

Controlling personalny jako narzędzie zarządzania personelem bibliotecznym na przykładzie sieci bibliotek MBP w Gdyni

Współczesny model kierowania biblioteką sprowadza się do trzech zadań, mianowicie do przygotowania działań, wykonawstwa oraz kontroli. Kontrola w bibliotekach polega na analizie i ocenie funkcjonowania biblioteki oraz jej agend, sprawności struktur organizacyjnych i realizacji zadań. W zasadzie rozróżnia się kontrolę bieżącą, realizowaną podczas wykonywania czynności i funkcjonowania oraz kontrolę finalną, wynikową.

Zadaniem kontroli bieżącej jest sprawdzenie czy biblioteka, dział, oddział, funkcjonują zgodnie z założeniami, czy i w jakim stopniu realizują planowane zamierzenia oraz czy działalność jest skuteczna. Końcowa ocena działania powinna określić stopień osiągnięcia celu, sprawność funkcjonowania i przynieść informacje dla kolejnych planów i decyzji. Utrudnieniem kontroli wynikowej w bibliotekarstwie jest niewymierny charakter skutków wielu działań, gdyż nie wszystko poddaje się pomiarom. W związku z tym często zachodzi konieczność oceny intuicyjnej lub odwołania się do standardów oraz norm umownych. Przedmiotem analiz finalnych zazwyczaj jest poziom realizowanych usług oraz stan zaopatrzenia w zbiory. Wielkości bezwzględne niczego na ogół nie wyjaśniają, dlatego stosuje się wskaźniki porównywalne, w przeliczeniu na użytkownika: na ucznia, studenta, mieszkańca, pracownika lub na jednostkę zbiorów. Przedmiot pomiaru zależny jest od typu biblioteki oraz od potrzeb dyrekcji. Najczęściej ocenia się użytkowanie biblioteki (liczba użytkowników na 100: mieszkańców, uczniów, studentów), rotację zbiorów (liczba wypożyczeń na użytkownika lub na jednostkę zbiorów), poziom wpływów (liczba nowych jednostek na: użytkownika, mieszkańca, studenta, ucznia). Niezmiernie rzadko kontroluje się poziom obciążenia

personelu, zadowolenie z wykonywanej pracy czy czynniki motywujące do bardziej wyťažonej pracy.

Formy kontroli stosowane w bibliotekach to najczęściej bezpośrednia wymiana opinii, w postaci powiadomień w trakcie narad operacyjnych, a także podczas wizytacji lub obserwacji stanowisk pracy oraz analiz wyrwkowych. Stosuje się też w formie pisemnej zestawienia budżetowe, znormalizowane sprawozdania statystyczne oraz wyniki ewentualnych sondaży [6, s. 252-261].

Każdy kierownik i dyrektor biblioteki powinien wypracować sobie taki system kontroli, który będzie systemem wczesnego ostrzegania przed niebezpieczeństwami dla instytucji, przyczyni się do sterowania działaniami w przyszłości, wyeliminuje przypadkowe zdarzenia i wpłynie na osiągnięcie wyznaczonych celów organizacji. Takim systemem wspomagającym zarządzanie przedsiębiorstwem jest controlling, a integralną częścią controllingu jako metody zarządzania jest controlling personalny. Może on być wykorzystywany przez dyrektorów bibliotek jako wsparcie w procesie podejmowania decyzji personalnych.

Personel biblioteczny jako zespolona całość stanowi w bibliotece obok księgozbioru niezastąpiony kapitał. Umiejętne zarządzanie tym kapitałem może przynieść całej instytucji wiele korzyści.

Controlling personalny jest wewnętrznym systemem monitorowania, analizy, oceny i podejmowania decyzji służących realizacji celów w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Dla polskich przedsiębiorstw stał się sposobem zarządzania, który zapobiega upadłości firm i zapewnia im długotrwały rozwój. Zadaniem controllingu zasobów ludzkich jest wykrywanie tzw. wąskich gardeł, wczesne ostrzeganie lub optymalne wykorzystanie możliwości tkwiących w posiadanych zasobach ludzkich przez takie ich kształtowanie, aby pomnażać wartość i sukces [5, s. 352-353]. System controllingu wdrażany jest obecnie w wielu instytucjach państwowych non-profit, takich jak np. szpitale czy wyższe uczelnie.

