

Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece

opracowanie Maja Wojciechowska

W ostatnich latach, jednym z częściej analizowanych w bibliotekarstwie polskim zagadnień, stało się kierowanie personelem bibliotecznym. Coraz mniej szablony charakter pracy bibliotekarzy oraz nowe zadania wymuszają na pracodawcach zmiany w organizacji pracy, systemach oceniania, motywowania i wynagradzania pracowników. Poniżej przedstawiono podstawowe elementy składające się na proces zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece oraz zasygnalizowano literaturę przedmiotu, w której szerzej omówiono ten problem.

Definicja: koncepcja zarządzania w ramach funkcji personalnej określająca strategiczne zarządzanie personelem, w którym pracownicy postrzegani są w sposób podmiotowy, polegająca na planowaniu zatrudnienia, pozyskiwaniu pracowników, ocenianiu, szkoleniach, motywowaniu, nagradzaniu i selekcji.

Tłumaczenie terminu: ang. Human resources management, niem.

Personalmanagement, fr. Gestion des ressources humaines, ros. Управление персоналом

Modele zarządzania zasobami ludzkimi w erze przemysłowej:

1. Tradycyjny (teoria X) – koncentracja na fizycznym aspekcie pracy – wydajności, ergonomii, dyscyplinie, kontroli, warunkach płacowych, podziale pracy i autorytecie przełożonych.
2. Stosunków międzyludzkich (teoria Y) – koncentracja na potrzebach emocjonalnych – potrzebach społecznych, satysfakcji z wykonywanej pracy, komunikowaniu, motywowaniu.
3. Zasobów ludzkich (teoria Z) – koncentracja na kreatywności pracowników – partycypacja w zarządzaniu.

Rodzaje zasobów:

1. Nie zmniejszające się, stałe, np. uzyskane wykształcenie, uprawnienia;
2. Zwiększające się, np. doświadczenie, wiedza;
3. Nieodnawialne, wyczerpujące się w wyniku używania, np. materiały, sprzęty, czas, energia;

4. Nieodnawialne, wyczerpujące się w wyniku nieużywania, np. sprawność umysłowa, obniżająca się w wyniku zaniedbania intelektualnego, siła fizyczna;
5. Nieodnawialne, wyczerpujące się w wyniku upływu czasu, np. młodość, czas;
6. Zmniejszające się, odnawialne, np. zasoby finansowe.

Składniki zasobów ludzkich:

- wiedza,
- umiejętności,
- doświadczenie,
- kompetencje,
- postawy.

Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi:

- planowanie zasobów ludzkich,
- rekrutacja,
- rozwój,
- ocenianie,
- wynagradzanie,
- selekcja.

Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi:

- analiza pracy,
- techniki planowania zatrudnienia,
- techniki naboru kandydatów do pracy,
- techniki badania uzdolnienia personelu,
- systemy wartościowania pracy,
- systemy oceniania,
- metody motywowania,
- metody partycypacyjne,
- narzędzia komunikacji,
- style kierowania,
- metody badania klimatu społecznego w bibliotece,
- systemy wynagradzania,
- modele kompetencyjne,
- rachunek kosztów pracy,
- systemy organizacji czasu pracy,
- metody badania wydajności pracy,
- planowanie karier zawodowych,
- techniki szkoleniowe,
- coaching,
- mentoring.

Modele zależności zachodzące między ogólną strategią biblioteki a strategią personalną:

1. Reaktywny – strategia zarządzania zasobami ludzkimi ma charakter podrzędny względem strategii ogólnej biblioteki. Polityka personalna jest dostosowywana do nadrzędnych działań biblioteki i traktowana w sposób wtórny. Pracownicy traktowani są jako źródło kosztów.
2. Aktywny – Pracownicy traktowani są jako źródło osiągnięć biblioteki. Mogą wpływać na strategię biblioteki.
3. Interaktywny – Strategia ogólna biblioteki i strategia personalna wzajemnie się przenikają i są ze sobą ściśle zintegrowane.

Podstawowe style kierowania personelem:

1. Zaangażowany – skoncentrowany na osiąganiu efektów pracy, dzięki aktywnej współpracy z podwładnymi.
2. Autokratyczny – skoncentrowany na osiąganiu efektów pracy, ale bez porozumienia z podwładnymi, charakteryzujący się niewielką dbałością o atmosferę pracy i dobre stosunki interpersonalne.
3. Klubowy – skoncentrowany na przyjaznej atmosferze w miejscu pracy.
4. Kompromisowy – skoncentrowany na zachowaniu równowagi między efektywną pracą a miłą atmosferą.
5. Pasywny (bierny) – niezaangażowany, obojętny, nie skupiony ani na dobrej atmosferze ani też na efektywności pracy.

