

Maria Bosacka

Biblioteka Instytutu Pedagogiki

Uniwersytetu Wrocławskiego

Rola wybranych zasobów niematerialnych w realizowaniu strategii rozwoju biblioteki na przykładzie Biblioteki Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego

Abstrakt: Referat przedstawia wyniki badań przeprowadzonych w Bibliotece Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, mających na celu ustalenie roli zasobów niematerialnych w realizacji strategii rozwoju biblioteki. Przyjęto jakościowe podejście badawcze. Materiał empiryczny badań stanowiły opowieści organizacyjne, prowadzone wywiady narracyjne, doświadczenia własne autorki z prawie piętnastoletniej pracy w omawianej bibliotece oraz analiza dokumentów (sprawozdań rocznych z działalności biblioteki, dokumentów związanych z rekrutacją nowych pracowników, arkuszy oceny okresowej, nagród i wyróżnień). Badania wykazały, że najważniejszą rolę w pierwszym etapie realizacji strategicznego planu rozwoju Biblioteki Instytutu Pedagogiki odegrało silne przywództwo oraz umiejętne zarządzanie kapitałem ludzkim. Kapitał ludzki odgrywa nadal zasadniczą rolę w wypełnianiu misji biblioteki. Kolejne zasoby niematerialne, bez których nie byłaby możliwa realizacja ambitnych planów, to komunikacja, relacje wewnętrzne i zewnętrzne oraz kultura organizacyjna. Wzajemne powiązania pomiędzy analizowanymi elementami są tak silne, że niekiedy nie sposób stwierdzić, które z nich odgrywają najważniejszą rolę. Analiza poszczególnych zasobów niematerialnych pozwala na wyciągnięcie wniosków dotyczących całości badanego obszaru oraz wskazanie mocnych i słabych stron. Wyniki badań zostaną wykorzystane w praktyce w planowaniu i realizacji strategii rozwoju biblioteki.

Metodologia badań:

1. Cele badawcze

Poznawcze: opisanie zasobów niematerialnych Biblioteki Instytutu Pedagogiki, prześledzenie zmian w rozwoju i wykorzystaniu poszczególnych zasobów niematerialnych, ustalenie roli poszczególnych zasobów niematerialnych w realizowaniu misji biblioteki.

Praktyczne: krytyczna analiza wykorzystania zasobów niematerialnych w Bibliotece Instytutu Pedagogii, podjęcie merytorycznej dyskusji na temat roli zasobów niematerialnych, wykorzystanie wyników badań w celu optymalnego zarządzania zasobami niematerialnymi.

2. Środowisko i osoby badane

– miejsce: Instytut Pedagogiki,

- osoby: obecni i byli pracownicy Biblioteki Instytutu Pedagogiki oraz Biblioteki Instytutu Psychologii, pracownicy naukowci i doktoranci Instytutu Pedagogiki, byli pracownicy Biblioteki Uniwersyteckiej we Wrocławiu.
3. Podejście badawcze
 - typ badań: jakościowe,
 - podejście badawcze: badanie w działaniu (I etap – opracowanie celów i problemów badawczych, ustalenie ram chronologicznych, II etap – gromadzenie danych, III etap – analiza wyników, opracowanie wniosków, podsumowanie i wykorzystanie wyników badań do korekty planu strategicznego rozwoju biblioteki).
 4. Metody/techniki badawcze
 - jakościowy wywiad badawczy przeprowadzony w badanym środowisku,
 - opowieści organizacyjne,
 - analiza dokumentów: sprawozdań rocznych z działalności biblioteki, dokumentów związanych z rekrutacją nowych pracowników, arkuszy oceny okresowej, nagród i wyróżnień.
 5. Zasięg chronologiczny badań: 1993–2014 (w podziale na dwa etapy: 1993–2009 oraz 2010–2014). Dolną granicę wyznaczyła data zakupu pierwszego komputera, za cezurę przyjęto zmiany kierownictwa w 2010 r.