Controlling personalny w bibliotece może być również wykorzystywany jako instrument racjonalizacji zatrudnienia. Jego zadaniem jest określenie kosztów rekrutacji i rozwoju posiadanych i nowych pracowników, zwolnień i przesunięć międzywydziałowych. System bibliotecznej informacji personalnej powinien dotyczyć:

- struktury i zapotrzebowania na pracowników (liczba brakujących osób wyrażona w czasie pracy);
- pozyskiwania personelu (koszt pozyskiwania pracownika, efektywność dróg pozyskiwania pracowników, dynamika zatrudnienia);

- wykorzystania personelu (produktywność czasu pracy, liczba godzin nadliczbowych);
- utrzymania i motywacji personelu (stopa i koszty fluktuacji, stopa zachorowań i wypadków, struktura wynagrodzenia);
- rozwój personelu (roczny czas szkoleń na pracownika).

Jednym z najważniejszych elementów controllingu personalnego jest motywacja. Bibliotekarz ma dzisiaj nie tylko wyższe kwalifikacje, wyższe aspiracje, ale i określone oczekiwania wobec płacy. W tej sytuacji powinna być przyjęta określona strategia motywowania pracowników, dostosowywana elastycznie do zmieniających się warunków i otoczenia biblioteki.

Motywowanie w każdej instytucji czy przedsiębiorstwie polega na skłonieniu pracowników do takiego działania, które jest zgodne z wolą kierującego przez odpowiedni dobór metod, narzędzi i technik motywowania. W literaturze wyróżniamy:

- motywację zadaniową,
- motywację osiągnięć.

Motywacja zadaniowa określana inaczej jako motywacja do pracy, podejmowana jest przez pracownika oczekującego za wykonaną pracę pewnych wartości. Takie wartości, jak pieniądze, awans, uznanie, pewność zatrudnienia, własny rozwój zawodowy, mają inne znaczenie dla każdego pracownika, gdyż są one oceniane subiektywnie. Motywacja osiągnięć to dążenie do sukcesu oparte na nadziei na osiągnięcie sukcesu i na lęku przed niepowodzeniem. Obydwa rodzaje motywacji powinny wystąpić jako element controllingowego systemu zarządzania. W motywowaniu pracowników najważniejszą rolę odgrywają ich bezpośredni przełożeni. Powinni oni dawać podwładnym przykład swoją pracą, codziennym zachowaniem, wiedzą i kulturą osobistą. Powinni starać się wyrobić u pracowników poczucie konieczności utożsamiania się z instytucją, rozmawiać z nimi o problemach realizacji zadań. Ponadto wszyscy pracownicy muszą być informowani o sukcesach i niepowodzeniach firmy, o przyczynach tych niepowodzeń.

Szeroko pojęty obszar motywowania obejmuje:

- czynniki materialne, do których należą płace, premie, nagrody świadczenia socjalne,
- czynniki pozamaterialne, a więc możliwość awansu, stabilizację i pewność zatrudnienia, ciekawą i urozmaiconą pracę, niski poziom stresu, możliwość doskonalenia się i kreowania własnego rozwoju, dobre kontakty ze współpracownikami,
- system ocen pracowników.

Motywacyjna rola wymienionych czynników jest różna dla poszczególnych pracowników. Dla niektórych najważniejsza jest wysokość płacy, dla innych możliwość samorealizacji. Różnice te wynikają z wiedzy pracowników, ich wieku, wykształcenia, stanu posiadania itp. Proces motywowania wiąże się z koniecznością ustalenia potrzeb jednostek, wywołania chęci ich zaspokajania, ustalenia celów działania motywowanego pracownika.

Podstawowym instrumentem motywowania pracowników są bodźce materialne, w których skład wchodzi:

- bodźce pieniężne (płaca zasadnicza, premie, nagrody, dodatki, dopłaty itp.),
- bodźce pozapieniężne (udział w szkoleniach, konferencjach, ubezpieczenia, wczasy, opieka zdrowotna, akcje firmy, inne przywileje).

Wymienione elementy motywacji materialnej mają na celu wielostronne motywowanie do pracy i różnorodnych pożądanых zachowań. Sama klasyczna płaca już nie wystarcza, gdyż zawiera zbyt jednostronne mechanizmy motywowania [5, s. 120-124].

