

Ewa Kotuła

Biblioteka Politechniki Lubelskiej

Potencjał ludzki bibliotek

Streszczenie: W artykule przedstawiono w jaki sposób zarządza się zasobami ludzkimi, planuje zasoby, szkoli, ocenia, nagradza, motywuje pracowników w bibliotece. Zostały omówione kompetencje zawodowe, kształtowanie kariery zawodowej, zewnętrzne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece oraz psychologia pracy. **Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, nabór, ocena, szkolenie, kariera zawodowa bibliotekarzy, zewnętrzne uwarunkowania zarządzania, psychologia pracy.

Potencjał ludzki bibliotek to zasób wiedzy, umiejętności i energii witalnej jego pracowników. Można go powiększyć drogą inwestycji w człowieka poprzez szkolenia, motywację, podnoszenie kwalifikacji i samokształcenie. Potencjał to również stosunki międzyludzkie i kompetencje.

Kapitał ludzki stanowi obok zbiorów bibliotecznych jeden z najcenniejszych kapitałów biblioteki. Na funkcjonowanie każdej biblioteki decydujący wpływ ma wartość tego kapitału. W bibliotekach jako instytucjach usługowych kapitał ludzki przesądza o powodzeniu lub niepowodzeniu wszystkich podjętych przedsięwzięć. Dobre zarządzanie personelem w bibliotece stawia w centrum uwagi rozwój tkwiącego w pracownikach potencjału.¹ Konieczne jest wykorzystanie potencjału w codziennych działaniach, szkoleniach i rozwijaniu umiejętności pracowników. Ich rozwój i kształcenie wpływa na rozwój biblioteki.

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Istotą zarządzania jest takie kierowanie działalnością biblioteki, która dzięki planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli spowoduje osiągnięcie założonych celów. Prawidłowe zastosowanie tych funkcji, w zależności od wy-

¹ Kamińska J., Żołędowska-Król B. (red.), *Zarządzanie kadrami w bibliotece*, Warszawa, 2011, s. 29.

korzystywanych przez bibliotekę metod zarządzania prowadzi do podniesienia skuteczności i efektywności działalności biblioteki.²

Zarządzanie to zespół czynności mających zapewnić funkcjonowanie biblioteki tj. oddziaływanie na ludzi, obiekty i procesy w wyniku organizowania, ześpalania i motywowania do działania oraz potrzeby dobrych stosunków między pracownikami.³

Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece to konieczność inwestowania w ludzi, aby rozwinąć potencjał ludzki bibliotek, jej zasoby i umiejętności.

1.1. Planowanie zasobów ludzkich

Rozróżnia się dwie metody planowania zasobów ludzkich: jakościowe i ilościowe. Pierwsza metoda określa poziom wiedzy, umiejętności i predyspozycje niezbędne do wykonywania czynności na określonym stanowisku pracy. Potrzeby kadrowe możemy prognozować na podstawie analizy i opisu stanowisk pracy. Metoda ilościowa planowania zasobów ludzkich informuje o popycie i podaży zasobów ludzkich, czyli ilość odejść np. w ciągu 5 lat lub wzrost zatrudnienia z uwagi na zmiany organizacyjne. Metoda analizy pracy stanowi jedną z metod planowania zasobów ludzkich. Dużą rolę odgrywają też oceny pracownicze i elementy programów szkoleniowych.⁴

W Bibliotece Politechniki Lubelskiej w 2013 roku został sporządzony opis stanowisk. Przeprowadzono analizę stanu faktycznego tj. opisano stanowiska, które funkcjonują od lat (między innymi bibliotekarze opracowujący zbiory oraz bibliotekarze pracujący w oddziałach udostępniania i informacji). W wyniku tego zdefiniowane zostały wymagania dla bibliotekarzy dziedzinowych, pracujących w bibliotekach specjalistycznych na wydziałach. Podczas analizy potrzeb okazało się, że konieczne jest wyodrębnienie kilku nowych stanowisk tj. specjalisty ds. promocji i specjalisty ds. prawa autorskiego. Opis stanowisk został przekazany do władz Uczelni i jest wykorzystywany na bieżąco w przypadku awansów, zmian osobowych na danym stanowisku lub nowej obsady. Na podstawie opisu stanowisk przygotowywane są zakresy obowiązków, a w powiązaniu z opisami stanowisk planowane jest opracowanie nowych kryteriów oceny pracowników.

