stanowiska samodzielne (np. bibliotekarz cyfrowy, broker informacji, bibliotekarz systemowy, czy specjalista ds. zbiorów specjalnych), wymagające od bibliotekarza dodatkowych umiejętności nabytych podczas specjalistycznych studiów.

Kolejną metodą rekrutacji jest **metoda ogólna**, dzięki której pozyskuje się kandydata do zawodu bibliotekarza, charakteryzującego się umiejętnościami interpersonalnymi, posiadającego wiedzę ogólną umożliwiającą mu wykonywanie obowiązków przypisanych do stanowiska pracy. Jednakże biorąc pod uwagę popyt biblioteki akademickiej i jej aktualne potrzeby należy zastosować **metodę aktywną**, w której to zarządzający zachęca i inspirowa przyszłych pracowników biblioteki do podjęcia pracy w tym zawodzie. Tymczasem **metoda bierna** cechuje się samodzielnym zgłaszaniem kandydatów do biblioteki bez wyartykułowania przez pracodawcę wyraźnego zapotrzebowania w tym zakresie. Zebrane w ten sposób dane służą jako baza informacji, która umożliwi dokonanie wyboru pracownika w późniejszym czasie, między innymi na okres zastępstwa za innego bibliotekarza, bądź też do prac bibliotecznych wymagających zatrudnienia dodatkowych specjalistów lub stażystów posiadających wymagane kwalifikacje [7, s. 78]. Z całą pewnością daje ona możliwość podjęcia pracy oraz zdobycia doświadczenia przez studentów ostatnich lat studiów z zakresu informacji naukowej i bibliotekoznawstwa.

Każda rekrutacja do biblioteki akademickiej powinna zostać poprzedzona określeniem **profilu stanowiska** pracownika służby bibliotecznej. Profil zawiera kluczowe informacje o stanowisku pracy, określające związki hierarchiczne, ogólny charakter stanowiska pracy, główne czynności lub zadania wykonywane na stanowisku, a także wszelkie dodatkowe wymagania lub pożądane cechy pracownika. Może prezentować również informacje dotyczące szkoleń, warunków i zasad pracy oraz dodatkowych wymagań. Znacząca staje się analiza zakresu pracy oraz miejsce stanowiska w strukturze organizacyjnej biblioteki. W literaturze przedmiotu prezentowany jest model kwalifikacyjny stanowiska pracy, opisywany przez zespół cech zawodowych warunkujący efektywną pracę, określany siedmiopunktowym Planem Aleca Rogera. Jego zastosowanie gwarantuje pracodawcy budowę konkretnego modelu kwalifikacyjnego opartego na cechach fizycznych, takich jak wygląd czy sposób mówienia, zachowaniu, osiągnięciach zawodowych kandydata, wykształceniu, kwalifikacjach oraz doświadczeniu. Istotna jest również inteligencja ogólna, podstawowe zdolności intelektualne oraz specjalne uzdolnienia. Zainteresowania intelektualne, umiejętności praktyczne, aktywność społeczna, artystyczna, to cechy zawodowe, które również są ważne w wykonywaniu licznych profesji, także w zawodzie bibliotekarza lub pracownika informacji naukowej. W każdej kulturze organizacyjnej nie powinno zabraknąć osób cechujących się tolerancją, sumiennością, wywieraniem wpływu na innych oraz rzetelnością [1, s. 451]. Wnikliwa analiza cech przyszłego pracownika agendy biblioteki uniwersyteckiej oraz ich dopasowanie do profilu stanowiska z pewnością pozwoli na dokonanie efektywnego wyboru.

Istnieją różne **formy rekrutacji**, a więc sposoby dotarcia do potencjalnych kandydatów do pracy w bibliotece naukowej. Do najczęściej stosowanych przez pracodawcę zaliczyć można: skorzystanie z usług urzędów pracy, agencji zajmujących się doradztwem personalnym, zamieszczanie ogłoszeń w prasie, poszukiwanie kandydata poprzez udział w targach pracy oraz dniach otwartych, jak również zatrudnienie osoby odbywającej aktualnie staż lub praktykę studencką. Pracodawca może również poszukiwać pracowników wewnątrz biblioteki akademickiej.