Metodą controllingu, którą można wykorzystać na potrzeby controllingu personalnego w bibliotece jest analiza mocnych i słabych stron zasobów ludzkich (SWOT). Dzięki analizie SWOT znajdujemy obszary wymagające przedsięwzięć korygujących i doskonalących.

W bibliotekach publicznych Gdyni przeprowadzono badania ankietowe mające na celu zbadanie systemu motywacyjnego i poziomu rotacji pracowników. Zastosowano analizę SWOT wyłaniającą słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Miejska Biblioteka Publiczna w Gdyni powstała w kwietniu 1935 roku. Od początku swojego powojennego istnienia zmierzała do stworzenia sieci placówek filialnych, które zasięgiem działania objęłyby wszystkie dzielnice miasta, także te położone daleko od centrum. Dziś MBP w Gdyni tworzy:

- Czytelnia Naukowa,
- Ośrodek Informacyjno-Bibliograficzny,
- Wypożyczalnia Naukowa,
- Wypożyczalnia Centralna,
- 19 filii.

Księgozbiór biblioteki liczy 2 956 jednostek inwentarzowych zbiorów specjalnych oraz 541 908 woluminów książek. Na koniec roku

2009 w MBP w Gdyni zatrudnionych było 87 bibliotekarzy. Tylko 6 pracujących to mężczyźni. 37 osób posiada wykształcenie wyższe⁵.

W badaniu wzięło udział 61 pracowników służby bibliotecznej, którzy dali wyraz przeciętnej świadomości całej grupy zawodowej. Ankieta była dla nich rzadką okazją do wyrażenia własnej opinii na temat ich sytuacji zawodowej. Zakres pytań kontrolnych obejmował:

- motywację do pracy,
- politykę awansowania w firmie,
- politykę płacową,
- wykorzystanie kwalifikacji pracowników,
- system szkolenia i doskonalenia zawodowego,
- adaptację i socjalizację pracowników,
- racjonalizację zatrudnienia w poszczególnych działach,
- ustalanie godzin pracy,
- poziom zadowolenia z wykonywanej pracy,
- warunki pracy, bhp i troskę o potrzeby pracowników,
- lojalność i przywiązanie do firmy.

Dla ankietowanych bibliotekarzy zatrudnionych w Miejskiej Bibliotece Publicznej w Gdyni czynnikami najbardziej motywującymi do kontynuowania zatrudnienia w bibliotece jest poczucie stabilizacji i stałości zatrudnienia (88% odpowiedzi). Na drugim miejscu znalazły się pochwały, wyróżnienia, uznanie (31%) dalej niskooprocentowane pożyczki udzielane przez zakład pracy (21%). Zaledwie 14% ankietowanych odpowiedziało, że wynagrodzenie jest dla nich również, obok innych czynników, elementem motywującym do kontynuacji zatrudnienia.

Dla bibliotekarzy największym motywatorem do bardziej wytężonej pracy są pochwały, wyróżnienia i uznanie (72% ankietowanych) oraz wynagrodzenie pieniężne (32%). Możliwość awansowania motywowała do działania tylko 11% ankietowanych. Jasna, otwarta i realna perspektywa uzyskania awansu jest dla każdego z pracowników niezwykle istotna. Zaledwie 13% badanych twierdziło, że ma szansę na awans na wyższe stanowisko, a 18%, że może awansować do innego działu. Niestety połowa ankietowanych pracowników (54%) nie wie czy może awansować w ogóle, a 29% twierdzi, że nie. Brak możliwości awansu lub niejasność drogi awansowej zniechęca do pracy, wysiłku i rozwoju.

Możliwość awansowania:

- integruje pracownika z biblioteką, jest czynnikiem stabilizującym,
- daje poczucie bezpieczeństwa i zadowolenia,

⁵ Rozmowa z dyrektorem MBP w Gdyni, Violetką Trelą przeprowadzona 10.02.2010 r.

- stwarza przekonanie, że jest się dobrze postrzeganym,
- motywuje do wydajniejszej i lepszej pracy,
- motywuje do osiągnięć,
- pobudza do rozwoju i doskonalenia zawodowego,
- wyzwala pozytywne inicjatywy.