1.2. Nabór pracowników

Najbardziej poszukiwani są pracownicy innowacyjni, zdolni do adaptacji w nowych warunkach, młodzi, wykształceni absolwenci wyższych uczelni. Kandydatów pozyskuje się z wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy. Decydują o tym warunki, w jakich znajduje się biblioteka: poziom kompetencji pracowników i sytuacja ekonomiczna. Wymagania wobec kandydatów są najwyższe.

² Wojciechowska M., *Zarządzanie zmianami w bibliotece*, Warszawa, 2006, s. 121-122.

³ Wojciechowski J., *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*, Warszawa, 1997, s. 20-22.

⁴ Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, 2002, s. 61-64.

Chodzi o kreatywnego pracownika, z dużą inicjatywą, umiejętnego znaleźć się w trudnej sytuacji i zdolnego do przyjmowania różnorodnych zadań. Sposoby pozyskiwania kandydatów są następujące: ogłoszenia w prasie, rekrutacja w szkołach wyższych, korzystanie z usług agencji doradztwa personalnego i urzędów pracy. Prawidłowo przeprowadzony proces rekrutacji powinien być pozbawiony wszelkich form dyskryminacji. Podczas selekcji dokonuje się ostatecznego wyboru kandydata. Rekrutacja po pierwszych kontaktach umożliwia podjęcie decyzji o kontakcie bezpośrednim. Decydują o tym: CV, list motywacyjny, referencje, opinie, dowody kwalifikacji i doświadczenie zawodowe, a czasami testy psychologiczne. Proces selekcji kończy się przyjęciem kandydata do pracy i podpisaniem umowy.⁵

W Bibliotece Politechniki Lubelskiej nabór pracowników prowadzi się w przypadku wakatu na danym stanowisku. Nie organizuje się konkursu, ponieważ nie jest to wymogiem w Uczelni. Na stronie Uczelni i Biblioteki ogłasza się określone wymagania na dane stanowisko, a potem przeprowadzane są rozmowy z kandydatami, którzy złożyli akces do pracy. Ostatnim naborem było stanowisko specjalisty ds. promocji Biblioteki PL. Ponadto spośród pracowników została wyłoniąta osoba na stanowisko specjalisty ds. prawa autorskiego w Oddziale Informacji Naukowo-Technicznej.

1.3. Szkolenie

Szkolenie pracowników umożliwia bibliotece uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Z uwagi na ciągle zmiany w otoczeniu inwestowanie w pracownika staje się nieodzowne. Spełnia ono funkcję motywacyjną i powoduje wzrost efektywności ekonomicznej. Biblioteka szkoli wszystkie grupy pracowników. Szkolenia mogą pomóc w zdobywaniu, uzupełnianiu i doskonaleniu wiedzy zawodowej oraz spełniają funkcję motywacyjną, będącą rezultatem zaspokojenia potrzeb rozwoju pracowników.⁶ W bibliotekach przeprowadza się szkolenia z baz danych, obsługi programów tj. Word, Excel, PowerPoint, Internetu, Facebooka, itp. Bibliotekarze mają możliwość uczestniczenia w różnych konferencjach, wykładach, prezentacjach, wystawach, wideokonferencjach oraz warsztatach organizowanych przez inne biblioteki i instytucje kulturalno-oświatowe. Przeprowadza się szkolenia grupowe dla wszystkich pracowników i indywidualne np. dla informatyków, menedżerów i pracowników specjalistycznych oddziałów. Do ciekawszych należą treningi z wyszukiwania w bazach danych Web of Science, Science Direct, SpringerLink, Emerald, Ebsco, szkolenia z obsługi programów bibliotecznych, wyszukiwarki naukowej, wyszukiwarki czasopism, e-czytelni, książek elektronicznych, wyszukiwania patentów i norm. Pracownicy i studenci biorą udział w zajęciach z informacji naukowej i przysposobienia bibliotecznego.

