

Maria Bosacka

Zarządzanie zasobami niematerialnymi w małej bibliotece uczelnianego systemu biblioteczno-informacyjnego na przykładzie Biblioteki Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego

Zarządzanie zasobami niematerialnymi w bibliotece będącej częścią uczelnianego systemu biblioteczno-informacyjnego wymaga podejmowania specyficznych działań, wynikających z braku pełnej samodzielności, a co za tym idzie – konieczności przewycięzania wielu ograniczeń. W tekście opisano realizację wieloletniej strategii rozwoju Biblioteki Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, zapoczątkowanej w latach dziewięćdziesiątych XX w. Konsekwentne dążenie do stworzenia nowoczesnej instytucji uczącej i uczącej się, umiejętne zarządzanie zmianami we wszystkich sferach życia bibliotecznego, począwszy od wdrażania nowoczesnych technologii, poprzez dobór i rozwój pracowników, po stałe poszerzanie wachlarza oferowanych usług i budowanie pozytywnego wizerunku biblioteki, to niektóre elementy realizowanej strategii. W artykule przedstawione zostały zarówno obszary, w których realizacja ambitnych planów przynosi sukcesy, jak i takie, które napotykają przeszkody utrudniające, lub nawet uniemożliwiające osiągnięcie zamierzonych celów.

Wybór studium przypadku jako sposobu opisu zachodzących zjawisk pozwala na eksplorację wewnętrznej struktury badanego obiektu, a także umożliwia dostrzeżenie zewnętrznych uwarunkowań jego funkcjonowania. Wiedza zdobyta w trakcie badania zachowuje ciągłość pomiędzy wiedzą potoczną, naukową i pytaniami, które stawia sobie badacz, dzięki czemu poznajemy instytucję z wielu perspektyw [8, s. 299-300]. Konkretny przypadek wykorzystywany w dyscyplinie zarządzania służy do opisu, wyjaśnienia oraz najczęściej uogólnienia pewnego szczególnego zjawiska będącego w polu zainteresowań badacza. Rolą badacza jest nadać mu taki sens, aby końcowa interpretacja była przekonująca i wzbogacała naszą wiedzę [7, s. 51]. Celem badań jest opis, dzięki któremu jest możliwe zrozumienie zachodzących procesów, służące

rozwiązywaniu pojawiających się problemów. Studium przypadku pozwala na otrzymanie bogatego opisu zjawiska oraz kontekstu jego występowania, ujawnia głęboką strukturę społecznych zachowań i pozwala na dostrzeżenie nowych relacji [9, s. 15]. Materiał empiryczny do opisanych badań stanowiły opowieści organizacyjne, przeprowadzone 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).

Biblioteka Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego stanowi jedno z ogniw uczelnianego systemu bibliotecznego-informacyjnego. System ten jest zdecentralizowany i składa się z Biblioteki Uniwersyteckiej oraz z 38 bibliotek różnych jednostek organizacyjnych Uniwersytetu Wrocławskiego (wydziałowych, instytutowych, katedr i zakładów, a także bibliotek Centrum Brytyjskiego, Centrum Studiów Niemieckich i Europejskich im. Willy'ego Brandta, Polskiego Towarzystwa Ludoznawczego, Instytutu Konfucjańskiego, Ogrodu Botanicznego, Muzeum Przyrodniczego) określanymi mianem bibliotek specjalistycznych, które zachowują różny stopień niezależności od Biblioteki Uniwersyteckiej, sprawującej merytoryczny nadzór nad całością systemu. Zróżnicowanie bibliotek pod względem wielkości i wyposażenia, a także ich rozproszona lokalizacja w całym mieście oraz finansowanie z różnych źródeł, nie sprzyjają ścisłej współpracy.

Biblioteka Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego jest biblioteką małą w skali uczelni. Księgozbiór, liczący niecałe 40 tys. woluminów książek i czasopism, zaspokaja potrzeby około 4,5 tys. potencjalnych użytkowników (z czego 897 to aktywne konta czytelnicze). W bibliotece zatrudnionych jest sześć osób (jeden kustosz dyplomowany, trzech kustoszy, jeden starszy bibliotekarz i jeden bibliotekarz). Roczny budżet Biblioteki (bez kosztów osobowych i lokalowych) kształtuje się w granicach 80 tys. zł. Biblioteka działa nieprzerwanie od 1945 r. (wcześniej jako Biblioteka Katedry Pedagogiki, a od 1971 r. jako Biblioteka Instytutu Pedagogiki). Jakościowe zmiany w funkcjonowaniu Biblioteki przyniosły lata dziewięćdziesiąte XX w., co miało związek z wdrażaniem nowoczesnych technologii – szybko dostrzeżono szanse, jakie daje komputeryzacja. Powstał wtedy długofalowy plan rozwoju Biblioteki, kontynuowany z niezbędnymi modyfikacjami po dzień dzisiejszy. Podjęte wówczas działania można śmiało określić mianem zarządzania strategicznego, aczkolwiek w owym czasie nie były one określane w ten sposób.

