

Rola menedżera biblioteki w rozwoju zawodowym pracowników

Słowa kluczowe: zarządzanie biblioteką, dyrektor biblioteki, menedżer biblioteki, rozwój zawodowy

Abstrakt: W artykule przedstawiono funkcje i obowiązki menedżera biblioteki, szczególnie te, które mają wpływ na rozwój zawodowy personelu. Autor kreśli profil menedżera, który poprzez różnorodne narzędzia buduje postawę i pomaga podnosić kwalifikacje. Artykuł wykazuje, iż menedżer biblioteki, by dobrze pełnić swoją rolę, powinien posiadać kompetencje zarówno zawodowe jak i zarządcze na wszystkich szczeblach zarządzania biblioteką.

Keywords: library management, library director, library manager, professional development

Abstract: The article presents the functions and duties of the library manager with a focus on those having an influence on the staff professional development. The author describes a library manager, who using various instruments, builds the right attitude and helps to improve qualifications. The article proves that a successful library manager should possess both professional and managerial skills at all levels of running the library.

Pojęcie **kapitał ludzki** (*human capital*) pojawiło się po raz pierwszy w 1975 r. za sprawą noblisty z zakresu ekonomii Gary’ego S. Beckera [1]. W polskim piśmiennictwie funkcjonowało ono najpierw jako społeczny koszt pracy żywej [7, s. 71], a we współczesnej formie po raz pierwszy zostało użyte w 1993 r. w pracy Stanisława Ryszarda Domańskiego *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, który zdefiniował je jako „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej, zawarty w danym społeczeństwie/narodzie [...]. Wyróżniającą cechą kapitału ludzkiego jest to, że jest on jak gdyby częścią człowieka [...]. Nie można oddzielić siebie od swojego kapitału ludzkiego – albo inaczej: kapitał ludzki zawsze towarzyszy danej osobie” [3, s. 67].

Dość szybko pojęcie to pojawiło się także w nauce o zarządzaniu, a ściślej zarządzaniu kadrami. Dlatego też i przytoczona definicja, odnosząca się raczej do gospodarki w skali makro zyskała wiele definicji konkurencyjnych, odnoszących się także do pojedynczych organizacji. Oto przykład jednej z nich: „[Kapitał ludzki] tworzą ludzie trwale związani z firmą i jej misją, charakteryzujący się umiejętnością

współpracy, kreatywnością postaw i kwalifikacjami. Stanowią one motor i serce firmy, bez których niemożliwy staje się jej dalszy rozwój” [4, s. 57].

Cechą wspólną tych i dziesiątek innych definicji jest podkreślanie nierozzerwalności kapitału ludzkiego od cech fizycznych, psychicznych, intelektualnych i moralnych jednostki ludzkiej – jako nosiciela i suwerennego dysponenta. W przeciwieństwie do kapitału rzeczowego jest on mniej mobilny, korzystanie zeń wymaga poszanowania jednostki ludzkiej, jej wolności i podmiotowości.

Kapitał ludzki, jak każdy kapitał, ma swoją stronę ilościową (finansową) i jakościową. I jak każdy kapitał wymaga inwestowania. Kierunki tych inwestycji to:

- kształcenie (system edukacji jest formą inwestowania w kapitał ludzki w skali makro);
- kształcenie i doskonalenie zawodowe w czasie pracy;
- usługi i udogodnienia związane z ochroną zdrowia i wpływające na długość życia, witalność, siłę i wigor;
- migracje, gromadzenie informacji i badania naukowe (mające wpływ na kondycję kapitału ludzkiego [2, s. 68]).

Tę listę kierunków inwestycji można wydłużyć o wychowanie domowe i instytucjonalne, które skutkuje internalizacją systemu wartości, czas wolny przeznaczony na regenerację sił i zdrowia, samokształcenie i inne działania [6, s. 179].

Jak widać, część inwestycji w ów kapitał ponosi państwo i samorządy lokalne, część ludzie sami, żeby zwiększyć swą atrakcyjność na rynku pracy, część wreszcie – pracodawcy, kalkulując, że inwestycje zaprocentują innowacjami oraz zadowoleniem z pracy oraz jej zwiększoną jakością i efektywnością.