W bibliotekach występują cztery rodzaje awansów:

- awans kierowniczy – promowanie na coraz wyższe stanowiska kierownicze,
- awans kwalifikacyjny – promowanie na coraz wyższe stanowiska w ramach wykonywanego zawodu (młodszy bibliotekarz, bibliotekarz, starszy bibliotekarz),
- awans płacowy – przesunięcie do wyższej kategorii wynagrodzenia,
- awans do „lepszej pracy” – zmniejszenie uciążliwości, dostosowania zakresu zadań do aspiracji pracownika bez zmiany stanowiska organizacyjnego [3, s. 112-113].

Zdaniem dyrektora biblioteki każdy pracownik biblioteki jest zapoznawany z regulacjami prawnymi dotyczącymi możliwości awansu w bibliotekach (w kontekście wymaganego ustawowo wykształcenia oraz lat pracy niezbędnych do awansu). Fakt zapoznania się pracownika z tymi warunkami potwierdza dokumentacja prowadzona w bibliotece. Ponadto przeprowadzane są rozmowy motywujące do podnoszenia kwalifikacji. Awans płacowy w MBP w Gdyni uzależniony jest od budżetu przyznawanego bibliotece przez organizatora biblioteki - jednostkę samorządu terytorialnego, czyli Urząd Miasta. Niestety wielkość budżetu rzadko zapewnia bibliotekarzom awans płacowy. Awans na coraz wyższe stanowiska kierownicze jest możliwy jedynie przy tworzeniu nowych komórek organizacyjnych, a także w przypadku zwolnienia się kierowniczego stanowiska – najczęściej po odejściu zwierzchnika danego działu lub filii, co zdarza się rzadko (np. po przejściu dotychczasowego kierownika na emeryturę).

Wśród środków wpływających na rozwój i motywację można wymienić także zakazy, nakazy i polecenia przełożonego oraz nagany. Dla zaledwie 3 ankietowanych osób nakazy i zakazy stanowiły motywator do działania.

Stosowanie płacy jako środka motywacji w bibliotekach w obecnej rzeczywistości jest mało efektywne. W niektórych bibliotekach siatka płac pozwala na pewne zróżnicowanie pracowników w obrębie tej samej nawet grupy, ale najczęściej płace zasadnicze są stałe i jednakowe. 67% respondentów uważa, że wynagrodzenie w bibliotece jest zbyt niskie, a 27% twierdzi, że wynagrodzenie zasadnicze jest odpowiednie do wykonywanej pracy

i posiadanego wykształcenia. Premia motywacyjna zachęca do bardziej wyężonej pracy aż 68% pracowników biblioteki. 26% ankietowanych uważa, że premia powinna być zróżnicowana w zależności od wkładu i efektu pracy.

W gdyńskich bibliotekach publicznych działa komisja ds. opiniowania wniosków premiovych składanych przez kierowników. Komisja pracuje w oparciu o kryteria jakości pracy poszczególnych pracowników różnicując premię motywacyjną w zależności od wkładu i efektu pracy. Potwierdza to dokumentacja prowadzona przez Dział Księgowości. Kwota przeznaczana na premie jest zawsze zróżnicowana również ze względu na posiadane środki na wynagrodzenia, z których tworzy się fundusz premiowy – są to środki wydzielone z ogólnego funduszu płac. Dodatkowo, z planowanych środków na wynagrodzenia dla pracowników, tworzy się fundusz nagród przyznawanych bezpośrednio przez dyrektora. Być może 26% ankietowanych, którzy uważali, iż premia nie jest zróżnicowana w zależności od wkładu i efektu pracy, to osoby, których premia została obniżona.

Wśród czynników mających wpływ na motywację szczególną rolę odgrywa rozwój pracownika. Pracownicy lepiej wykształceni mogą otrzymać lepszą, ciekawszą i bardziej odpowiedzialną pracę, a to już stanowi nagrodę samą w sobie. Skierowanie na studia, kursy, szkolenia, konferencje, wyjazdy szkoleniowe stanowi nagrodę, której możliwość uzyskania motywuje do działania. Poza tym zdobyte przez pracownika kwalifikacje i umiejętności mogą w przyszłości służyć całemu zespołowi i bibliotece. Odpowiedzi bibliotekarzy na temat prowadzonych szkoleń podnoszących ich kwalifikacje nie były spójne. 80% respondentów twierdziło, że biblioteka prowadzi szkolenia, 13%, że nie, a 3 osoby udzieliły odpowiedzi „nie wiem”. Być może wynika to z faktu, iż szkolenia w MBP w Gdyni organizowane są w małych grupach i nie obejmują wszystkich pracowników. Poza tym na szkolenia zewnętrzne (płatne), nie są kierowani pracownicy, którzy nie wykorzystali w praktyce wiedzy pozyskanej podczas poprzedniego kursu i nie deklarują woli zmiany postawy (są to najczęściej pracownicy zbliżający się do wieku emerytalnego oraz bibliotekarze, którzy często przebywają na zwolnieniach lekarskich)⁶.