Istnieje wiele definicji zasobów niematerialnych organizacji. Ich przeglądu i analizy dokonała Maja Wojciechowska, według której „za zasoby niematerialne biblioteki będą uznawane niemające fizycznej postaci źródła bieżących i przyszłych korzyści biblioteki, a więc wszystkie zasoby biblioteki, którymi dysponuje ona obok zasobów materialnych [...]”¹. M. Wojciechowska zalicza do nich: kapitał ludzki, przywództwo, strategię, kulturę organizacyjną, komunikację i relacje, reputację, markę, elastyczność i innowacyjność, sieci i konsorcja, obsługę nowych technologii i procesów, własności intelektualne i inne².

Z przeprowadzonych w Bibliotece Instytutu Pedagogiki badań wynika, że w latach 90. XX wieku, przełomowych ze względu na wkroczenie nowoczesnych technologii cyfrowych do biblioteki, największą rolę w realizacji planu unowocześnienia biblioteki odegrało przywództwo. Termin ten definiowany jest bardzo różnie w zależności od kontekstów, w których występuje. Rolę przywódcy w bibliotece opisała się m.in. Elżbieta B. Zybert, wskazując, że przywódca powinien „stać na czele organizacji, pociągać za sobą innych, ale nie popychać do działania; musi być przywódcą, a nie dozorcą; winien

¹ M. Wojciechowska, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk 2014, s. 13-31.

² *Ibidem*, s. 31.

nakłaniać do realizacji określonych celów i sprawiać, że stają się one celem wspólnym³. Wizja rozwoju Biblioteki Instytutu Pedagogiki, sformułowanie długofalowej strategii rozwoju i jej systematyczna realizacja były dziełem jednej osoby – ówczesnego kierownika biblioteki. Osoba ta potrafiła przekonać władze Instytutu Pedagogiki o konieczności poniesienia nakładów finansowych na zakup komputerów, potrafiła wykorzystać odpowiedni moment wdrażania zintegrowanego systemu komputerowego w Bibliotece Uniwersyteckiej, a także umiejętnie pokierować zespołem. Decyzje początkowo podejmowane były arbitralnie, jednoosobowo. W późniejszym okresie (po 2002 r.) po konsultacjach z pracownikami. Po 2010 r., kiedy nastąpiła zmiana na stanowisku kierownika, zmienił się też styl zarządzania na bardziej demokratyczny. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że im większe kompetencje pracowników, tym chętniej podejmowany jest zadaniowy styl pracy i przejmowane uprawnienia, a im mniejsze kompetencje, tym większa potrzeba sformalizowanych procedur i obawa przed samodzielnym podejmowaniem decyzji.

Kolejnym badanym zasobem niematerialnym, odgrywającym zasadniczą rolę w rozwoju Biblioteki Instytut Pedagogiki, jak pokazały wyniki przeprowadzonych badań, jest kapitał ludzki, „na który składają się: kompetencje menedżerów i pracowników, ich wiedza, umiejętności, motywacje, zachowania i postawy wobec pracy”⁴. Stan wyjściowy nie był zadowalający. W 1993 r. w bibliotece pracowały cztery osoby, z czego trzy w wieku przedemerytalnym. Byli to pracownicy z dużym doświadczeniem, niemniej o całkowitym braku wiedzy z zakresu nowoczesnych technologii. Retrokonwersja zbiorów zapoczątkowana została przez zatrudnienie w ramach umowy zlecenia pracowników z Oddziału Opracowania Druków Zwartych Biblioteki Uniwersyteckiej, a następnie przejście jednego z nich na stałe do Biblioteki Instytutu Pedagogiki. Miało to dwojaki korzyści: można było kontynuować retrokonwersję zbiorów i jednocześnie we własnym zakresie szkolić następną bibliotekarkę w zakresie tworzenia rekordów egzemplarza. Pozyskiwanie fachowców z Biblioteki Uniwersyteckiej praktykowano także w latach następnych. Przygotowując komputeryzację modułu udostępniania zbiorów, zatrudniono w 2003 r. osobę wdrażającą wcześniej ten moduł w Bibliotece Uniwersyteckiej. Rok 2004 przyniósł zwiększenie liczby etatów do sześciu i zatrudnienie kolejnych bibliotekarzy z BUWr. Odpływ fachowców z Biblioteki Uniwersyteckiej budził, co zrozumiałe, sprzeciw tamtejszej dyrekcji. Aby przeciwdziałać temu zjawisku, opracowano system szkoleń dla bibliotekarzy z bibliotek specjalistycznych. Między innymi dzięki temu możliwe jest stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników Biblioteki Instytutu Pe-

³ E. B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*, Warszawa 2004, s. 142.