Zatrudniając nowych pracowników pracodawca już odnosi korzyść, gdyż jako nosiciele kapitału ludzkiego przynoszą oni ze sobą kapitał wiedzy i umiejętności, w które sam nie inwestował. Ale jednocześnie musi ponosić koszty – płac, (z wszystkimi właściwymi ich narzutami), działalności socjalnej, kształcenia i doskonalenia kadr, opieki zdrowotnej, BHP i inne. I właściwie poza kosztami płac wszystkie są inwestowaniem w pracowników.

Pracodawca musi jednak brać pod uwagę, że inwestycje w kapitał ludzki muszą być choćby minimalnie niższe niż produktywność pracy, a w ostateczności zysk. Z tego powodu właśnie zatrudnia tylko tylu pracowników, ilu jest koniecznych i inwestuje w nich tylko w takich granicach, w jakich nie przewyższą one przewidywanej produktywności.

Jak z tego wstępu widać, biblioteka (i chyba każda organizacja niedochodowa, utrzymywana przez budżet państwowy lub samorządowy) niecałkowicie poddaje się temu rozumowaniu. Nie ma bowiem ona pełnej swobody w dysponowaniu środkami ani nawet nie może w pełni decydować o ich wielkości. Ale przede wszystkim nie da się zmierzyć precyzyjnie jej produktywności. Może nią być tylko pomiar wielkości klienteli i liczba wyświadczonych usług lub ich rozmiar (np. liczba wypożyczonych książek czy udzielonych różnego typu informacji). Można dodatkowo w drodze badań zmierzyć stopień zadowolenia z usług.

Nieco tylko odmienna jest sytuacja bibliotek utrzymywanych przez organizacje o charakterze komercyjnym, jak np. prywatne szkoły czy uczelnie wyższe, firmy farmaceutyczne itd. Ich budżet kształtowany jest bowiem nie w sposób biurokratyczny, lecz jest pochodną sytuacji finansowej tych organizacji i ich pozycji rynkowej, mierzonej głównie wielkością klienteli oraz tendencjami w tym względzie. W dużym stopniu dotyczy to również organizacji niedochodowych, utrzymywanych przez stowarzyszenia i fundacje.

Inną okolicznością, osłabiającą poczucie konieczności stałego rozwoju pracowników bibliotek, jest słabo odczuwana potrzeba konkurencyjności na rynku usług. Biblioteki bowiem mają zapewniony byt zagwarantowany ustawowo (ale nie wielkość środków na ich utrzymanie, a więc np. i na wielkość zatrudnienia), a ponadto nie biorą pod uwagę konkurencyjności organizacji zaspokajających podobne lub ekwiwalentne potrzeby.

Brak owej mierzalności produktywności bibliotek, a więc i finansowych granic wydatków, nakazuje roztropność w inwestowaniu w kapitał ludzki, zarówno w postaci wielkości zatrudnienia, jak i wydatków na rozwój zawodowy pracowników, a także poszukiwania możliwości działań w tym zakresie nie wiążących się z kosztami. Natomiast sama potrzeba inwestowania w kapitał ludzki bibliotek nie budzi wątpliwości. Z jednej strony bowiem kapitał ten ulega deprecjacji na skutek nieustannego postępu cywilizacyjnego, wytwarzania i upowszechnia się nowej wiedzy, technologii i idących za tym potrzeb użytkowników. Dlatego też dla utrzymania i zwiększania wysokiego standardu i produktywności wykonywanej pracy wiedza zawodowa bibliotekarzy musi być stale aktualizowana. Tak jak we wszystkich innych firmach konieczna jest też dbałość o zdrowie i kondycję fizyczną pracowników. A z drugiej strony, zwłaszcza ludzie wykształceni mają wewnętrzną potrzebę osobistego rozwoju zawodowego, samorealizacji i realizowania poprzez pracę własnych aspiracji. Takie poczucie, wsparte wykonywaniem zadań na miarę posiadanych kwalifikacji oraz osobistych możliwości ich rozwijania daje bowiem zadowolenie z pracy i angażowanie się w nią.