Niepełne wykorzystanie kwalifikacji i możliwości pracownika może być dla niego przyczyną frustracji, spadku motywacji do pracy, wzrostu absencji, obniżenia poczucia lojalności wobec pracodawcy. Z kolei powierzenie zadań osobom o zbyt niskim poziomie wiedzy,

⁶ Rozmowa z dyrektorem MBP w Gdyni, Violetką Trelą przeprowadzona 14.02.2010 r.

niewystarczających umiejętnościach, nieodpowiednich predyspozycjach w stosunku do konkretnych wymagań może skończyć się złym wykonaniem pracy, psuciem maszyn i urządzeń i stresem pracownika [1, s. 18]. Szybkie wskazanie tzw. wąskich gardeł wynikających z nieodpowiednich kwalifikacji lub braku kompetencji pracowników ratuje bibliotekę przed utratą dobrego wizerunku w oczach czytelników. W Miejskiej Bibliotece Publicznej w Gdyni 85% pracowników stwierdziło, że wykonywana przez nich praca odpowiada ich kwalifikacjom. Jedna tylko osoba uważała, że posiadane przez nią kwalifikacje są nadmierne, a 5 osób odpowiedziało, że ich kwalifikacje są zbyt niskie.

Racjonalizacja zatrudnienia w poszczególnych działach jest kolejnym ważnym elementem pobudzającym i motywującym ludzi do pracy. Istotne jest również by pracownik znał zakres swoich obowiązków. W badanej bibliotece niemal wszyscy znali zakres swoich obowiązków (96%). 70% pracowników uznało, że wykonywana przez nich praca nie wykracza poza zakres obowiązków na danym stanowisku pracy, 24% uznało, że wykracza. Świadczyć to może o zbyt niskim poziomie zatrudnienia w bibliotece. Na podstawie przeprowadzonej ankiety możemy mówić o wręcz idealnym rozdzielaniu zadań w bibliotece, gdyż tylko 1 ankietowana osoba stwierdziła, iż zachodzi kolizja między pracą wykonywaną przez nią, a pracą wykonywaną przez pracowników na innych stanowiskach.

Ważne dla efektywnego zarządzania personelem jest zaoferowanie pracownikom ruchomego czasu pracy, co w przypadku bibliotek publicznych nie jest rzeczą prostą. Przy ustalaniu godzin pracy podstawowym kryterium jest ich dostosowanie do potrzeb czytelników, a więc umożliwienie czytelnikom korzystania ze zbiorów po godzinach ich pracy lub po zajęciach szkolnych. Wiąże się to z koniecznością pracy w godzinach popołudniowych, w soboty oraz w niedziele, z czym trudno pogodzić się wielu bibliotekarzom. W gdyńskich bibliotekach publicznych tylko 9% respondentów stwierdziło, że ma wpływ na ustalanie godzin pracy. Prawdopodobnie byli to kierownicy filii. Za to ponad połowa ankietowanych (54%) była zainteresowana samodzielnym ustalaniem godzin pracy.

Japońska metoda zarządzania kaizen zakłada wyszukiwanie przez pracowników sposobów skrócenia czasu poszczególnych działań i procesów, lepszego wykorzystania materiałów, urządzeń i ludzi przy jednoczesnym podnoszeniu jakości i wydajności pracy. Szansą zwiększenia efektywności pracy w bibliotece jest pozwolenie grupie samodzielnie ustalać godziny pracy, samodzielnie rozwiązywać problemy, skrytykować dotychczasowy stan rzeczy oraz stosowane

techniki i zastąpić je nowymi. Wciągnięcie pracowników do współodpowiedzialności za losy biblioteki motywuje i pobudza do bardziej wyťažonej pracy oraz identyfikuje grupę z celami całej instytucji. Nagrodą za innowacyjne pomysły zwiększające efektywność pracy mogłaby być możliwość samodzielnego ustalenia godzin pracy lub zwiększenie premii motywacyjnej.