⁴ M. Grzebyk, A. Pierścieniak, P. Filip, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji*, Rzeszów 2014, s. 20.

dagogiki. Nabywanie nowych umiejętności to już standard. Od 2010 r. pracownicy uczestniczyli łącznie w 43 szkoleniach różnego typu (w tym w 7 wyjazdach zagranicznych w ramach programu ERASMUS), a dodatkowo jedna osoba ukończyła Podyplomowe Studia z Informatyki i Bibliotekoznawstwa). Wymianie doświadczeń służył też udział w dwóch turach programu International Librarians Network. Stopniowa wymiana kadr ma swoje pozytywne skutki – bibliotekarze z wieloletnim stażem mogą przekazać swoje doświadczenia nowym pracownikom, którzy mają możliwość wykorzystania ich w umiejętnym unowocześnianiu biblioteki i wdrażaniu technologii komputerowych. Zatrudnieniu fachowców służy celowa rekrutacja osób posiadających konkretne pożądane umiejętności i uprawnienia. Przed 2010 r. dużą rolę w tym zakresie odegrała współpraca z Biblioteką Uniwersytecką, za pośrednictwem istniejącego wówczas samodzielnego stanowiska do spraw bibliotek specjalistycznych, ponieważ to BUWr. dostarczała wykwalifikowanych kadr. Obecnie zatrudnianie nowych pracowników w Bibliotece Instytutu Pedagogiki UW. odbywa się zgodnie z polityką kadrową Uniwersytetu Wrocławskiego, poprzez ogłoszenie konkursu na konkretne stanowisko, a decyzje podejmuje komisja złożona z przedstawicieli dyrekcji Instytutu, kierownictwa i pracowników biblioteki.

Ważnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim jest odpowiednie wykorzystanie posiadanych kompetencji pracowników, stworzenia stałej platformy wymiany doświadczeń zarówno poprzez formalne procedury, jak i kontakty nieformalne. Praca całego zespołu na małej powierzchni ułatwia wymianę informacji, buduje więzi koleżeńskie, integruje zespół, ale też niekiedy bywa źródłem konfliktów – praca musi być tak zorganizowana, żeby poszczególne osoby nie przeszkadzały sobie nawzajem. Wspieranie postaw innowacyjnych i motywowanie pracowników to kolejne składowe zarządzania kapitałem ludzkim. Mają one wymiar materialny (premie kwartalne, nagrody rektorskie, podwyżki płac) i niematerialny (pochwały, wyrazy uznania). Ocena okresowa pracowników pokazuje mocne i słabe strony wszystkich zatrudnionych i spełnia rolę bodźca do stałego rozwoju osobistego. Zarządzanie kapitałem ludzkim to nie tylko kreowanie warunków stałego rozwoju, to także lokalizowanie i wygaszanie konfliktów. Są one nieuniknione, pojawiają się niekiedy w zupełnie niespodziewanych sytuacjach. Wypracowanie kompromisu jest ważnym zadaniem kierownika. Podsumowując należy stwierdzić, że kapitał ludzki jest niezbędnym warunkiem realizowania misji Biblioteki w całym badanym okresie. Bez takich elementów, jak celowy dobór kadr, tworzenie warunków do rozwoju osobistego pracowników, wspieranie kształcenia permanentnego, budowanie więzi oraz wykorzystanie indywidualnych zdolności i talentów pracowników, a także budowanie atmosfery wzajemnego szacunku i zaufania, prawidłowe funkcjonowanie i rozwój biblioteki nie byłyby możliwe.