Elementem zewnętrznym sprzyjającym implementacji nowych rozwiązań było rozpoczęcie w 1993 r. komputeryzacji Biblioteki Uniwersyteckiej, dla któ-

rej, dzięki dotacji amerykańskiej Fundacji A. Mellona, zakupiono sprzęt oraz oprogramowanie VTLS. W kolejnych latach uzyskano dostęp do Internetu i wdrożono moduł opracowania zbiorów, a w 1996 r. otwarto katalog komputerowy dla czytelników. Początkowo komputerowo opracowywane były wyłącznie nowe nabytki Biblioteki Uniwersyteckiej, a od 1997 r. uruchomiono również opracowanie centralne dla bibliotek specjalistycznych (w tym czasie objęta nim była także Biblioteka Instytutu Pedagogiki). Możliwe stało się wówczas włączenie Biblioteki Instytutu Pedagogiki do procesu komputeryzacji uczelnianego systemu biblioteczno-informacyjnego, wykorzystanie doświadczeń Biblioteki Uniwersyteckiej i przystąpienie do współtworzenia wspólnej bazy danych pod jej merytorycznym i technicznym nadzorem. Komputeryzacja Biblioteki Uniwersyteckiej odbywała się etapami, co niejako wymusiło podobne postępowanie w Bibliotece Instytutu Pedagogiki.

Drugim czynnikiem zewnętrznym, ważnym i korzystnym dla wprowadzania zmian, był stosunek władz Instytutu Pedagogiki, które rozumiały potrzebę wdrażania nowoczesnych technologii i przeznaczyły odpowiednie fundusze na zakup sprzętu oraz oprogramowania, a następnie wyraziły zgodę na partycypację w kosztach użytkowania systemu.

Z kolei jeśli chodzi o warunki wewnętrzne, sprzyjający był fakt wymiany pokoleniowej bibliotekarzy – na miejsce osób odchodzących na emeryturę można było zatrudnić nowe, zaznajomione z obsługą komputera i działaniem systemu VTLS. Nie bez znaczenia był też stosunek pozostałych pracowników Biblioteki do wdrażania nowoczesnych technologii – ich niewymuszona chęć zdobywania nowych kompetencji, a co za tym idzie, pozytywna postawa wobec planów kierownictwa.

Stworzenie wieloletniej strategii rozwoju Biblioteki wymagało w pierwszej kolejności sformułowania misji i wynikających z niej zadań. Misją Biblioteki Instytutu Pedagogiki jest wspieranie procesów naukowo-badawczych i dydaktycznych na uczelni, zgodnie z potrzebami środowiska naukowego, poprzez zaspokajanie na najwyższym poziomie potrzeb informacyjnych pracowników naukowych i studentów, a także osób spoza uczelni. Misja biblioteki realizowana jest poprzez:

- gromadzenie, opracowanie i udostępnianie zbiorów oraz zarządzanie nimi w celu ich jak najszerzego wykorzystania;
- zapewnienie szerokiego dostępu zarówno do zbiorów własnych, jak i do światowych źródeł informacji;
- organizację warsztatu naukowego i dydaktycznego w zakresie pedagogiki i nauk pokrewnych;
- poszerzanie wachlarza oferowanych usług biblioteczno-informacyjnych;

- kształcenie użytkowników w celu rozwijania ich kompetencji informacyjnych;
- stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników;
- współpracę z innymi bibliotekami oraz organizacjami środowiskowymi;
- budowanie pozytywnego wizerunku Biblioteki, jej promocja i popularyzowanie jej działalności.

Następnie sformułowano szczegółowy plan działań. Terminy realizacji poszczególnych zadań uzależniono od działań Biblioteki Uniwersyteckiej (administratora systemu VTLS) i pozostawiono duży margines czasowy. Plan uwzględniał:

- katalogowanie zbiorów (1997-2007),
- komputeryzację udostępniania zbiorów (2005-2006),
- komputeryzację gromadzenia zbiorów (2006-2007),
- stworzenie bibliotecznej strony internetowej (2005-2007).