Tabela 1. Zalety i wady rekrutacji ze względu na źródła pozyskiwania kandydatów do pracy w bibliotece

Źródło rekrutacji	Zalety	Wady
Wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • niskie koszty, • otwarcie możliwości awansu dla pracowników, • motywujące działanie, • poznanie pracownika, jego kwalifikacji oraz cech osobowości, • brak konieczności przysposabiania pracownika do pracy, ponieważ zna on bibliotekę i system w niej obowiązujący, • ograniczenie fluktuacji kadry bibliotecznej 	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczenie możliwości wyboru do osób już pracujących w bibliotece, • powstawanie sytuacji konfliktowych między pracownikami, ze względu na rywalizację w ubieganiu się o stanowisko, • zmniejszenie poziomu motywacji, • zbyt mały prestiż po awansowaniu na stanowisko kierownicze osoby z wewnątrz biblioteki
Zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • większe możliwości wyboru odpowiedniego kandydata, • możliwość pozyskania wykwalifikowanego pracownika, który będzie realizował nowe pomysły w bibliotece, • ograniczenie problemów z autorytetem nowego pracownika zatrudnionego na stanowisko kierownicze, • zmniejszenie ryzyka wystąpienia sytuacji konfliktowych między pracownikami ubiegającymi się o to sam stanowisko 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie koszty, • ryzyko doboru pracownika, wynikające z nieumiejętnego rozpoznania rzeczywistego poziomu kwalifikacji kandydata, • potrzeba dłuższego wprowadzania do pracy w nowym środowisku, • zamykanie możliwości awansu w bibliotece, • ryzyko zaistnienia konfliktu pomiędzy wewnętrznymi kandydatami na stanowisko

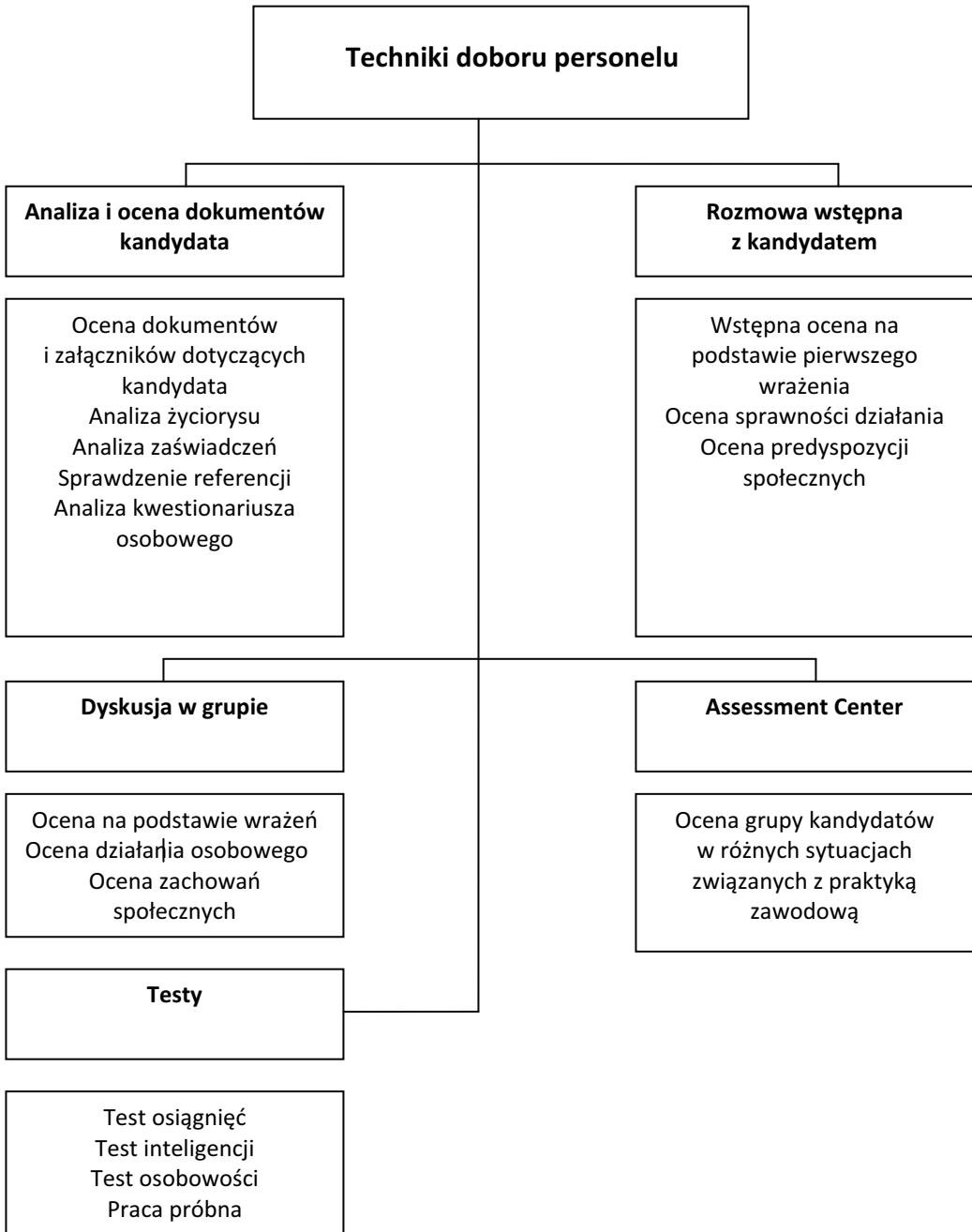
Źródło: KAMIŃSKA Joanna. Rekrutacja pracowników w bibliotece, czyli jak wybrać najlepszego kandydata. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie i Marketing*. 2006, z. 1, s. 151.