Kultura organizacyjna biblioteki jest jednym z lepiej zdefiniowanych zasobów niematerialnych. Szczegółowe opisy można znaleźć m.in. w cytowanych już publikacjach Elżbiety Barbary Zybert i Mai Wojciechowskiej⁵. Metody zarządzania kulturą organizacyjną zostały szeroko przedstawione w publikacji pod redakcją Łukasza Sułkowskiego i Czesława Sikorskiego⁶. Potrzebom niniejszego opracowania wystarcza przeświadczenie reprezentowane przez Lidię Zbiegień-Maciąg, że „organizacja ma kulturę, kultura jest budowana i formowana w firmie”⁷. Można ją opisowo scharakteryzować jako „niewidzialny łańcuch zasad i reguł (wyczuwalny), pas transmisyjny między przeszłością a przyszłością, drogowskaz i przewodnik, tradycje, wartości, dla których warto pracować, coś, do czego ludzie się stosują, akceptują, bo sami chcą być akceptowani”⁸. Kultura organizacyjna w Bibliotece Instytutu Pedagogiki budowana jest od wielu lat – biblioteka istnieje od 1945 r. i przez ten długi okres wykształciła przekonania o podmiotowym traktowaniu zarówno użytkowników, jak i pracowników, dbałości o zbiory i pozostały majątek biblioteki, pielęgnowaniu tradycji uniwersyteckich, realizowaniu misji biblioteki, działaniach zgodnych z zasadami etyki i poszanowaniem prawa. Przeprowadzone badania pokazały, że dzięki ciągłości czasowej powstał zespół norm i wartości oddziałujący na relacje międzyludzkie, będący warunkiem odnoszenia sukcesu w działaniu. Nowi pracownicy szybko akceptują kulturę organizacyjną biblioteki i aklimatyzują się w pracy, są kreatywni i odważni. Stosunek do pracy i wykonywanych zadań jest „zaraźliwy” (zarówno jeśli chodzi o zachowania pozytywne, jak i niestety niekiedy negatywne). Ważnymi elementami kultury organizacyjnej w Bibliotece Instytutu Pedagogiki jest otwartość na nowe doświadczenia i podejmowanie ryzyka popełniania błędów, gotowość do akceptowania odmiennych zdań, ciągłe uczenie się, zatarte granice pomiędzy kierownikiem a podwładnymi. Są to cechy kultury organizacji inteligentnej⁹.

Kolejnymi elementami zasobów niematerialnych biblioteki ujętymi w omawianych badaniach są komunikacja i relacje. Pozytywne relacje międzyludzkie – niesformalizowane stosunki koleżeńskie, wspólne obchodzenie różnych uroczystości, wspólne wyjazdy na szkolenia (np. ERASMUS), budują dobrą atmosferę i wspomagają wymianę wiedzy pomiędzy pracownikami. Pojawiają się też zjawiska niepożądane, takie jak konflikty międzypokoleniowe. Bardzo pomocne w realizowaniu misji biblioteki są koleżeńskie relacje pomiędzy pracownikami Biblioteki Instytutu Pedagogiki a pracownikami Biblioteki Instytutu Psychologii. Wymiana informacji, pomoc w rozwiązywaniu proble-

⁵ E. B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotekach*, Warszawa 2004 oraz M. Wojciechowska, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk 2014.

⁶ Ł. Sułkowski, C. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Warszawa 2014.

⁷ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, Warszawa 2013, s. 17.

⁸ *Ibidem*, s. 17.

⁹ B. Mikuła, A. Pietruszka-Oryl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2007, s. 156.

mów, konsultacje merytoryczne, a także twórcza rywalizacja mają duży wpływ na podnoszenie jakości pracy obu bibliotek. Ważną rolę odgrywają kontakty z użytkownikami, które odbywają się w miłej, przyjaznej atmosferze, a biblioteka jest częstym miejscem odwiedzin zarówno studentów, jak i pracowników naukowych, którzy przychodzą nie tylko po książki czy informacje, ale także zwyczajnie porozmawiać. Z przeprowadzonych badań wynikają następujące wnioski: komunikacja nieformalna odgrywa większą rolę niż komunikacja formalna. Dobra, koleżeńska atmosfera pozytywnie wpływa zarówno na kontakty pomiędzy bibliotekarzami, jak i ze studentami i pracownikami naukowymi. Pozytywne relacje międzyludzkie w dużej mierze równoważą pojawiające się konflikty. Budowanie pozytywnych relacji jest procesem stałym, należy skupić się na wzmacnianiu pozytywnych bodźców i rozwiązywaniu konfliktów.