⁵ Tamże, s. 68-83.

⁶ Tamże, s. 140-146.

Według przeprowadzonych badań bibliotekarze chcieliby obsługiwać nowe technologie informacyjne, korzystać z form kształcenia takich jak nauka języka obcego, poznać prawo autorskie, zagadnienia grafiki komputerowej i projektowania stron www oraz psychologię obsługi czytelnika. Potrzeby dokształcania bibliotekarzy będą stale wzrastały. W związku z upowszechnianiem się źródeł elektronicznych najważniejsze staje się rozwinięcie funkcji kształceniowej bibliotek.⁷

Biblioteka Politechniki Lubelskiej przeprowadza szkolenia okazjonalnie i warsztatowo dla bibliotekarzy, którzy cały czas podwyższają swoje kwalifikacje poprzez kursy, szkolenia tematyczne dla wszystkich i dla wybranych osób o danej specjalizacji. Ogromną wagę przywiązuje się do samokształcenia.

W Bibliotece PL przeprowadzone zostały następujące szkolenia bibliotekarzy dziedzinowych: z baz danych, repozytoriów, serwisów, ze znajomości dziedzin wiedzy i z nowego interfejsu katalogu komputerowego Chamo w zakresie wyszukiwania informacji i obsługi profilu użytkownika. Bibliotekarze dziedzinowi wprowadzają publikacje pracowników naukowych ze swojego wydziału do bazy publikacji, dlatego zostali również przeszkoleni z zasad wprowadzania opisu bibliograficznego dorobku naukowego pracowników PL do nowej bazy danych POL-on, która jest podstawą do oceny. Dane te są importowane do Modułu Sprawozdawczego Polskiej Bibliografii Naukowej. W ramach samorozwoju można korzystać ze szkoleń on-line. Ostatnio autorka artykułu brała udział w szkoleniach: „Wskaźnik Impact Factor” i „EndNote — podstawy dla użytkowników Web of Science”. Bibliotekarze dziedzinowi są zobowiązani do prowadzenia zajęć z przysposobienia bibliotecznego dla studentów I roku i dla studentów programu Erasmus. Pracownicy biblioteki są włączeni w proces dydaktyczny uczelni. *Przysposobienie Biblioteczne i Informacja Naukowa* jest obowiązkowym przedmiotem na wszystkich kierunkach studiów, a dla dyplomantów, doktorantów oraz pracowników naukowych organizowane są szkolenia z zakresu korzystania ze źródeł informacji naukowej i najnowszych technologii informacyjnych. Bibliotekarze PL biorą udział w konferencjach, odczytach, warsztatach specjalistycznych, organizują wystawy, również wirtualne (<http://wystawy.biblioteka.pollub.pl>).

1.4. Ocenianie pracowników

Szczególnym elementem polityki personalnej jest ocena pracownicza, która jest podstawą określenia potrzeb kadrowych, osiągnięć, awansów, zwolnień, a także szkoleń i ścieżek karier pracowników. Pracownik może być oceniany przez krąg osób współpracujących z ocenianym (koledzy, czytelnicy) i jest to ocena 360 stopni. Jawność oceny zawsze daje możliwość odwołania się od jej wyników. Najczęściej stosuje się oceny opisowe: oceniany podkreśla swoje za-

⁷ Wojciechowska M., *Rola szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników bibliotek w realizowaniu założeń pedagogiki bibliotecznej*. In M. Wojciechowska (red.), *Sfera kultury, sfera nauki: współczesny obraz biblioteki*, Gdańsk, 2014, s. 184-186.

sługi (jest to samoocena), a później kierownik i dyrektor oceniają pracownika.⁸ Oceny można przeprowadzać systematycznie np. raz w roku. Niekiedy ocena jest przeprowadzana rzadziej – raz na kilka lat.

W Bibliotece PL oceny pracownicze przeprowadza się co 4 lata. Każdy pracownik ocenia się najpierw sam w podanej skali ocen, potem ocenia pracownika kierownik i dyrektor. Ocena pracownika dokonywana jest na podstawie arkusza ocen i dotyczy osoby, jej rzetelności, obowiązkowości oraz umiejętności w zakresie konkretnych czynności wykonywanych w bibliotece. Pod uwagę brany jest stosunek do czytelnika, kompetencje, wiedza i wypełnianie swoich obowiązków.