Po zmianie kierownictwa Biblioteki w 2010 r. kontynuowano dotychczasową strategię rozwoju. Po wykonanej analizie SWOT wytyczono nowe zadania, wśród których znalazły się:

- przejście alfabetycznego i rzeczowego komputerowego opracowania zbiorów (2011);
- stworzenie specjalistycznej Pedagogicznej Biblioteki Cyfrowej w ramach Biblioteki Cyfrowej Uniwersytetu Wrocławskiego (2010-2011);
- intensyfikacja edukacji informacyjnej użytkowników Biblioteki (2012-2014);
- rozwój repozytorium instytutowego w ramach Repozytorium Uniwersytetu Wrocławskiego (2014-2015);
- rozbudowa domowej strony internetowej (2015-2016);
- permanentny rozwój zarówno kompetencji zawodowych pracowników Biblioteki, jak i kompetencji informacyjnych użytkowników;
- poszerzanie wachlarza oferowanych usług.

Etap wdrożenia obejmował:

- zakup pierwszego komputera – wraz z programem MAK oraz *Przewodnikiem Bibliograficznym* na dyskietkach (1993);
- centralne opracowanie komputerowe nowych nabytków (książek) oraz początek retrokonwersji zbiorów (1997);
- komputeryzację udostępniania zbiorów (2006);
- opracowanie komputerowe czasopism (2010);
- utworzenie specjalistycznej kolekcji cyfrowej w ramach Biblioteki Cyfrowej Uniwersytetu Wrocławskiego (2011);
- przejście opracowania alfabetycznego; komputerowe opracowanie przedmiotowe książek i czasopism (2012);

- realizację zadania badawczego *Edukacja użytkowników biblioteki w zakresie umiejętności informacyjnych. Aspekt teoretyczny i praktyczny* (2012-2014);
- przygotowanie strony technicznej niezbędnej do uruchomienia repozytorium (2014).

Pełnym sukcesem zakończyła się komputeryzacja księgozbioru – 99% książek i 100% czasopism posiada rekordy w bazie. Pozostała niewielka część księgozbioru przedwojennego, głównie niemieckojęzycznego, która przeznaczona jest głównie do selekcji. Przejęcie całości opracowania zbiorów w 2012 r. przysporzyło wprawdzie nowych obowiązków, ale przyniosło sporo korzyści. Po pierwsze – skrócenie czasu oddania nowości do rąk czytelników, po drugie – po przejściu opracowania alfabetycznego zbiorów uznano, że warto uzupełniać rekordy bibliograficzne o hasła przedmiotowe w języku KABA (wcześniej rzeczowo zbiory opracowywano tylko tradycyjnie, a hasła przedmiotowe miały jedynie rekordy tworzone dla tytułów znajdujących się w Bibliotece Uniwersyteckiej lub kopiowane z rekordami z bazy NUKAT). Opracowanie rzeczowe zbiorów bardzo poprawiło ich wyszukiwalność w katalogu OPAC.

Nie wdrożono modułu gromadzenia zbiorów systemu VTLIS Virtua. Była to konsekwencja tego, że w Bibliotece Uniwersyteckiej zrezygnowano z tego modułu i uruchomiono własny program komputerowy i inwentarz elektroniczny. Merytoryczny nadzór Biblioteki Uniwersyteckiej nad bibliotekami specjalistycznymi i ich ścisła zależność od działań tam podejmowanych ma też więc pewne wady. Zarówno program stworzony dla oddziału gromadzenia zbiorów, jak i tamtejszy inwentarz elektroniczny, są dla małej biblioteki specjalistycznej zbyt skomplikowane, a co za tym idzie, bezużyteczne. Trzeba więc znaleźć inne rozwiązanie. Na razie prowadzone są inwentarze tradycyjne, a w wersji komputerowej – jedynie inwentarz czasopism. W przyszłości, dla książek, dokumentów elektronicznych i audiowizualnych planowana jest implementacja prostego inwentarza elektronicznego wykorzystywanego obecnie przez Oddział Czasopism Biblioteki Uniwersytetu Wrocławskiego.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom użytkowników w 2011 r. została uruchomiona w ramach Biblioteki Cyfrowej Uniwersytetu Wrocławskiego specjalistyczna pedagogiczna kolekcja cyfrowa. Jakkolwiek początki były trudne, to obecnie widać systematyczny wzrost zainteresowania zbiorami cyfrowymi zarówno ze strony czytelników, jak i autorów prac naukowych pragnących udostępnić swoje dzieła w sieci. Natomiast rozwój repozytorium opóźnia się z powodu braku koordynatora merytorycznego w Instytucie Pedagogiki. Prowadzone są w tej sprawie rozmowy z dyrekcją, niemniej zainteresowanie dość konserwatywnego środowiska pracowników naukowych możliwościami

publikowania prac w wersji cyfrowej nie sprzyja wprowadzaniu nowoczesnych rozwiązań. Strona techniczna przedsięwzięcia, dzięki współpracy z Biblioteką Uniwersytecką, jest w pełni gotowa.