W Miejskiej Bibliotece Publicznej w Gdyni od roku realizowana jest dynamiczna struktura zadaniowa, polegająca na tworzeniu doraźnych zespołów zadaniowych (zwanym projektowymi), powoływanych do realizacji określonych zadań wielowymiarowych. Zespoły posiadają luźny, tymczasowy charakter, są kierowane przez koordynatorów zadań. Członkowie zespołu zadaniowego rekrutują się z różnych komórek funkcjonalnych. Taka pozioma (horyzontalna) decentralizacja na czas opracowywania projektu zwiększa szansę na identyfikację pracowników szeregowych z celami biblioteki, integruje pracowników, wpływa na rozwój inicjatywy pracowników niższego szczebla oraz pełne wykorzystuje ich potencjału. Do zespołów zadaniowych są powoływani pracownicy o dużej odpowiedzialności, otwarci na nietypowe rozwiązania problemów, posiadający wysoki poziom kultury osobistej, empatii, kompetencji zawodowych. Taki model zarządzania personelem w MBP w Gdyni przynosi korzystne zmiany w stosunkach międzyludzkich, produktywności pracowników, niweluje straty czasu pracy, podnosi motywację do podejmowania niekonwencjonalnych rozwiązań⁷.

Satysfakcja zawodowa to również istotny czynnik pobudzający do działania. Poziom zadowolenia bibliotekarzy gdyńskich z wykonywanej pracy jest wysoki (85% odpowiedzi). Tylko 4% ankietowanych przyznało, iż ich praca nie daje im satysfakcji zawodowej. 88% respondentów uznało pracę z czytelnikiem za przyjemną, a 16% za trudną. Większość bibliotekarzy, praca z trudnym czytelnikiem mobilizuje do działania oraz daje poczucie satysfakcji radzenia sobie w trudnych sytuacjach (75% odpowiedzi). Dla 21% jest przykrym obowiązkiem, a 2 osoby zniechęca do wykonywanego zawodu (3% odpowiedzi).

Warunki pracy i przestrzeganie przepisów bhp ma istotne znaczenie dla każdego pracownika. Biblioteka zapewnia swoim pracownikom środki ochrony zdrowia (77% odpowiedzi). Bibliotekarze zaopatrywani są w rękawice, środki czystości i maseczki, ale mimo to 55% ankietowanych twierdziło, iż warunki pracy w bibliotece wpływają na ich stan zdrowia.

⁷ Rozmowa z dyrektorem MBP w Gdyni, Violetką Trelą przeprowadzona 14.02.2010 r.

Motywatorem mobilizującym ludzi do pracy jest dobra atmosfera, w której dba się o pracownika. Według 40% respondentów, biblioteka nie prowadzi szkoleń z komunikacji interpersonalnej. 34% badanych uznało atmosferę w pracy za bardzo dobrą, 49% za dobrą, 13% za poprawną, a 3% za nieodpowiednią. Ważnym czynnikiem wpływającym na atmosferę pracy zespołowej są m.in. imprezy integracyjne. Według 72% ankietowanych biblioteka tworzy atmosferę pracy zespołowej poprzez np. imprezy integracyjne. Raz w roku dla pracowników MBP w Gdyni odbywają się wycieczki wyjazdowe finansowane z funduszu świadczeń socjalnych. Obok imprezy wyjazdowej, organizowane są również spotkania np. z okazji Świąt Bożego Narodzenia oraz Dnia Bibliotekarza, które gromadzą niemalże całą załogę. Dzień Bibliotekarza jest jednocześnie okazją do wręczenia bibliotekarzom nagród Prezydenta Miasta przyznawanych na wniosek dyrektora biblioteki oraz nagród dyrektora MBP. Jest to również okazją do prezentacji dorobku nagradzanych bibliotekarzy, co może stanowić dodatkowy czynnik motywacyjny dla innych pracowników (kryteria honorowania nagrodami są jeszcze bardziej czytelne dla innych bibliotekarzy). Mimo to 21% respondentów udzieliło odpowiedzi iż, biblioteka nie buduje atmosfery pracy zespołowej, a 6% badanych nic nie wie na ten temat.