Proces rekrutacji zewnętrznej jest zjawiskiem kosztownym i czasochłonnym. Jednakże stwarza on większe szanse pozyskania do biblioteki pracownika, który wniesie nowe pomysły i zaangażowanie w wykonywane obowiązki. Zgodnie ze słowami Alberta Einsteina: „Wszyscy wiedzą, że czegoś nie da się zrobić. I wtedy pojawia się ten jeden, który nie wie, że się nie da i on właśnie to coś robi” [2, s. 35]. Wobec tego zarządzający powinien przygotować się do procesu rekrutacji w odpowiedni sposób. Przede wszystkim dlatego, aby nieodpowiednim wyborem kandydata nie zaburzyć dalszego procesu kształtowania kadr, zwłaszcza w bibliotece akademickiej, w której tak istotna jest jakość świadczonych usług i satysfakcja użytkownika. Biblioteka akademicka to organizacja ucząca się, która powinna poszukiwać i inwestować w pracowników wyrażających chęć podnoszenia kwalifikacji zawodowych, jak również aktywnie uczestniczących w rozwoju dyscypliny bibliotekoznawstwa i informacji naukowej poprzez publikowanie teoretycznych i praktycznych obserwacji związanych z procesami zdobywania wiedzy.

Struktura doboru pracowników może być rozpatrywana w ujęciu wąskim lub szerokim. W ujęciu wąskim pracodawca przystępuje do rekrutacji, czyli porozumiewania się z rynkiem pracy, ażeby pozyskać odpowiedni zespół na wakuujące stanowiska [7, s. 82]. Szereg złożonych ofert wymusza konieczność dokonania selekcji, a więc analizy zgromadzonych dokumentów, przeprowadzenia rozmów kwalifikacyjnych, jak również sprawdzenia referencji. Po dokonaniu wyboru następuje wprowadzenie, które polega na wdrożeniu nowego bibliotekarza w proces i środowisko pracy tak, aby zapewnić sprawne funkcjonowanie biblioteki akademickiej. Celem rekrutacji i selekcji jest wybór na dane stanowisko osoby najbardziej efektywnej, która swą pracą przyczyni się do rozwoju biblioteki. W ujęciu szerokim dobór pracowników wymaga przygotowania analizy pracy wykonywanej w konkretnym dziale biblioteki i opracowania profilu wymagań. Procedura ta obejmuje także dobór właściwy, a więc podjęcie działań rekrutacyjnych, zastosowanie procesu selekcyjnego, a także wprowadzenie do pracy nowego pracownika. Ważna jest również weryfikacja podjętego wyboru, którą dokonuje się oceniając pracownika po okresie próbnym, przed podjęciem decyzji o współpracy długoterminowej.

Decydując się na dobór zewnętrzny pracodawca musi dokonać trafnej oceny kandydata oraz kwalifikacji, jakie posiada. Aby to osiągnąć zarządzający biblioteką akademicką może zastosować różne techniki umożliwiające wybór najlepszego kandydata, spełniającego konkretne kryteria. Wybór odpowiedniej techniki selekcji zależy od cech organizacji. Określenie **selekcja** pochodzi od łacińskiego słowa *selectio* „wybór z” oraz *seligere* „wybierać” [5, s. 517]. Z całą pewnością jest ona końcowym etapem rekrutacji, a jej głównym celem jest wyłonienie spośród wszystkich kandydatów tego najlepszego, który dzięki swym kwalifikacjom przyczyni się do dalszego rozwoju biblioteki akademickiej.