Ostatnim z wyodrębnionych w omawianych badaniach zasobów niematerialnych jest reputacja. Jest to zasób niematerialny pokazujący atrakcyjność biblioteki z punktu widzenia jej użytkowników, pracowników, partnerów i lokalnej społeczności¹⁰. Aby w pełni scharakteryzować rolę, jaką reputacja odgrywa w realizowaniu misji biblioteki, konieczne są systematyczne badania opinii jej użytkowników, a niestety nie prowadzi się ich w Bibliotece Instytutu Pedagogiki. Niemniej wiele można dowiedzieć się na podstawie codziennego kontaktu z czytelnikami. Na porządku dziennym znajdują się podziękowania za pomoc. Szczególnie miłe są wizyty studentów i doktorantów w dniu obrony prac dyplomowych – częstują oni bibliotekarzy ciastkami, przynoszą kwiaty, aby w ten sposób wyrazić swoje zadowolenie z usług biblioteki i podziękować za współpracę. Wielu absolwentów zagląda do biblioteki, nieraz po latach nieobecności. W 2011 r. Koło Naukowe Studentów „ETNO” przyznało bibliotece prestiżową nagrodę Dawida w uznaniu za całokształt działalności. Oczywiście są również osoby niezadowolone z kontaktów z biblioteką. Najczęściej są to studenci, którzy oczekują tego, że bibliotekarz wyręczy ich w wyszukiwaniu potrzebnej literatury. Nie chcą nabywać kompetencji informacyjnych, ani podjąć minimum wysiłku skorzystania ze źródeł informacji. Funkcjonuje też spora grupa ambitnych użytkowników, którzy z kolei wskazują na zbyt małe limity i zbyt krótkie terminy wypożyczeń – od nowego roku akademickiego planowana jest zmiana regulaminu udostępniania zbiorów i zwiększenie tych limitów. Dobra reputacja biblioteki ma duży wpływ na postawy pracowników, którzy odczuwają satysfakcję z pracy w tym, a nie w innym miejscu. Wnioski: systematyczne poszerzanie wachlarza usług i duże kompetencje bibliotekarzy w zakresie kontaktów interpersonalnych wpływają na pozytywny wizerunek biblioteki. Niemniej należy przeprowadzić badania poziomu zadowolenia użytkowników, a w oparciu o wyniki tych badań podjąć stosowne działania.

¹⁰ M. Wojciechowska, *op. cit.*, s. 158.

Z przeprowadzonych badań nad organizacyjnymi zasobami niematerialnymi w Bibliotece Instytutu Pedagogiki wynika, że w początkowym okresie najważniejszą rolę odgrywało silne przywództwo. Było ono motorem zmian, można wręcz powiedzieć, że przyczyniło się do powstania nowego paradygmatu pracy w bibliotece, paradygmatu innowacyjności. Drugim ważnym zasobem, bez którego rozwoju nie byłaby możliwa realizacja planu strategicznego rozwoju biblioteki, jest kapitał ludzki. Rola tego zasobu nie maleje z upływem czasu, wręcz odwrotnie, w czasach, kiedy nic nie jest dane na zawsze, trzeba stale być otwartym na nowe wyzwania. Jedynie zgrany zespół fachowców gwarantuje sukces, który bez odpowiedniej komunikacji i wypracowania wzajemnych pozytywnych relacji nie byłby możliwy. Podobnie ważną pozostaje rola kultury organizacyjnej biblioteki. W obliczu kolejnej pokoleniowej zmiany bibliotekarzy bardzo ważne jest przekazywanie odpowiednich wzorców młodym pracownikom. Ostatni wniosek wynikający z przeprowadzonych badań to przekonanie, że warunkiem właściwego wykorzystania zasobów niematerialnych jest rozpatrywanie ich w sposób całościowy, ponieważ wszystkie są od siebie zależne. Trzeba o tym pamiętać, jako że skuteczne zarządzanie zasobami niematerialnymi i ich rozwój nie może pomijać żadnego elementu. Tylko tak można realizować misję biblioteki.

Bibliografia

- Mikuła B., Pietruszka-Oryl A., Potocki A. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2007.
- Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*, wyd. 3, Warszawa 2010.
- Sułkowski Ł., Sikorski C. (red), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Warszawa 2014.
- Wojciechowska M., *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk 2014.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, Warszawa 2013.
- Zybert E. B., *Kultura organizacyjna w bibliotekach*, Warszawa 2004.