Inne środki motywujące do pracy to dobre relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym. W Miejskiej Bibliotece Publicznej w Gdyni 39% ankietowanych uznało relacje służbowe z przełożonym za bardzo dobre, 40% za dobre i 19% za poprawne. Na podstawie powyższych danych można stwierdzić, że kadra zarządzająca biblioteką postrzegana jest przez pracowników pozytywnie.

Badając mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia w bibliotece należy zbadać również ruchliwość wewnętrzną i zewnętrzną pracowników. Na poziom fluktuacji pracowników, a więc na odchodzenie i przychodzenie pracowników w określonym czasie, wpływ mają różne czynniki. Są to m.in. zła atmosfera w pracy, złe stosunki służbowe z przełożonym, trudne i uciążliwe warunki pracy czy nowa możliwość zatrudnienia, która przynosi większe korzyści finansowe [2]. Fluktuacja pracowników prawie zawsze jest szkodliwa dla biblioteki. Każde bowiem niepożądane odejście bibliotekarza z biblioteki uszczupla jej cenne zasoby o człowieka, w którego zainwestowała ona swój czas i środki.

Tabela 1. Poziom fluktuacji w kraju ogółem w procentach

Wszystkie firmy	Pierwsza połowa 2007	Pierwsza połowa 2008
Ilość osób, które zrezygnowały z pracy w badanym okresie	9,44	7,67

Źródło: Analiza Fluktuacji pracowników 2008, Advisory Group TEST Human Resources [4].

Tabela 2. Poziom fluktuacji w firmach według regionu

Liczba osób, które zrezygnowały z pracy w danym regionie	Pierwsza połowa 2007	Pierwsza połowa 2008
Dolny Śląsk	12,16	11,57
Małopolska	7,79	5,55
Mazowsze	3,46	13,46
Północ	6,80	3,97
Śląsk	10,61	7,97
Wielkopolska	15,85	7,79
Wschód	8,71	6,56

Źródło: Analiza Fluktuacji pracowników 2008, Advisory Group TEST Human Resources [4].

W 2009 r. liczba zatrudnionych bibliotekarzy w MBP w Gdyni wynosiła 87 osób. W ciągu roku zatrudniono 3 nowych pracowników, a z pracy zrezygnowało 5 osób. Zatem wskaźnik przyjęć pracowników w bibliotece w roku 2009 wynosił 3,44%, natomiast wskaźnik zwolnień 5,74% (wskaźnik fluktuacji 9,19%). W porównaniu z danymi z Biblioteki Uniwersytetu Gdańskiego, gdzie wskaźnik przyjęć pracowników w roku 2008 wynosił 6,66%, a wskaźnik zwolnień 10,55% (wskaźnik fluktuacji 17,21%), możemy stwierdzić, że fluktuacja pracowników w MBP w Gdyni jest niska. Natomiast według raportu Advisory Group „Test” Human Resources, poziom rotacji bibliotekarzy gdyńskich bibliotek publicznych odpowiada wielkościom przeciętnym w kraju (por. tab. 1 i 2).

Zła atmosfera w pracy lub złe warunki pracy mogą być również przyczyną częstych zwolnień lekarskich. W roku 2009 bibliotekarze MBP w Gdyni wykorzystali w sumie 1915 dni na zwolnienia lekarskie, co dało średnio 22,01 dnia na jednego pracownika. Dla przykładu absencja chorobowa bibliotekarzy z Uniwersytetu Gdańskiego wynosiła w 2008 roku 15,7 dni na osobę, z Uniwersytetu Poznańskiego wyniosła w 2007 roku 11,36 dni na osobę. Poziom zwolnień lekarskich w MBP w Gdyni jest zatem znacznie większy od poziomu zwolnień w innych bibliotekach

oraz w firmach prywatnych, gdzie średnia ilość dni „chorobowych” wynosi ok. 10. Przyczyną tego stanu rzeczy mogą być szkodliwe warunki pracy, ale niewątpliwie duży wpływ ma na to również poczucie stabilizacji i stałości zatrudnienia w bibliotece.