W 2014 r. zakończony został projekt badawczy *Edukacja użytkowników biblioteki w zakresie umiejętności informacyjnych. Aspekt teoretyczny i praktyczny*. Wyniki badań posłużyły do stworzenia programu kształcenia kompetencji informacyjnych studentów pedagogiki, który będzie wykorzystany w formie zajęć fakultatywnych.

Realizacja wytyczonych celów nie byłaby możliwa bez odpowiedniego zarządzania zasobami niematerialnymi biblioteki, które są fundamentem wszystkich działań. Istnieje wiele definicji zasobów niematerialnych organizacji, ich przeglądu i analizy dokonała M. Wojciechowska [12, s. 13-31], 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 [...]”. Maja 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 inne [12, s. 31]. Warunkiem właściwego użytkowania zasobów niematerialnych jest traktowanie ich w sposób całościowy, ponieważ tylko tak można kierować procesami z perspektywy założonych celów strategicznych. W pierwszym etapie należało ustalić cele dotyczące zasobów niematerialnych oraz strategię ich rozwoju, biorąc pod uwagę misję i cele strategiczne Biblioteki, a na tej podstawie zdefiniować rodzaje i cechy jakościowe zasobów, pożądane z punktu widzenia przyszłości [2, s. 276-277]. W Bibliotece Instytutu Pedagogiki dokonano analizy zasobów niematerialnych pod kątem realizacji jej misji i zweryfikowano stopień wykorzystania posiadanego kapitału intelektualnego. Uznano, że w pierwszej kolejności należy rozwijać kapitał ludzki, „na który składają się: kompetencje menedżerów i pracowników, ich wiedza, umiejętności, motywacje, zachowania i postawy wobec pracy” [4, s. 20].

Stan wyjściowy zarządzania kapitałem ludzkim nie był zadowalający. 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. Zakupowi pierwszego komputera towarzyszył kurs obsługi zorganizowany przez Bibliotekę Uniwersytecką, w którym udział wziął na własną prośbę kierownik Biblioteki. Pozostali pracownicy nie widzieli potrzeby nabywania nowych umiejętności w sytuacji niedalekiego przejścia na emeryturę. W tej sytuacji komputeryzację Biblioteki

Instytutu Pedagogiki trzeba było rozpocząć w oparciu o tzw. *outsourcing*, a konkretnie zatrudnić na umowę zlecenie dwie osoby z Działu Opracowania Alfabetycznego Druków Zwartych Biblioteki Uniwersyteckiej, które po godzinach pracy oraz w okresie urlopowym tworzyły rekordy egzemplarza w Bibliotece Instytutu Pedagogiki. Retrokonwersja zbiorów była w tym czasie priorytetem. Po odejściu na emeryturę jednej osoby, można było zatrudnić fachowca. Tak się też stało. Niestety nie udało się pozyskać pracownika, który posiadałby umiejętności i uprawnienia do tworzenia rekordów bibliograficznych – w tym czasie monopol na katalogerów miały duże biblioteki uczelniane i nie było możliwości zdobycia tych kwalifikacji poza oddziałami opracowania tych bibliotek. Nie prowadzono także żadnych kursów ani szkoleń dla pracowników bibliotek specjalistycznych z zakresu opracowania zbiorów (większość tych instytucji objęta była bieżącym opracowaniem centralnym). Przejście do Biblioteki Instytutu Pedagogiki pracownika z Biblioteki Uniwersyteckiej miało dwojakie korzyści: można było kontynuować retrokonwersję zbiorów i jednocześnie we własnym zakresie szkolić następnego bibliotekarza w zakresie tworzenia rekordów egzemplarza (w 1999 r. kolejna osoba otrzymała takie uprawnienia). Pozyskiwanie fachowców z Biblioteki Uniwersyteckiej praktykowano także w latach następnych. Przygotowując komputeryzację modułu udostępniania zbiorów zatrudniono w 2003 r. (również na miejsce po pracowniku, który przeszedł na emeryturę) osobę wdrażającą wcześniej ten moduł w Bibliotece Uniwersytetu Wrocławskiego. Rok 2004 przyniósł zwiększenie liczby etatów do sześciu i zatrudnienie kolejnych bibliotekarzy z Biblioteki Uniwersyteckiej. 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 Pedagogiki. 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 jedna osoba ukończyła Podyplomowe Studia z Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa. Wymianie doświadczeń służył też udział w dwóch turach International Librarians Network.