Rysunek 1. Techniki doboru personelu



Źródło: PENC Józef. *Kreatywne kierowanie*. Warszawa, 2000, s. 106.

Wśród najczęściej stosowanych **technik selekcji** umożliwiających dobór personelu można wyróżnić: ocenę informacji biograficznych, referencji, rozmowę kwalifikacyjną, testy psychologiczne, Assessment Center i koszyk zadań.

Informacje biograficzne to najczęściej dokumenty, które kandydat ubiegający się o pracę jest zobowiązany dostarczyć pracodawcy, takie jak:

- CV (curriculum vitae, resume),
- list motywacyjny,
- kwestionariusz osobowy,
- świadectwa i dyplomy,
- ankieta personalna,
- zaświadczenia o wynikach w nauce.

Dokładna analiza nadesłanych aplikacji z całą pewnością umożliwi wykluczenie grupy osób nie spełniających wymogów formalnych zawartych w ogłoszeniu, a tym samym zaoszczędzi czas pracodawcy na niepotrzebne rozmowy kwalifikacyjne. Niezbędna wydaje się weryfikacja informacji zawartych w aplikacji oraz analiza ciągłości stosunku pracy, a także okresów bierności kandydata na rynku pracy. Szczegółowa analiza dokumentów pozwala na przygotowanie odpowiednich pytań, które przydadzą się podczas rozmowy kwalifikacyjnej i pozwolą lepiej poznać potencjalnego pracownika biblioteki. Zasadniczym celem analizy dokumentów kandydata jest bezbłędny wybór. Oznacza to, że żaden odpowiedni dla biblioteki naukowej, wykwalifikowany pracownik nie może zostać odrzucony oraz żaden kandydat nie posiadający kwalifikacji nie będzie zaproszony na rozmowę kwalifikacyjną.

Referencje mają na celu pozyskanie bądź potwierdzenie informacji o kandydacie zawartych w CV i liście motywacyjnym. Istnieje jednak pewne niebezpieczeństwo związane z autentycznością przedłożonych pracodawcy referencji. To sam kandydat dokonuje wyboru, które z nich okazać podczas rozmowy kwalifikacyjnej, w związku z tym może wybierać tylko te, które są dla niego najbardziej korzystne. Z tego powodu preferowane są referencje telefoniczne, szybkie i wiarygodne.

Rozmowa kwalifikacyjna (wywiad) jest najczęściej wykorzystywanym w doborze pracowników narzędziem selekcji, umożliwia bowiem wszechstronne zaprezentowanie się kandydata. Pracodawca ma możliwość dokonania weryfikacji informacji zawartych w dokumentach. Dodatkowo może sprawdzić zachowanie, sposób mówienia i prezencji kandydata do pracy w bibliotece naukowej. Oczywiście również osoba przeprowadzająca wywiad musi być do niego odpowiednio przygotowana i posiadać doświadczenie. Najczęściej pojawiającym się podczas rozmów błędem jest zadawanie niewłaściwych pytań, które nie wnoszą nic nowego, lecz tylko zamazują obraz osoby ubiegającej się o pracę. Rozmowę kwalifikacyjną można podzielić na następujące części:

- powitanie i wprowadzenie,

- uzyskiwanie informacji o kandydacie oraz ich ocena w odniesieniu do wymagań osobowych,
- udzielenie kandydatowi informacji o bibliotece i stanowisku pracy,
- odpowiadanie na pytania kandydata,
- zakończenie rozmowy oraz powiadomienie kandydata o następnych działaniach.

Aby zrealizować główny cel rozmowy, czyli uzyskać jak najwięcej informacji o osobie pretendującej na stanowisko bibliotekarza, które pozwolą na jego ocenę, należy odpowiednio formułować zadawane pytania. Umiejętne przygotowanie pytań pozwoli na zachowanie ciągłości wywiadu oraz zbudowanie przyjaznej atmosfery, która z całą pewnością pozwoli na zaprezentowanie się przyszłego pracownika z jak najlepszej strony. Ponadto ułatwi odrzucenie osób przypadkowych, które chcą pracować w bibliotece, ponieważ nie mają innych planów zawodowych oraz wyeliminuje skutki negatywnego doboru personelu, które mogą przyczynić się do zaniżania jakości świadczonych usług, tak pożądanym w środowisku akademickim.