Tabela 3. Mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece (na przykładzie MBP w Gdyni)

MOCNE STRONY:
Wysoki poziom motywacji do bardziej wyťažonej pracy
Odpowiednie kwalifikacje kadry
Racjonalizacja w rozdzielaniu zadań
Poczucie stabilizacji i stałości zatrudnienia pracowników
Dobra atmosfera w pracy
Dobre relacje z przełożonym
Szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników
Satysfakcja zawodowa bibliotekarzy
Wysoki poziom kreatywności bibliotekarzy w pracy z czytelnikiem
Niski poziom fluktuacji kadry
Inspirowanie pracowników do realizacji wyznaczonych projektów
SŁABE STRONY:
Niejasność lub niezrozumienie drogi awansowej w bibliotece
Wysoki poziom absencji pracowników
SZANSE:
Inwestowanie w rozwój komunikacji interpersonalnej
Wypracowanie pozamaterialnego systemu motywowania pracowników do bardziej wyťažonej pracy
ZAGROŻENIA:
Brak możliwości awansu płacowego
Niski poziom zatrudnienia
Niskie wynagrodzenie
Szkodliwe warunki pracy

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionej analizy wynika, że zarządzanie zasobami ludzkimi w Miejskiej Bibliotece Publicznej w Gdyni ma sporo mocnych stron. Bibliotekarze tworzą zespół wykwalifikowanej, kreatywnej kadry, mający wiele czynników motywujących do kontynuowania zatrudnienia. W grupie panuje dogodna atmosfera oparta na dobrych stosunkach z przełożonym. Mimo wielu pozytywów pojawiają się też słabe strony działania i pewne zagrożenia w funkcjonowaniu zespołu

bibliotecznego. Niskie wynagrodzenie i szkodliwe warunki pracy to czynniki, z którymi kadra zarządzająca biblioteką niewiele może zrobić.

Zarządzający bibliotekami powinni jednak czynić starania o pozyskiwanie środków na finansowe lub rzeczowe nagradzanie. Niedoceniani i niedofinansowani pracownicy domagają się bodźców i zachęt pieniężnych. Poza finansowymi środkami motywującymi istnieją również inne formy motywowania, które niewiele kosztują, a w pracy są bardzo ważne. Niezwykle istotne w każdym przedsiębiorstwie i w każdej bibliotece jest tworzenie właściwej atmosfery, dawanie dobrego przykładu, zapewnienie właściwej komunikacji wewnętrznej, wsłuchiwanie się w głosy pracowników, nawiązywanie z nimi dialogu, wciąganie ich do współodpowiedzialności za losy biblioteki, stosowanie pochwał i słów uznania, wysyłanie na staż, kurs czy konferencję lub zorganizowanie spotkania świątecznego czy imprezy integracyjnej [3, s. 124]. Pracownik doceniony i dostreżony będzie czuł się dowartościowany, będzie identyfikował się z celami całej biblioteki i jednocześnie będzie umotywowany, a tym samym podniesie się jakość świadczonych przez bibliotekę usług. Dzięki temu bibliotekarz będzie postrzegany jako osoba kompetentna, wszechstronna i z powołaniem.

Na podstawie przeprowadzonych badań jesteśmy w stanie określić słabe i mocne strony, szanse i zagrożenia istniejące w bibliotece (tab. 3), a tym samym eliminować przypadkowe zdarzenia i sterować działaniami w przyszłości. Możliwość zastosowania controllingu personalnego w bibliotekach optymalizuje wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich oraz przyczynia się do osiągnięcia celów biblioteki.

Bibliografia

1. BERNALIS Jolanta, INGRAM Jolanta. *Controlling personalny i koszty pracy*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2005. ISBN 83-7246-215-1.
2. *Fluktuacja*. In *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://mfiles.pl/pl/index.php/Fluktuacja>. Stan z dnia 10.02.2010.
3. JAZDON Artur. Drogi awansu i motywowania pracowników bibliotek. In *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej: materiały z konferencji (Kraków 28-30 września 1998)*. Kraków: Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej, 1998. ISBN 83-910428-0-4.
4. MAMRO Dominika. Fluktuacja pracowników. In *Biznesowy Serwis Informacyjny* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://qbusiness.pl/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=647&cntnt01returnid=62>. Stan z dnia 10.02.2010.

5. SIERPIŃSKA Maria, NIEDBAŁA Bogusław. *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003. ISBN 83-01-13893-9.
6. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997. ISBN 83-01-12432-6.