Przez rozwój zawodowy pracownika, także bibliotekarza, rozumie się na ogół:

- zaangażowanie w pracę,
- udział w edukacji permanentnej,
- odpowiednią motywację,
- własną aktywność [11, s. 25].

Rozwój zawodowy jest jednak podporządkowany realizacji planu kariery zawodowej pracownika, czyli określeniu docelowych kompetencji pracownika oraz ustaleniu środków i harmonogramu ich uzyskiwania oraz kontroli stanu realizacji założonych celów.

W obecnych czasach, charakteryzujących się burzliwymi zmianami w otoczeniu wszystkich organizacji oraz silną konkurencją na rynku pracy zakłada się, że pracownik powinien utrzymywać stałą zdolność do pracy, niezależnie od ewentualnych zmian i przesunięć oraz osiągać rozległy zakres kompetencji

umożliwiający mu poczucie sukcesu zawodowego niekoniecznie w jednej organizacji. Po prostu sukcesem w pracy powinno być dla pracownika poczucie posiadania wysokich kwalifikacji zawodowych i zapotrzebowania na nie. Jest to tym bardziej konieczne, że organizacje ulegają coraz bardziej dynamicznym i daleko idącym zmianom, wchodzą w różne powiązania i alianse, aż do zatracenia swych wyraźnych granic. Taki model kariery, zasadniczo odmienny od tradycyjnego, polegającego na wspinaniu się w układach hierarchicznych w ramach tej organizacji, nazwany został karierą bez granic [8, s. 332-362].

Model ten realizowany jest przez idące za postępem organizacyjnym organizacje komercyjne. Wpłynął on już na zmiany zachowań organizacyjnych młodych pracowników o wysokich kwalifikacjach. W przeciwieństwie do pracowników z pokolenia ich rodziców nie przywiązują się oni już do firm, w których przychodzi im pracować, lecz traktują je m.in. jako miejsce nabywania nowych kompetencji. Jeśli dana firma nie zapewnia realizacji ich ciągłego rozwoju i dodatkowo nie wynagradza ich stosownie do już posiadanych kompetencji, zmieniają je na inne organizacje, które takie szanse dają. Zjawisko to obserwuje się już także w bibliotekarstwie.

Sytuacja taka powoduje rosnącą świadomość u menedżerów, że nie mogą oni poprzestawać na zatrudnianiu wykwalifikowanych pracowników, lecz stwarzać im warunki stałego rozwoju zawodowego. Z tych względów najnowsze podręczniki i poradniki dla menedżerów zawierają nie tylko rady, jak zatrudnić najlepszych pracowników (tzn. jak dokonać optymalnego doboru), lecz również jak ich zatrzymać. Zatrzymaniu służyć ma właśnie zaplanowanie kariery oraz środków jej realizacji.

Przechodząc do form rozwoju zawodowego, stwierdzić należy, że przytoczone wcześniej zaangażowanie w pracę polega nie tyle i nie tylko na motywowaniu pracowników, co na powierzaniu im zadań zgodnych z posiadanymi kompetencjami. Zarazem zadania te powinny być ambitne, wymagające wykorzystania w jak najwyższym stopniu posiadanej wiedzy i umiejętności, ale także ich podwyższania poprzez samokształcenie lub uczenie się od innych.

Inną odmianą angażowania w pracę jest uświadamianie, że nawet w wykonywanych codziennie pracach zdawałoby się prostych, takich jak np. obsługa czytelników czy katalogowanie należy dążyć do mistrzostwa i poszukiwać możliwości ich ulepszania oraz innowacji. Wymaga to jednak podsuwania pomysłów, lektur, ukazywania dobrych wzorów (niekoniecznie bibliotecznych), otwarcia na dyskusje oraz na zgłaszane propozycje i wnioski, nawet pozornie niedorzeczne.