Stopniowa wymiana kadr miała swoje pozytywne skutki – bibliotekarze z wieloletnim stażem mogli przekazać swoje doświadczenia nowym pracownikom, którzy potrafili je wykorzystać w unowocześnianiu biblioteki i wdrażaniu technologii komputerowych. Możliwa była celowa rekrutacja osób posiadających konkretne pożądane umiejętności i uprawnienia. Tutaj również bardzo istotną rolę odegrała współpraca z Biblioteką Uniwersytecką

za pośrednictwem istniejącego wówczas samodzielnie stanowiska do spraw bibliotek specjalistycznych, ponieważ to Biblioteka Uniwersytecka dostarczała wykwalifikowanych kadr. Zatrudnianie nowych pracowników w Bibliotece Instytutu Pedagogiki odbywało się także, zgodnie z polityką kadrową Uniwersytetu Wrocławskiego, poprzez ogłoszenie konkursu na konkretne stanowisko, a decyzje podejmowała komisja złożona z przedstawicieli dyrekcji Instytutu, kierownictwa i pracowników biblioteki.

Wdrożenie nowoczesnych rozwiązań w Bibliotece Instytutu Pedagogiki spowodowało, że konieczna stała się zmiana organizacji pracy. W tak małej bibliotece nie ma możliwości wydzielenia sekcji, a jednocześnie trzeba pogodzić rosnącą specjalizację zawodową z niezbędną w małej bibliotece specjalistycznej wszechstronnością. Warunki zmuszają bibliotekarzy do tego, aby w razie potrzeby potrafili wykonywać obowiązki koleżanek i kolegów w czasie ich nieobecności spowodowanej chorobą lub urlopem. Jednocześnie wszyscy pełnią dyżury w udostępnianiu zbiorów i obsłudze magazynu (nie ma etatu magazyniera). Bibliotekarze mają wiele zadań i, co najważniejsze, wykonują je bardzo kompetentnie i z entuzjazmem, przy czym otwarci są na nowe wyzwania. Przykładem jest utworzenie z ich inicjatywy kolekcji cyfrowej, własnymi siłami i prawie bezkosztowo.

Ważnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim jest odpowiednie wykorzystanie posiadanych kompetencji pracowników, stworzenie stałej platformy wymiany doświadczeń zarówno poprzez formalne procedury, jak i kontakty nieformalne. Praca całego zespołu na małej powierzchni (poza agendami udostępniania zbiorów i magazynem, odbywa się w jednym pokoju, będącym równocześnie pomieszczeniem socjalnym) ułatwia wymianę informacji, buduje więzi koleżeńskie, integruje zespół, ale też niekiedy bywa źródłem konfliktów – musi więc 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. Przykładem może być niechęć starszego pracownika do młodych, nowo przyjmowanych osób. Jest ona irracjonalna i nieuświadomiona, może wynikać z poczucia

zagrożenia, które nie ma uzasadnienia – młodzi pracownicy mają bowiem przed sobą długą drogę, aby dorównać wiedzą doświadczonej osobie, chociaż często posiadają bardzo cenne kompetencje (np. swobodę w posługiwaniu się nowoczesnymi technologiami informatycznymi czy świeże spojrzenie na wiele problemów, są też otwarci na nowości). Wypracowanie kompromisu jest więc ważnym zadaniem kierownika.

Podsumowując, skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim w Bibliotece Instytutu Pedagogiki polega na celowym doborze kadr, tworzeniu warunków do rozwoju osobistego pracowników, zachęcaniu i wspieraniu permanentnego kształcenia, na budowaniu więzi oraz na wykorzystaniu indywidualnych zdolności i talentów pracowników. Ważnym elementem jest także wygaszanie konfliktów i budowanie atmosfery wzajemnego szacunku i zaufania.