Testy psychologiczne mają na celu pomiar indywidualnych cech lub zdolności kandydata. Stanowią uzupełnienie rozmowy kwalifikacyjnej. Osoby przeprowadzające testy powinny posiadać odpowiednie doświadczenie, dodatkowo korzystać także z obecności psychologów. W bibliotekach akademickich do najbardziej przydatnych testów stosowanych podczas rozmów o pracę można zaliczyć:

- testy inteligencji, które mierzą poziom inteligencji ogólnej;
- testy zdolności pozwalające określić natężenie cech poświadczonych na stanowisku pracy, np. numeryczne czy werbalne;
- testy osiągnięć mierzące zdolności nabyte poprzez szkolenia lub doświadczenie zdobyte w innych bibliotekach;
- testy osobowości pomagające ocenić osobowość kandydatów w celu przewidywania ich prawdopodobnego zachowania w codziennej pracy z użytkownikiem;
- testy uzdolnień mierzące potencjał kandydata w zakresie wykonywania zadań na tym stanowisku, np. uzdolnienia manualne, niezbędne przy wystawiennictwie.

Konstruując testy należy pamiętać o ich standaryzacji, czyli możliwości stosowania tego narzędzia w identyczny sposób w jednakowych warunkach. Równie istotne jest także zachowanie obiektywizmu w obliczaniu wyników oraz poinformowanie osób uczestniczących w testach o ich celach i konsekwencjach. Stosując testy psychologiczne należy dostosować ich rodzaj do typu organizacji i grupy pracowników. Bez wątpliwa posługiwanie się testami wymaga nakładu kosztów związanych z opracowaniem, przeprowadzeniem i ocenieniem wyników.

Assessment Center (ośrodki oceny) to program testowy, w ramach którego, w sposób systematyczny, kandydat bądź grupa wykonuje zadania postawione przez

komisję tj. zespół złożony z przełożonych, współpracowników, doradców zewnętrznych, kadre kierowniczą wyższego szczebla oraz psychologów. Indywidualne obserwacje członków komisji tworzą podstawę dla ostatecznej diagnozy. Celem assessment center jest ocena możliwości osób zarządzających biblioteką oraz wytyczenie potrzeb szkoleniowych, jak również wyłonienie grupy bibliotekarzy, którzy z powodzeniem mogą objąć inne stanowisko, bądź zostać kierownikiem agendy bibliotecznej. Typowa grupa assessment center zazwyczaj składa się z 10-15 osób, które wykonują ćwiczenia wymagające od nich podejmowania decyzji, planowania działań oraz organizowania przedsięwzięć charakterystycznych dla danej organizacji. Współdziałanie trwa zazwyczaj od 1 do 5 dni. Z całą pewnością technika ta pozwala na dobór bibliotekarzy pod kątem kompetencji i cech osobowościowych do odpowiednich działów funkcjonujących w strukturze biblioteki akademickiej; zwłaszcza na samodzielne stanowiska wymagające decyzyjności i zdolności organizacyjnych, jak również do strategicznego Oddziału Informacji Naukowej, w którym bibliotekarze powinni odznaczać się szczególnymi umiejętnościami komunikowania się, umożliwiającymi współpracę z pracownikami naukowymi oraz prowadzenie szkoleń i przysposobienia bibliotecznego. Dodatkowo powinni wykazywać się umiejętnościami planowania i organizacji, co doskonale przydaje się w budowaniu pozytywnego wizerunku biblioteki wewnątrz i poza organizacją, poprzez działalność dydaktyczną, naukową, popularyzatorską oraz wystawienniczą.

Koszyk zadań (In the basket) to ćwiczenie pozwalające na sprawdzenie, czy kandydat posiada zdolności organizacyjne pozwalające mu na kierowanie zespołem bibliotekarzy oraz realizowanie zadań strategicznych dla biblioteki naukowej. Polega na dostarczeniu „koszyka” zawierającego różne dokumenty m.in. faktury, sprawozdania, e-maile, kalendarium spotkań i ważnych wydarzeń. Uczestnik zadania ma uporządkować materiały w taki sposób, aby ustalić priorytety, które będą ze sobą logicznie powiązane. Zadanie to ma na celu sprawdzenie zdolności podejmowania decyzji, umiejętności delegowania uprawnień, jak również zbadanie kompetencji organizacji i planowania [6, s. 112]. Trening ten powinien być stosowany w przypadku zatrudniania osób na stanowiska kierownicze, wymagające organizowania pracy innym bibliotekarzom oraz przestrzegania zasad i norm regulowanych przez prawo. Metoda ta pozwala również wyłonić najlepszych pracowników, którzy pełniąc funkcje kierownicze będą reprezentować bibliotekę na zewnątrz, biorąc udział w szkoleniach, konferencjach oraz innych wydarzeniach o charakterze kulturalnym. Poza tym będą szkolić i wdrażać do pracy w bibliotece młodszą kadre.