Udział w edukacji permanentnej, to przede wszystkim różne formy szkoleń. Według Mirosławy Rybak „wielu specjalistów stoi na stanowisku, że w przyszłości głównym źródłem przewagi konkurencyjnej będzie zdolność uczenia się szybciej niż konkurencja, a kluczowym wynikiem stanie się przywództwo intelektualne, będące udziałem organizacji lepiej od konkurentów rozumiejącej tendencje technologiczne, demograficzne czy w zakresie polityki i stylu życia” [9, s. 371].

Szkolenia w różnego typu organizacjach, w tym w bibliotekach, przeprowadza się ze względu na przewidywane lub planowane zmiany organizacyjne, a czasem również w ich trakcie (np. komputeryzacja, zastosowanie nowych technologii i urządzeń), ze względu na specyfikę określonych stanowisk pracy lub na poziomie indywidualnym, w wyniku stwierdzonych potrzeb określonych pracowników.

Najbardziej pożądaną sytuacją jest taka, w której biblioteka posiada całoroczne lub obliczone na dłuższy okres plany systematycznego szkolenia i doskonalenia pracowników – jako zbiorowości a także poszczególnych osób. Według badań z 1997 r. 90% firm zagranicznych i 83% spółek skarbu państwa z listy TOP 500 „Gazety Bankowej” posiadało takie plany.

Niestety, w bibliotekarstwie osiągnięcie takiego stanu, jakkolwiek bardzo potrzebne, choćby ze względu na roczne planowanie budżetu, jest dość trudne ze względu na ograniczoną ofertę szkoleń ze strony specjalizujących się w tym zakresie instytucji, z których nie wszystkie z odpowiednim wyprzedzeniem o niej informują. Poza tym zapewniają one w gruncie rzeczy tylko szkolenia związane z określonymi stanowiskami pracy w bibliotece. Z konieczności więc menedżerowie bibliotek traktują je także jako środek szkolenia ze względu na indywidualne potrzeby, np. przez identyfikację tematyki szkolenia z wykonywanymi przez pracownika czynnościami w bibliotece lub przed ewentualną planowaną zmianą w tym zakresie. Szkolenia zewnętrzne traktowane są w bibliotekach także jako forma pozafinansowego motywowania pracowników.

Szczególnym rodzajem szkolenia jest samokształcenie pracowników, które daje pożądane efekty wtedy, gdy jest ono inspirowane i kierowane przez menedżerów. Wymaga to jednak od nich nie tylko umiejętności menedżerskich, ale i autorytetu wyrażającego się m.in. znajomością nowego piśmiennictwa zarówno fachowego, jak z zakresu dziedzin pokrewnych, np. tak przydatnego w pracy bibliotek marketingu, psychologii czy psychologii społecznej. Wreszcie przez aktywność własną rozumieć należy coś, co Robert Kwaśnica określa jako stadium postkonwencjonalne w rozwoju zawodowym, czyli fazę twórczego przekraczania roli zawodowej [5, s. 29]. Stadium to wiąże on wprawdzie z dużym doświadczeniem zawodowym, ale w obecnych uwarunkowaniach burzliwie zmieniającego się otoczenia koniecznością staje się osiąganie go zgoła jednocześnie z wcześniejszymi fazami, zwanymi przedkonwencjonalną i konwencjonalną. Polega ona na wszelkich przejawach własnej twórczości oraz różnych formach dzielenia się wiedzą, co traktować należy jako wielce pożądane zjawisko powstawania organizacji uczącej się.

Joachim Lelewel powiedział ponoć, że jeśli chce się zgłębić daną rzecz, najlepiej napisać o niej książkę. Dlatego wskazane jest inspirowanie podejmowania przez bibliotekarzy badań, w tym również zdobywanie stopni naukowych. Najlepiej z zakresu nauki o bibliotece i w bliskim powiązaniu z praktyką biblioteczną. W związku z tym niezbędna jest właściwa inspiracja ze strony menedżera, wynikająca z jego kompetencji zawodowych i naukowych, zachęta i stałe wspieranie, także finansowe oraz zapewnienie możliwości prezentacji wyników badań w formie

publikacji, udziału w imprezach naukowych oraz szkoleniu pracowników. Pożytki stąd płynące to poznanie przez badających dotychczasowego stanu wiedzy, wzbogacenie jej, nawiązywanie więzi z innymi specjalistami i profesjonalistami oraz poczucie samorealizacji, a przy okazji wzmocnienie prestiżu – osobistego i biblioteki. Zagrożenie zaś występuje tylko jedno – chęć przejścia do placówek naukowych.