1.5. Nagradzanie i motywowanie pracowników

Przy nagradzaniu pracownika ważne są nie tylko nagrody materialne, ale również poczucie docenienia na tle zespołu. Pracownikowi zależy, aby czuć się potrzebnym. Każde zrealizowane zadanie pojedynczego pracownika należy przypisywać jego autorowi. Nie można umniejszać jego zasług przez przypisywanie jego osiągnięć innym osobom. Za jedno osiągnięcie należy stosować jedną nagrodę: premię rzeczową, kurs komputerowy lub językowy.⁹ W pracy menedżera najważniejsze jest nie demotywowanie pracowników. Niezauważanie i niedocenywanie wkładu pracy pracownika powoduje u niego frustrację, brak satysfakcji i ogranicza jego efektywność. Następuje spadek zaangażowania, niezadowolenie i ograniczenie jego kreatywności w pracy. Dyrektor biblioteki powinien podziękować, pogratulować pracownikowi za jego ponadprogramowy wkład i dodatkowy wysiłek.¹⁰ Nagrody mogą być pieniężne, w postaci wycieczki, karnetu sportowego, biletu do kina czy teatru. Motywowanie pracowników może być metodyczne i skuteczne lub nieumiejętne i zniechęcające do pracy w bibliotece. Warunkiem skutecznego motywowania jest wykorzystanie wykonanej pracy. Pracownik musi mieć poczucie, że wykonane przez niego zadanie powinno być odebrane i ocenione. Za dobre efekty pracy powinien otrzymać zachętę materialną w postaci premii, nagrody lub innej formy dochodu. Do podstawowych zasad motywowania należy również perspektywa rozwoju zawodowego czyli osiągnięcie kierowniczego stanowiska pracy.¹¹

W Bibliotece PL występują następujące rodzaje nagród: nagrody I, II, i III stopnia przyznawane za szczególne osiągnięcia od Rektora Politechniki Lubel-

⁸ Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, 2002, s. 116-126.

⁹ Burkiewicz M. [et al.], *Efektywne motywowanie pracowników* [online], 2011 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: https://www.nexto.pl/upload/sklep/verlag_dashofer/ebook/efektywne_motywowanie_pracownikow-zespol_autorow-verlag_dashofer/public/efektywne_motywowanie_pracownikow-verlag_dashofer-demo.pdf.

¹⁰ Sasin M., *Jak motywować pracowników bez dodatkowych kosztów? Techniki motywowania pracowników do pracy*. In *Akademia Rozwoju Kompetencji* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: http://www.ark-doradztwo.pl/pl/czytelnia/o_zarzadzaniu/136.html.

¹¹ Borkowska S. (red.), *Motywowac skutecznie*, Warszawa, 2004, s. 48-49.

skiej, dodatki specjalne i awanse. O nagrodę wnioskuje kierownik danej jednostki, a następnie jest ona akceptowana przez dyrektora biblioteki. Osoby nagradzane mają ponadprzeciętne osiągnięcia dla biblioteki i uczelni. Zdarza się, że nagrody otrzymują ci sami pracownicy i są to jednostki zasłużone i wybitne. Najbardziej zaangażowane i pracowite osoby są doceniane przez dyrektora biblioteki i dostają dwie nagrody jednocześnie, czyli awans, dodatek specjalny lub nagrodę I, II lub III stopnia.

Od 2014 roku Biblioteka PL zmieniła swoją lokalizację, niezbędna była przeprowadzka i za udział w niej pracownicy zostali wyróżnieni dodatkami specjalnymi. Nagrody I, II i III stopnia przyznawane są za wykonanie określonych zadań zleconych przez dyrektora biblioteki. Są to prace wykonywane dodatkowo poza zakresem obowiązków. Awanse przyznawane są w Bibliotece PL za podniesienie kwalifikacji np. ukończenie Podyplomowych Studiów Bibliotekoznawstwa lub innych. Realia są takie, że pula nagród nie jest duża. Obecnie w dobie uwolnienia zawodu możliwy jest awans bez ukończenia kierunkowych studiów.