Selekcja, jako najważniejsza część procesu rekrutacji, gwarantuje zatrudnienie najlepszego kandydata. Pozwala uniknąć angażu osób, które nie posiadają wymaganego kierunkowego wykształcenia, niezainteresowanych pracą w bibliotece, lecz szukających jedynie możliwości stałego dochodu, których stosunek do biblioteki jest krytyczny i wynika z jej nieznaności lub też ze złych doświadczeń [4, s. 34].

Zastosowanie właściwej techniki doboru pracownika wpływa na kształtowanie pozytywnego wizerunku biblioteki w środowisku akademickim. Przede wszystkim dlatego, iż efektywna rekrutacja to „proces, w wyniku którego powstaje dla organizacji wartość dodana. Wartość dodana efektywnie przeprowadzonej rekrutacji może przejawiać się w różny sposób – poprzez obniżenie rotacji, ograniczenie do minimum czasu pozyskania nowego pracownika czy wreszcie dołączenie do zespołu osoby, która uzupełnia organizację pod względem pożądanych kompetencji” [11, s. 69]. Dzięki temu uniknie się ryzyka negatywnego doboru do zawodu bibliotekarza. Odpowiednia rekrutacja eliminuje bowiem przypadkowość zatrudnienia.

Z całą pewnością, zadaniem kadry zarządzającej biblioteki akademickiej jest nieustanne podnoszenie umiejętności z zakresu zarządzania i pozyskiwania pracowników. Stosowanie jak najlepszych, nowoczesnych i sprawdzonych metod doboru personelu jest szczególnie istotne, ponieważ niewłaściwy wybór może zakłócić proces funkcjonowania biblioteki, natomiast wybór odpowiednich pracowników, zaangażowanych w wykonywane obowiązki, daje przykład innym bibliotekarzom. Takie podejście umożliwi pozyskiwanie kadry bibliotecznej, która poprzez utożsamianie się z celami i misją biblioteki przyczyni się do sukcesu jej i użytkownika. Jednakże należy pamiętać o tym, że żadna zastosowana metoda nie da gwarancji osiągnięć zawodowych nowego pracownika, ponieważ wiele zależy od niego samego.

Bibliografia

1. ARMSTRONG Michael. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-83-264-0616-4.
2. JAMKA Beta. *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, 2000. ISBN 83-7225-025-1.
3. KAMIŃSKA Joanna. Rekrutacja pracowników w bibliotece, czyli jak wybrać najlepszego kandydata. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie i Marketing*. 2006, z. 1, s. 151. ISSN 1644-9134.
4. KISIŁOWSKA Małgorzata. Przeciwdziałanie skutkom negatywnego doboru do zawodu. Wybrane sposoby rozwoju kadr jako narzędzia zarządzania wiedzą. In KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2011, s. 33-42. ISBN 978-83-61464-41-9.
5. KOPALIŃSKI Władysław. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*. Warszawa: Rytm, Bellona, 2007. ISBN 978-83-7399-222-1, 978-83-11-10307-8.
6. LEWICKA Dagmara. *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010. ISBN 978-83-01-16261-0.
7. LISTWAN Tadeusz (red.). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2006. ISBN 83-7483-136-7, 978-83-7483-136-9.
8. PARRY Julie. Librarians do fly: strategies for staying aloft. *Library Management*. 2008, vol. 29, nr 1-2, s. 42. ISSN 0143-5124.

9. PENC Józef. *Kreatywne kierowanie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 2000. ISBN 83-85428-50-3.
10. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 grudnia 2006 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej. Dz. U. 2006, Nr 251, poz. 1852 ze zmianami.
11. SZCZERBA Agnieszka. Efektywna rekrutacja – proces z wartością dodaną. *Personel Plus: HRM, szkolenia, rekrutacja*. 2011, nr 5, s. 69. ISSN 1899-2412.