Biblioteki są wdzięcznym miejscem dla innowacji, głównie organizacyjnych, najczęściej polegających na adaptacji rozwiązań funkcjonujących w innych bibliotekach lub nawet w organizacjach komercyjnych. Ich poszukiwanie wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej biblioteki, zorientowanej na innowacyjność, mobilność pracowników, sprawnie funkcjonujące systemy komunikacji wewnątrz biblioteki oraz otwartość ze strony menedżerów.

Inna, równie pożądana forma twórczości to prace popularyzatorskie i poradnicze w postaci informatorów, poradników i podręczników. Prace te również wymagają gruntownego poznania istniejącej wiedzy naukowej i zawodowej oraz osobistego mistrzostwa. Z kolei twórczość publicystyczna pozwala pracownikom na bieżąco śledzić życie zawodowe w skali lokalnej i globalnej i wciąż na nowo rozwijać własne kompetencje zawodowe.

Do aktywności własnej należy też członkostwo i działalność bibliotekarzy w organizacjach naukowych i zawodowych. Pierwsze z nich stwarzają nie tylko możliwości uprawiania i publikowania badań, ich prezentacji poprzez sympozja, seminaria i konferencje naukowe, ale także popularyzują wiedzę naukową w postaci otwartych zebrań naukowych, w których mogą brać udział wszyscy zainteresowani.

Stowarzyszenia zawodowe bibliotekarzy mają zwykle za cel m.in. inspirowanie i inicjowanie zainteresowań naukowych oraz promowanie nowoczesności w bibliotekarstwie. Służą temu imprezy naukowe i szkoleniowe. W ich ogniwach statutowych bibliotekarze grupują się wedle swoich specjalności i zainteresowań, co sprzyja wymianie doświadczeń, przemyśleń i w ten sposób pomnażaniu własnej wiedzy i umiejętności. Nie do przecenienia jest możliwość realizacji, poprzez stowarzyszenia alternatywnej w stosunku do codziennej pracy, kariery zawodowej poprzez pełnienie funkcji z wyboru.

Tę listę form rozwoju zawodowego uzupełnić należy o okresowe ocenianie pracowników. Służy ono bowiem m.in. uświadomieniu im ich ewentualnych niedostatków wiedzy, umiejętności, zarządzania własnym czasem pracy lub sprawności w realizacji zadań, za czym powinno iść ustalenie metod, środków i czasu, w jakim należy je zminimalizować lub wyeliminować [10, s. 346-347]. Ocenę okresową służą też lepszemu poznaniu przez przełożonych możliwości pracowników i skutecznemu motywowaniu ich do działania, do lepszego zrozumienia przez pracowników celów i zadań biblioteki, a tym samym i ich samych, ukazaniu możliwych ścieżek rozwoju i kariery w firmie. Pracownicy zaś zyskują znakomitą okazję dowartościowania się poprzez podzielenie się z przełożonym swoimi spostrzeżeniami o bibliotece, zespole, w którym pracuje, swoich oczekiwaniach, a także o pomysłach, których wcielenie może usprawnić jakiś odcinek jej

funkcjonowania [3, s. 10-11]. Rola menedżerów w rozwoju zawodowym bibliotekarzy fragmentarycznie została już wyżej ukazana.

Zdążając do formułowania końcowych wniosków stwierdzić należy, że warunkiem skutecznej realizacji tej funkcji jest posiadanie przez menedżerów na wszystkich szczeblach zarządzania w bibliotece zarówno kompetencji zawodowych jak i zarządczych. W dużych bibliotekach, w których pracownicy podzieleni są na mniejsze jednostki organizacyjne i zespoły, zarząd najwyższego szczebla musi mieć przynajmniej przygotowanie menedżerskie. Pozwala ono bowiem wykorzystywać w sposób profesjonalny wszystkie instrumenty zarządzania biblioteką. Natomiast głęboka i stale aktualizowana wiedza i umiejętności zawodowe czynią menedżera bardziej wiarygodnym i autorytatywnym. On zaś może właściwie dobierać sobie pracowników, właściwie diagnozować stan ich kompetencji oraz potrzeby w zakresie ich wzbogacania zgodnie z potrzebami danej biblioteki. Wiedza zawodowa, znajomość piśmiennictwa fachowego z zakresu bibliotekarstwa oraz dyscyplin pomocniczych pozwala mu też wspierać pracowników w autoedukacji oraz w podejmowaniu przedsięwzięć o charakterze naukowym.