1.6. Kompetencje zawodowe

Pod pojęciem kompetencji kryje się całokształt potencjału pracownika: wykształcenie, doświadczenie, uzdolnienia, wprawa, predyspozycje, cechy psychofizyczne oraz zachowania oczekiwane przez pracodawcę. Wysokość wynagrodzenia zależy od osiągniętego poziomu kompetencji. Wzrost płacy uzależniony jest od tego, w jaki sposób pracownik poszerza zakres wiedzy i umiejętności.¹²[12] Definicja kompetencji zawiera: asertywność czyli wyrażanie własnych opinii przy zachowaniu dobrych relacji ze współpracownikami, branie odpowiedzialności za realizację powierzonych zadań, utrzymywanie pozytywnych relacji międzyludzkich, zdobywanie nowej wiedzy, elastyczność, komunikatywność, kreatywność i odporność na stres.¹³

W Bibliotece PL przez kompetencje zawodowe rozumie się predyspozycje, osobowość danej osoby, poziom kwalifikacji i umiejętności osiągnięte po okresie pracy na danym stanowisku oraz doświadczenie.

1.7. Kształtowanie kariery zawodowej

Kształtowanie się kariery zawodowej odbywa się na kolejnych etapach życia człowieka: okres odkryć jest do 20 roku życia, etapem przygotowawczym do kariery jest wiek do 25 roku życia, do 34 roku życia jest to okres wczesnej kariery, od 35-45 roku okres stabilizacji i do emerytury okres późnej kariery. Okres odkryć to czas wartości uznawanych w rodzinie, studia i wtedy właśnie ujawniają się pierwsze uzdolnienia. Wczesna kariera to zetknięcie się z miejscem pracy, zawodem, wartościami charakterystycznymi dla danej kultury organizacyjnej za-

¹² Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, 2002, s. 128-129.

¹³ *Definicje kompetencji zawodowych*. In *Biuro Karier UMK* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.biurokarier.umk.pl/definicje-kompetencji-zawodowych>.

kładu pracy. W etapie stabilizacji zdobywa się miejsce w strukturze życia zawodowego i w społeczeństwie. Po 45 roku życia następuje okres realizacji późnej kariery, można wtedy zajmować wysokie stanowiska kierownicze lub zostać specjalistą. Cykl kariery zupełnie inaczej będzie przebiegał u kobiet czy osób niepełnosprawnych. Aktywność pracownika w zakresie zarządzania własną karierą odnosi się do stałego poszerzania wiedzy, rozwoju zdolności i doskonaleniu swoich umiejętności.¹⁴

2. Zewnętrzne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece: instytucjonalne, rynkowe, społeczno-prawne, demograficzne

Rozwój gospodarczy, konkurencja, technologia, rynek pracy, obowiązujące ustawodawstwo oraz demograficzny przekrój społeczeństwa oddziałują na tworzenie i realizację strategii biblioteki. O ostatecznym efekcie, jej kształcie, sposobach realizacji decydują zasoby ludzkie. Od integracji, strategii zasobów ludzkich i strategii ogólnej zależy sukces biblioteki. Wśród elementów otoczenia oddziałujących na jej budowę należy wymienić rynek pracy. Na tworzenie lub zmianę strategii zarządzania zasobami ludzkimi ma wpływ ustawodawstwo o zasięgu lokalnym, krajowym i międzynarodowym, na przykład obowiązek niedyskryminowania pracownika z uwagi na płeć, wiek i przekonania (*Powszechna deklaracja praw człowieka* z 1948 roku, dokumenty ONZ, MON i Rady Europy) w trakcie starania się o zatrudnienie i w miejscu pracy. Demograficzne przemiany społeczeństwa w kontekście lokalnym, krajowym i globalnym wpływają na tworzenie i utrzymanie organizacji na danym terenie. U podłoża budowy strategii biblioteki i strategii zarządzania zasobami ludzkimi leży jakość świadczonych usług oraz pełne wykorzystanie kompetencji wszystkich pracowników. O sukcesie biblioteki decydują rynek pracy, technologia, ustawodawstwo, procesy demograficzne i zachowania użytkowników.¹⁵