Równie ważną wartością niematerialną jest przywództwo. Sformułowanie długofalowej strategii rozwoju Biblioteki Instytutu Pedagogiki pod koniec ubiegłego wieku i jej systematyczna realizacja były dziełem jednej osoby – ówczesnego kierownika Biblioteki. Osoba ta potrafiła przekonać władze Instytutu Pedagogiki do poniesienia nakładów finansowych na unowocześnienie Biblioteki, umiała też wykorzystać odpowiedni moment wdrażania zintegrowanego systemu komputerowego, a także umiejętnie pokierować zespołem. Decyzje początkowo podejmowane były arbitralnie, jednoosobowo. W późniejszym okresie (po 2002 r.) – po konsultacjach z pracownikami. Autokratyczny styl kierowania w pierwszym okresie z czasem stał się bardziej demokratyczny. Było to wynikiem wzrostu zaufania do pracowników i jednocześnie potrzeby zasięgnięcia opinii osób o konkretnej wiedzy merytorycznej. Po 2010 r., kiedy nastąpiła zmiana na stanowisku kierownika, zmienił się też styl zarządzania: delegowanie uprawnień i zadaniowość w stosunku do pracowników o wysokich kwalifikacjach (duża swoboda działania), natomiast w stosunku do nowych pracowników o mniejszych kwalifikacjach – nadal wydawanie konkretnych poleceń i sprawdzanie ich realizacji (mniejsza swoboda działań).

Budowanie nowoczesnej Biblioteki Instytutu Pedagogiki począwszy od lat dziewięćdziesiątych XX w. było możliwe dzięki silnemu przywództwu, wizjonerstwu i skuteczności ówczesnego kierownika biblioteki. Wraz ze wzrostem kompetencji pracowników autokratyczny styl kierowania ustąpił na rzecz stylu demokratycznego. Im bardziej zwiększały się kompetencje pracowników, tym chętniej podejmowany był zadaniowy styl pracy i przejmowane uprawnienia. Im mniejsze kompetencje, tym pojawia się większa potrzeba sformalizowanych procedur i obawa przed samodzielnym podejmowaniem decyzji. Kształcenie permanentne to standard.

Kolejną ważną wartością w pracy biblioteki jest zarządzanie zmianami i innowacyjność. W literaturze zmiany definiowane są jako „każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji” [3, s. 393], a w odniesieniu do bibliotek „proces (samorzutny lub celowy) zachodzący w bibliotece lub jej otoczeniu, w wyniku którego dochodzi do modyfikacji samej biblioteki lub jej części” [13, s. 34]. Zbigniew Ściborek wyróżnia następujące rodzaje zmian: psychologiczne, kulturowe, socjologiczne, ekonomiczne, techniczne [11, s. 71], natomiast Michael Armstrong pisze o dwóch kluczowych rodzajach zmian w organizacji: strategicznej i operacyjnej. Zmiana strategiczna to transformacja organizacji o szerokim zasięgu i długofalowym charakterze. Przeprowadza się ją w celu realizacji wizji, zadań określonych w strategii, a dotyczy ona misji, celu działania, filozofii i rozwoju, jakości, innowacji i wartości związanych z pracownikami. Natomiast zmiana operacyjna obejmuje wdrożenie nowych systemów, procedur, technologii, które mają bezpośredni wpływ na pracę organizacji i ludzi doświadczających modyfikacji [1, s. 203]. Wszystkie te zmiany podlegają procesowi kierowania, przez które rozumie się „celowe i świadome działania zmierzające do wprowadzenia zmian w takim czasie, w takiej ilości i takiego rodzaju, aby maksymalnie podnosić skuteczność i efektywność pracy biblioteki” [13, s. 35]. Proces ten w Bibliotece Instytutu Pedagogiki rozpoczął się od uświadomienia pracownikom konieczności wprowadzania zmian, określenia ich kierunku oraz stworzenia scenariusza działań. Wymagało to zrozumienia przez wszystkich rodzajów zmian oraz problemów wynikających z ich wprowadzania. W literaturze wskazuje się na następujące problemy: niechęć wobec zmian, słabe poczucie stabilizacji, wysoki poziom stresu, źle ukierunkowaną energię, konflikt i stagnację [1, s. 202]. Wyróżnia się dwa poziomy reakcji ludzi na zmiany: nastawienia, czyli emocjonalny stosunek do zmiany (od wrogości, poprzez neutralność, po entuzjazm) oraz zachowania, które wyrażają się w działaniach (od oporu, poprzez obojętność, po współpracę). Proces zmian bywa również postrzegany jako sytuacja zagrożenia [5, s. 36]. Można przypuszczać, że takie podejście znajdzie swoją egzemplifikację w Bibliotece Instytutu Pedagogiki, tym bardziej, że biblioteki uchodzą za instytucje organizacyjnie i administracyjnie konserwatywne [14, s. 24]. Opór wobec zmian i sposoby jego przewycięzania zostały szeroko opisane przez Maję Wojciechowską [13, s. 106-118]. Jednak przeprowadzone w Bibliotece Instytutu Pedagogiki badania wskazują na coś innego. Kategoria „zmiana” pojawia się bardzo często, jednak zawsze w kontekście pozytywnym, jako coś interesującego, nowoczesnego, jako impuls do działania.