Aby skutecznie, w zgodzie z celami kierowanej biblioteki oraz aspiracjami pracowników, planować ich rozwój i wspierać w tym zakresie, menedżer musi dążyć do stworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej, czyli upowszechniać takie wartości i wzory, które sprzyjają lepszemu poznaniu zadań biblioteki, uczeniu się, pewnemu stopniowi samodzielności i tym samym odpowiedzialności wszystkich pracowników za funkcjonowanie biblioteki i jej społeczny wizerunek, a także harmonijnemu łączeniu interesu biblioteki z indywidualnymi aspiracjami bibliotekarzy.

Konieczna jest wreszcie świadomość, że im więcej inwencji potrzebne jest w pracy, tym mniej skuteczne są tradycyjne środki motywowania pracowników i tym większa jest jej efektywność, gdy pracownik ma większy zakres samodzielności i odpowiedzialności oraz stworzone warunki do osobistego rozwoju. Owo przeniesienie kreatywności i wizji na podwładnych w każdej organizacji, bez względu na branżę jest najbardziej czytelną funkcją menedżera – przywódcy naszych czasów.

Bibliografia

1. BECKER Gary Stanley. *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research, 1975. ISBN 0870145134.
2. DOMAŃSKI Stanisław Ryszard. Kapitał ludzki: stan i perspektywy. In *Kapitał ludzki: stan i perspektywy. Raport nr 27*. Warszawa: Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, 1998, s. 65-106.
3. JĘDRZEJCZAK Jacek. *Oceny okresowe: zarządzanie przez ocenianie*. Gdańsk: IPK, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, 2000. ISBN 83-71873-83-2.
4. KOŻUCH Barbara. Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy. In KOŻUCH Barbara (red.). *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2000, s. 55-63.

5. KWAŚNICA Robert. *Wprowadzenie do myślenia o wspomaganiu nauczyciela w rozwoju*. Wrocław: Wrocławska Oficyna Nauczycielska Wojewódzkiego Ośrodka Metodycznego, 1994. ISBN 83-86278-24-2.
6. MAKOWSKI Kazimierz. Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej. In MAKOWSKI Kazimierz (red.). *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: SGH Oficyna Wydawnicza, 2002, s. 177-206. ISBN 83-7225-195-9.
7. MAKOWSKI Kazimierz. *Społeczny koszt pracy żywej w gospodarce socjalistycznej*. Warszawa: Szkoła Główna Planowania i Statystyki, 1988.
8. RYBAK Mirosława. Kierowanie karierą. In MAKOWSKI Kazimierz (red.). *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: SGH Oficyna Wydawnicza, 2002, s. 323-344. ISBN 83-7225-195-9.
9. RYBAK Mirosława. Rola kształcenia i doskonalenia pracowników w rozwoju potencjału pracy. In MAKOWSKI Kazimierz (red.). *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: SGH Oficyna Wydawnicza, 2002, s. 363-392. ISBN 83-7225-195-9.
10. SMYK Ewa. Znaczenie oceniania w kształtowaniu rozwoju pracowników. In MAKOWSKI Kazimierz (red.). *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: SGH Oficyna Wydawnicza, 2002, s. 345-362. ISBN 83-7225-195-9.
11. URBAŃSKI Janusz. Rozwój i edukacja pracownika. In URBAŃSKI Janusz (red.) *Rozwój i szkolenie w firmach: teoria i rzeczywistość*. Płock: Wydawnictwo Naukowe Novum, 2004, s. 13-31. ISBN 83-89416-42-5.