3. Psychologia pracy: cechy osobowości predestynujące do pracy w bibliotece lub wykluczające z jej wykonania; wykrywanie i opis czynników stresogennych, źródła konfliktów, komunikacja międzyludzka

Bibliotekarz powinien stale doskonalić się. Bardzo ważna jest umiejętność współżycia w zespole i dbałość o jak najlepszą atmosferę współpracy z pracownikami naukowymi i studentami. W stosunku do czytelników biblioteki od bibliotekarza oczekuje się życzliwości, uprzejmości, chęci przychodzenia użytkownikom biblioteki z pomocą, troski o należyte zaspokojenie ich potrzeb czytelniczych i informacyjnych. Do pracy w bibliotece predysponują następujące cechy oso-

¹⁴ Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, 2002, s. 157-169.

¹⁵ Tamże, s. 26-34.

bowości: opanowanie, cierpliwość, serdeczny stosunek do ludzi, stanowczość wobec czytelników sprawiających kłopoty, pomysłowość, zdolności organizacyjne, systematyczność, dokładność w wykonywaniu prac, gospodarność, zapobiegliwość i troska o mienie biblioteczne. Ważna jest też umiejętność estetycznego urządzenia wnętrza biblioteki, twórcze nastawienie do pracy, sumienność, ogólna wiedza, odczytanie, łagodność i zmysł artystyczny. Cechy negatywne bibliotekarza wykluczające go z pracy w bibliotece to: nieuprzejmość, niesympatyczny stosunek do czytelników, opryskliwość, brak umiejętności zainteresowania czytelnika, nieznajomość księgozbioru, powolność. Osobowość bibliotekarza ma duży wpływ na efekt pracy biblioteki, a jego kwalifikacje i etyka zawodowa będą decydować o współpracy z czytelnikami. Pracownik biblioteki ma inspirować, inicjować, propagować odpowiednie wzorce osobowe. Odpowiednio przygotowany bibliotekarz ma wiele do zaoferowania swoim czytelnikom. Powinien on wkładać serce w swoją pracę, poświęcać czas i dobrą wolę¹⁶, utrzymywać i nawiązywać konstruktywne, pozytywne i satysfakcjonujące stosunki międzyludzkie.

Bibliotekarz musi wykazywać się dużą odpornością na stres, efektywnie działać w trudnych warunkach, gdzie występuje presja czasu, natłok pracy, konflikt czy wysokie wymagania. Stres ogarnia coraz większe rzesze pracowników. Zjawisko to jest kojarzone z odczuwaniem gniewu, lęku, niepokoju i z pewnymi emocjami. Najgroźniejsza dla zdrowia jest taka praca, która stawia pracownikowi wysokie wymagania i nie może on liczyć na żadne wsparcie. Na stres wpływają trzy fazy: powstawanie, reakcja stresowa i jego skutki. Z czynników stresogennych należy wymienić: konieczność wykonania trudnego zadania w narzuconym terminie, realizacja kilku zadań, podejmowanie decyzji w sytuacji braku dostatecznych informacji. Stres może wywołać lęk, gniew i radość, a jego skutki negatywne wpływają na trwałe zmiany chorobowe (choroby serca, choroba wrzodowa, zaburzenia układu pokarmowego itd.). Skutkiem pozytywnym stresu jest szybsze podejmowanie decyzji i intensywniejsza praca. Stres jest efektem nadmiernego obciążenia psychicznego i niskiej jakości życia w pracy. Może wiązać się ze złymi stosunkami z kierownikiem czy współpracownikami, niewłaściwym wynagrodzeniem czy poczuciem zagrożenia utraty pracy. Istnieje osobnicza podatność na stres. Łatwiej poddają się stresowi ludzie typu A z natury niecierpliwi, podekscytowani. Osobnicy typu B są bardziej tolerancyjni, potrafią skutecznie kierować, nie popadają łatwo we frustrację, nie wywołują stanu nerwowości u swoich podwładnych. Podłoże stresu wymaga zmian w środowisku pracy. Mogą one dotyczyć poprawy fizycznych, jak i społecznych warunków pracy czyli zmiany stylu kierowania.¹⁷

¹⁶ Sipa U., *Osobowość nauczyciela bibliotekarza w pracy z czytelnikiem*. In *Profesor.pl: serwis edukacyjny* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.profesor.pl/publikacja,17788,Referaty,Osobowosc-nauczyciela-bibliotekarza-w-pracy-z-czytelnikiem>.