Teorie wyjaśniające przyczyny motywacji do pracy:

1. Potrzeb Abrahama Masłowa – hierarchizuje potrzeby ludzkie od najbardziej podstawowych, wynikających z funkcji fizjologicznych organizmu, do potrzeb wyższego rzędu, które mogą zostać zaspokojone dopiero po zapewnieniu potrzeb niższych. Rodzaje potrzeb według A. Masłowa: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności i miłości, szacunku i uznania, samorealizacji.
2. Oczekiwań Victora Vrooma – zakłada, że zachowanie pracowników, którzy mają różne pragnienia i cele, uzależnione jest od: ich oczekiwań, instrumentalności wyniku, wartości nagród. Tak więc na efektywność pracy wpływa możliwość dokonania wyboru przez pracownika spośród różnych możliwości, który uzależniony jest od spodziewanego rezultatu.
3. Warunkowania instrumentalnego Burrhusa Frederica Skinnera – mówi, że ludzkie postawy kształtowane są pod wpływem wcześniejszych doświadczeń. Dzięki odpowiedniemu nagradzaniu pracy i zaangażowania możliwe jest osiągnięcie pożądanej postawy pracownika.
4. Sprawiedliwego nagradzania J. Stacy Adamsa – zakłada, że motywacja kształtuje się w wyniku porównania własnego wkładu pracy i osiągniętych zysków z wkładem pracy i osiągniętymi efektami innych osób. W przypadku

zaobserwowania subiektywnie postrzeganej niesprawiedliwości dochodzi do modyfikacji zachowań, najczęściej w postaci zmniejszenia zaangażowania.

5. Wyznaczania celów Edwina A. Locke'a – opiera się na założeniu, że motywację do działania zwiększa wyznaczanie pracownikom takich celów, które są przez nich wewnętrznie akceptowane i możliwe do zrealizowania oraz szeroko rozumiana komunikacja, szczególnie zaś informacja zwrotna o efektach pracy.

Kontrakt psychologiczny – oczekiwania wynikające z nawiązania stosunku pracy:

1. Ze strony pracownika:
 - stabilne zatrudnienie,
 - sprawiedliwe i etyczne traktowanie,
 - adekwatne wynagrodzenie,
 - rozwój zawodowy,
 - autonomia i prawo do podejmowania samodzielnych decyzji,
 - współtworzenie kultury organizacyjnej biblioteki.
2. Ze strony pracodawcy:
 - lojalność pracowników w stosunku do przełożonych i biblioteki,
 - zaangażowanie,
 - efektywność i skuteczność pracy,
 - podnoszenie kompetencji,
 - przestrzeganie zasad wewnątrzorganizacyjnych,
 - świadomość kosztów.

Zadania kierowników w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi:

- rozmowy rekrutacyjne,
- opracowywanie opisów stanowisk pracy,
- określanie potrzeb szkoleniowych,
- organizacja szkoleń,
- zlecanie zadań,
- kontrola realizacji zadań,
- stosowanie nagród i kar,
- ocenianie pracowników,
- przypisywanie pracowników do odpowiednich komórek organizacyjnych,
- kształtowanie relacji interpersonalnych w bibliotece i rozwój kultury organizacyjnej.

Rodzaje władzy:

- tradycyjna – wynikająca z przekonania o prawie do podejmowania decyzji przez przełożonego,

- biurokratyczna – wynikająca z uprawnień formalnych, przypisanych do stanowiska kierowniczego,
- charyzmatyczna – wynikająca siły przekonywania i autorytetu.

Rodzaje autorytetu:

- formalny – wynika z zajmowanego stanowiska w bibliotece,
- funkcjonalny – wynika z posiadanych kompetencji,
- osobisty – wynika z posiadanych cech osobistych.

Kompetencje kierowników:

- techniczne – wiedza i umiejętności specjalistyczne w zakresie bibliotekoznawstwa,
- koncepcyjne – wizja rozwoju biblioteki, umiejętność dostrzegania związków przyczynowo-skutkowych i „ogarniania” całości przedsięwzięć,
- interpersonalne – umiejętność wpływania na relacje międzyludzkie i kierowania nimi.

Cele doskonalenia pracowników:

- zdobycie nowej wiedzy,
- uzyskanie uprawnień (np. uprawnienia pedagogiczne dla nauczycieli bibliotekarzy),
- nabycie umiejętności (np. obsługi urządzeń),
- kształtowanie pożądanych postaw (np. przyjaznej użytkownikowi, asertywnej),
- poszerzanie horyzontów,
- samorealizacja.

Zasady oceniania pracowników:

- systemowości – ocenianie jest jednym z elementów zarządzania zasobami ludzkimi,
- systematyczności – ocenianie realizowane jest w sposób regularny i planowy,
- powszechności – ocenie podlegają wszyscy pracownicy,
- elastyczności – sposób i metoda oceny dostosowane są do konkretnych celów, sytuacji i stanowisk pracy,
- jawności – bibliotekarze są informowani o metodzie, zasadach i celach oceny,
- konkretności – ocena powinna opierać się na jasnych i mierzalnych kryteriach.