Zmiany zapoczątkowane przez kierownictwo zyskały akceptację i wsparcie ze strony pracowników, stały się paradygmatem kultury organizacyjnej biblio-

teki. Rozwój nowoczesnych technologii komputerowych i telekomunikacyjnych spowodował, że biblioteka uczelniana musi nie tylko zaspokajać potrzeby obsługiwane przez nią środowiska naukowego, ale musi te potrzeby przewidywać, a nawet być motorem i propagatorem zmian.

Kultura organizacyjna biblioteki – kolejny czynnik niematerialny – jest jednym z lepiej zdefiniowanych zasobów niefizycznych. Szczegółowe opisy można znaleźć m.in. w publikacjach Elżbiety Barbary Zybert [16] i Mai Wojciechowskiej [12]. Metody zarządzania kulturą organizacyjną zostały szeroko opisane w publikacji pod redakcją Łukasza Sułkowskiego i Czesława Sikorskiego [10]. Potrzebom niniejszego opracowania wystarcza przeświadczenie reprezentowane przez Lidię Zbiegień-Maciąg, że „organizacja ma kulturę, kultura jest budowana i formowana” [15, s. 17]. 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” [15, s. 17]. 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.

Dzięki ciągłości czasowej powstał zespół norm i wartości oddziałujący na relacje międzyludzkie i 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 negatywne, jak i pozytywne). 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 inteligentnej [6, s. 156].

Komunikacja i relacje to jeden z wyodrębnionych zasobów niematerialnych biblioteki [12, s. 143]. 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 konflikty międzypokoleniowe (np. poczucie zagrożenia przez jednego ze starszych pracowników ze strony nowo zatrudnianych osób). Bardzo pomocne w realizowaniu

misji biblioteki są koleżeńskie relacje pomiędzy pracownikami Biblioteki Instytutu Pedagogiki a pracownikami Biblioteki Instytutu Psychologii, która mieści się w tym samym budynku. Wymiana informacji, pomoc w rozwiązywaniu problemów, 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 milej, przyjaznej atmosferze, a Biblioteka jest częstym miejscem odwiedzin nie tylko studentów, lecz także pracowników naukowych, którzy przychodzą nie tylko po książki czy informacje, lecz także po to, by zwyczajnie porozmawiać. Są oni nazywani „rezydentami bibliotecznymi” i mają specjalne prawa, na przykład mogą zaszyć się w zacisznym kącie i poświęcić lekturze, a czasem nawet ukryć przed otoczeniem. Biblioteka jest dla nich swego rodzaju azylem i „trzecim miejscem”. Obecnie wyzwaniem dla bibliotekarzy z Biblioteki Instytutu Pedagogiki jest podniesienie umiejętności informacyjnych użytkowników.

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 wzmocnieniu pozytywnych bodźców i rozwiązywaniu konfliktów.

Reputacja jest z kolei zasobem niematerialnym pokazującym atrakcyjność biblioteki z punktu widzenia jej użytkowników, pracowników, partnerów i lokalnej społeczności [12, s. 158]. W Bibliotece Instytutu Pedagogiki nie prowadzono systematycznych badań opinii użytkowników, niemniej wiele można dowiedzieć się z 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. Nagrody te przyznawane są od kilku lat. Nazwę zaczerpnięto od nazwiska słynnego pedagoga Jana Władysława Dawida (Instytut Pedagogiki mieści się przy ulicy jego imienia) i wzorowane są na nagrodach filmowych Oscara (statuetka, nominacje w różnych kategoriach, wręczanie podczas gali na dorocznym balu pedagoga). Oczywiście są również osoby niezadowolone z kontaktów z Biblioteką. Najczęściej są to studenci, którzy oczekują, 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 narzekają na zbyt małe limity i zbyt krótkie terminy wypożyczeń – rozważana jest zmiana regulaminu udostępniania zbiorów od nowego roku akademickiego 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. Dzięki dynamice swojego rozwoju, Biblioteka Instytutu Pedagogiki jest również pozytywnie postrzegana wśród innych bibliotek specjalistycznych uczelnianego systemu biblioteczno-informacyjnego. Od wielu lat współpracuje z hurtowniami książek i księgarniami naukowymi i jako stały, solidny klient korzysta z dużych rabatów.