¹⁷ Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, 2002, s. 225-229.

Czynnikami stresowymi według koncepcji L. Lebiego i M. Frankenhauera są: jakościowe i ilościowe obciążenie pracą, presja czasu, warunki pracy, niezdolność do podporządkowania się, brak wsparcia społecznego, problemy rodzinne, trudności finansowe, kryzysy życiowe, aktualny status zawodowy niezgodny z kwalifikacjami i aspiracjami oraz brak perspektyw rozwoju. Do czynników osobowościowych generujących stres zalicza się neurotyczne cechy osobowości, nie zrównoważenie emocjonalne, brak inicjatyw, sztywność postaw, konformizm, trudności adaptacyjne, niski poziom motywacji osiągnięć.¹⁸

Komunikacja międzyludzka

„Życie jest kształtowane przez interakcje z innymi ludźmi. Bez względu na to, czy jest to długa rozmowa z przyjacielem, czy zakupy w sklepie, każda interakcja nas zmienia. Efekty naszych kontaktów rzadko pozostają neutralne, najczęściej są pozytywne lub negatywne. Relacje międzyludzkie to proces, który może się rozwinąć lub zostać zdławiony zaraz na początku. Mimika twarzy, słowa, gesty, mogą zaprzepaścić niejedną szansę na porozumienie z drugą osobą, a z pewnością oddalić ją w czasie. Ucząc się panować nad swoją świadomością możemy tonować destrukcyjne emocje. Eliminowanie lub skracanie negatywnych skutków emocji ułatwi nam relacje z innymi ludźmi, a tym samym poprawi skuteczność naszych działań. Negatywne skutki złych relacji międzyludzkich to: zablokowanie komunikacji, brak wymiany informacji, brak współpracy, brak zaufania, zanik lojalności, zużycie energii na działania związane z przewyciężeniem konfliktu i jego skutków, a nie realizację celów.”¹⁹

„Współpraca to rodzaj interakcji, która ma doprowadzić do realizacji wyznaczonych celów. Człowiek wchodząc w relacje z drugim człowiekiem, narażony jest na lekceważenie, akty agresji i rozczarowanie. Doprowadza to do wybuchu negatywnych emocji, które skutecznie oddalają, a czasami nawet niweczą wszelkie plany i jakiegokolwiek wspólne działania. Ludzie będący przeciw wagą to tacy, którzy epatują ciepłem, roztaczają wokół siebie przyjemną atmosferę, mają dużo życzliwości i zrozumienia dla drugiego człowieka. Współpracować nie chcemy z osobą wrogo nastawianą, arogancką, która dezawuuje naszą pracę i nieustannie nas krytykuje, a z osobą pogodną, życzliwą, która z uwagą słucho tego, co mamy do powiedzenia.”²⁰

W Bibliotece Politechniki Lubelskiej w przypadku zadań szczególnych powołuje się zespoły międzyoddziałowe. System Zarządzania Bezpieczeństwem In-

¹⁸ Urbańska M., *Co warto wiedzieć o stresie w pracy i nie tylko*. In *MonikaUrbanska.pl* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: <http://monikaurbanska.pl/relacje-midzyludzkie/86-co-warto-wiedzie-o-stresie-w-pracy-i-nie-tylko>.

¹⁹ Urbańska M., *Nawiązywać reakcje to reagować...* In *MonikaUrbanska.pl* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: <http://monikaurbanska.pl/relacje-midzyludzkie/60-relacje-midzyludzkie>.