Kryteria oceniania pracowników:

- kompetencyjne – dotyczy cech i kompetencji pracowników, które wpływają na wykonywanie pracy,

- kwalifikacyjne – dotyczy formalnych kwalifikacji i uprawnień niezbędnych na określonym stanowisku pracy,
- efektywnościowe – dotyczy wykonywania pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym, np. ilość i jakość wykonanej pracy,
- behawioralne – dotyczy zachowania pracowników, wpływającego na realizację procesów pracy i atmosferę organizacyjną.

Rodzaje ocen:

- podczas okresu próbnego (pozwala określić czy pracownik nadaje się na dane stanowisko pracy),
- podczas trwania zatrudnienia na stałe (pozwala określić jak pracownik radzi sobie na swoim stanowisku pracy),
- specjalna (dokonywana dodatkowo w wyniku szczególnych okoliczności, np. długiej absencji, przebytych szkoleń, zmiany standardów pracy itp.),
- przy zmianie statusu pracownika (dokonywana po zmianie statusu pracownika, np. awansie, przeniesieniu na inne stanowisko, do innego działu itp.),
- pracownika odchodzącego (dokonywana w celu wystawienia specjalnych opinii, zaświadczeń itp.).

Najpopularniejsze techniki oceniania:

- Ocena opisowa,
- Skale kwalifikacyjne,
- Assessment center,
- Metoda 360°,
- Listy kontrolne.

Strategie wynagrodzeń wg:

- rodzaju wykonywanej pracy,
- efektów pracy,
- kompetencji,
- wnoszonego zaangażowania,
- wartości rynkowej pracy.

Składniki wynagrodzeń:

- pensja,
- premie,
- nagrody,
- dodatki,
- dopłaty,
- świadczenia w naturze,

- prowizje,
- tantiemy,
- odprawy,
- zasiłki.

Charakter wynagrodzeń:

- stałe,
- zmienne,
- pozapłacowe.

Typy wynagrodzeń:

- materialne (np. pensja, diety, sprzęty, urządzenia),
- związane z możliwością samorealizacji (np. umożliwienie specjalistycznego kształcenia i rozwoju),
- społeczno-psychologiczne (np. satysfakcja, prestiż, zaufanie, status),
- polityczne (np. uzyskanie wpływów, władzy, dostępu do informacji),
- techniczne (np. udział w nobiletujących gremiach, zespołach).

Rodzaje orientacji zawodowych pracowników:

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

Demotyvatory:

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

Rodzaje konfliktów zawodowych:

- intrapersonalny (wewnętrzny),
- interpersonalny (międzypracowniczy),
- intragrupowy (wewnątrz zespołu),
- intergrupowy (między zespołami),

- interorganizacyjny (między bibliotekami lub innymi organizacjami).

Negatywne skutki konfliktów:

- niekorzystna atmosfera w grupie,
- utrudnienia w komunikacji między pracownikami,
- rozłam w zespole,
- niechęć do współdziałania, unikanie,
- zmniejszenie wydajności w pracy, kreatywności i inwencji twórczej,
- częstsze popełnianie błędów,
- zwiększenie absencji, fluktuacji, zachorowalności, wypadkowości,
- zwiększenie obciążenia psychicznego i niechęci.

Elementy utrudniające zarządzanie zasobami ludzkimi:

- nieprzykładanie wagi, przez kadrę kierowniczą biblioteki, do kwestii personalnych,
- nadmierne skupienie na bieżących problemach zarządzania,
- brak myślenia perspektywicznego wśród kadry kierowniczej,
- brak zaangażowania kierownictwa,
- brak odpowiedniego przygotowania kierownictwa do kierowania personelem,
- problemy z oceną i wynagradzaniem pracy,
- hamowanie innowacyjności i rozwoju w wyniku utrzymywania sztywnego podziału pracy, hierarchii i wynagradzania,
- brak komunikacji z podwładnymi,
- opór wobec zmian i skostniała kultura organizacyjna.

Literatura przedmiotu

1. ADAMIEC Marek, KOŻUSZNIK Barbara. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wydawnictwo Akade, 2000. ISBN 83-7287-000-4.
2. BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina (red.). *Kultura organizacyjna w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2008. ISBN 978-83-7431-159-5.
3. BRZEZIŃSKA-STEĆ Halina (red.). *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2010. ISBN 978-83-7431-240-0.
4. JĘDRYCH Elżbieta (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*. Kraków: Wolters Kluwer, 2007. ISBN 978-83-7526-160-8.
5. KAMIŃSKA Joanna, ŻÓŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008. ISBN 978-83-89316-97-4.
6. LISTWAN Tadeusz (red.). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2004. ISBN 83-7483-054-9.

7. MELLING Maxine, LITTLE Joyce (red.). *Building successful customer-service culture: a guide for library and information managers*. London: Facet Publishing, 2002. ISBN 978-1-85604-449-3.
8. PIOTEREK Paweł. *Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2008. ISBN 978-83-61464-02-0.
9. POCZTOWSKI Aleksy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1662-9.
10. RITCHIE Ann, WALKER Clarke (red.). *Continuing professional development: pathways to leadership in the library and information world*. München: K. G. Saur, 2007. ISBN 978-3-598-22034-0.