²⁰ Urbańska M., *Relacje międzyludzkie — współpraca*. In *MonikaUrbanska.pl* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: <http://monikaurbanska.pl/relacje-midzyludzkie/61-relacje-midzyludzkie-wspolpraca>.

formacji dotyczy udostępniania norm i współpracy z Polskim Komitetem Normalizacyjnym. Konieczne są audyty wewnętrzne. Zespół ten pracuje w trybie ciągłym, musi czuwać nad bezpieczeństwem informacji w pracy z użytkownikiem i nad zachowaniem umowy z PKN-em. Przy digitalizacji powołuje się zespół digitalizujący i opracowujący zasoby biblioteczne, które udostępnia się w Bibliotece Cyfrowej PL. Aby Biblioteka PL funkcjonowała na co dzień, potrzebne jest uzupełnianie się na zastępstwach z innych oddziałów. Stosunki międzyludzkie są ważne, ale kluczową rzeczą jest takie zarządzanie, aby nie rodziły się konflikty zespołu z kierownikiem. Powinien być jasny przekaz, żeby ludzie nie czuli się wykorzystywani przez innych.

Podsumowanie

Pracownicy biblioteki wspierają naukę, intelektualizację, edukację i rozpowszechniają informacje. Decydują o obsłudze czytelnika i jej jakości, a tym samym o konkurencyjności biblioteki. Wysoka efektywność funkcjonowania biblioteki to sprzyjający klimat pracy, rozwoju i awansu dla bibliotekarzy. Umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi pozwala osiągnąć cele biblioteki w przyszłości.

Potencjał ludzki bibliotek kryje w sobie ogromne możliwości ujawniające się w efekcie skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Bibliografia

- [1] Borkowska S. (red.), *Motywować skutecznie*, Warszawa 2004.
- [2] Burkiewicz M. [et al.], *Efektywne motywowanie pracowników* [online], 2011 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: https://www.nexto.pl/upload/sklep/verlag_dashofer/ebook/efektywne_motywowanie_pracownikow-zespol_autorow-verlag_dashofer/public/efektywne_motywowanie_pracownikow-verlag_dashofer-demo.pdf.
- [3] *Definicje kompetencji zawodowych*. In *Biuro Karier UMK* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.biurokarier.umk.pl/definicje-kompetencji-zawodowych>.
- [4] Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002.
- [5] Kamińska J., Żołędowska-Król B. (red.), *Zarządzanie kadrami w bibliotece*, Warszawa 2011.
- [6] Sasin M., *Jak motywować pracowników bez dodatkowych kosztów? Techniki motywowania pracowników do pracy*. In *Akademia Rozwoju Kompetencji* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: http://www.ark-doradztwo.pl/pl/czytelnia/o_zarzadzaniu/136.html.
- [7] Sipa U., *Osobowość nauczyciela bibliotekarza w pracy z czytelnikiem*. In *Profesor.pl: serwis edukacyjny* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.profesor.pl/publikacja,17788,Referaty,Osobowosc-nauczyciela-bibliote-karza-w-pracy-z-czytelnikiem>.

- [8] Urbańska M., *Co warto wiedzieć o stresie w pracy i nie tylko*. In *MonikaUrbanska.pl* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: <http://monikaurbanska.pl/relacje-midzyludzkie/86-co-warto-wiedzie-o-stresie-w-pracy-i-nie-tylko>.
- [9] Urbańska M., *Nawiązywać reakcje to reagować...* In *MonikaUrbanska.pl* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: <http://monikaurbanska.pl/relacje-midzyludzkie/60-relacje-midzyludzkie>.
- [10] Urbańska M., *Relacje międzyludzkie — współpraca*. In *MonikaUrbanska.pl* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-12]. Dostępny w World Wide Web: <http://monikaurbanska.pl/relacje-midzyludzkie/61-relacje-midzyludzkie-wspopraca>.
- [11] Wojciechowska M., *Rola szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników bibliotek w realizowaniu założeń pedagogiki bibliotecznej*. In M. Wojciechowska (red.), *Sfera kultury, sfera nauki: współczesny obraz biblioteki*, Gdańsk, 2014, s. 184-186.
- [12] Wojciechowska M., *Zarządzanie zmianami w bibliotece*, Warszawa 2006.
- [13] Wojciechowski J., *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*, Warszawa 1997.