Systematyczne poszerzanie wachlarza usług i duże kompetencje bibliotekarzy w zakresie kontaktów interpersonalnych wpływają na pozytywny wizerunek biblioteki. Należy przeprowadzić badania poziomu zadowolenia użytkowników, a w oparciu o wyniki tych badań podjąć stosowne działania.

Realizowanie misji Biblioteki Instytutu Pedagogiki nie byłoby możliwe bez wykorzystania nowoczesnych technologii. Dlatego też ważna jest umiejętność obsługi nowych technologii i procesów. Pomimo braku wpływu na wybór zintegrowanego systemu komputerowego VTLS przez kierownictwo Biblioteki i władze Instytutu Pedagogiki, zdecydowano się na jego wdrożenie. Decyzja ta, podobnie jak uruchomienie biblioteki cyfrowej, przygotowanie otwarcia repozytorium instytutowego i inne działania (m.in. publikowanie w sieci, przygotowywanie wystaw tematycznych, obsługa nowoczesnych narzędzi bibliograficznych, takich jak Mendelej) wymagało posiadania wiedzy technicznej. Właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim umożliwiło pełne wykorzystanie nowoczesnych narzędzi i w efekcie podniesienie efektywności funkcjonowania Biblioteki.

Pomimo konieczności dostosowania niektórych elementów funkcjonowania biblioteki do zakupionego systemu komputerowego (a nie odwrotnie) implementacja nowoczesnych technologii przyniosła wymierne korzyści. Stały rozwój nowoczesnych technologii powoduje, że wiedza związana z technologicznymi aktywami niematerialnymi musi być stale poszerzana i aktualizowana.

Począwszy od 1997 r. Biblioteka Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego przeszła bardzo duże, rzecz można: rewolucyjne, przeobrażenia. Wykorzystanie zasobów niematerialnych pozwoliło skierować tę niedużą Bibliotekę specjalistyczną na drogę rozwoju. Z zadowoleniem można stwierdzić, że szansa została dobrze wykorzystana. Biblioteka stała się organizacją

uczącą i uczącą się, wytworzyła kulturę organizacyjną nastawioną na zmiany, stałą poprawę jakości i wiedzę. Współczesna płynna nowoczesność sprawia, że nic nie jest dane na zawsze, że stale trzeba być otwartym na nowe zjawiska i wyzwania, pokonywać trudności. W zgranym zespole fachowców, nawet niewielkim, jest to możliwe. Tylko w ten sposób biblioteka może realizować swoją misję.

Bibliografia

1. ARMSTRONG Michael. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004. ISBN 83-885797-58-2.
2. GŁUSZEK Ewa. *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 2004. ISBN 83-7011-700-7.
3. GRIFFIN Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001. ISBN 83-01-12019-3.
4. GRZEBYK Mariola, PIERŚCIENIAK Agata, FILIP Paulina. *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji w kierunku poprawy efektywności pracy*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2014. ISBN 978-83-7996-064-4.
5. KŁODKOWSKA Joanna. *Radzenie sobie pracowników ze zmianami w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, 2014. ISBN 978-83-62302-82-6.
6. MIKUŁA Bogusz, PIETRUSZKA-ORTYL Anna, POTOCKI Arkadiusz (red.). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin, 2007. ISBN 978-83-7251-707-4.
7. OBŁÓJ Krzysztof, WĄSOWSKA Aleksandra. Studium przypadku. In KOSTERA Monika (red.). *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno, 2015, s. 51-60. ISBN 978-83-7963-010-3.
8. PILCH Tadeusz, BAUMAN Teresa. *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*. Wyd. 3 popr. i rozszerz. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”, 2010. ISBN 978-83-62015-16-0.
9. STRUMIŃSKA-KUTRA Marta, KOŁADKIEWICZ Izabela. Studium przypadku. In JEMIELNIAK Dariusz (red.). *Badania jakościowe: metody i narzędzia*. T. 2. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012, s. 1-40. ISBN 978-83-01-16946-6.

10. SUŁKOWSKI Łukasz, SIKORSKI Czesław (red). *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*. Warszawa: Difin, 2014. ISBN 978-83-7930-551-3.
11. ŚCIBOREK Zbigniew. *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność?* Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2007. ISBN 978-83-7441-5774.
12. WOJCIECHOWSKA Maja. *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2014. ISBN 978-83-7865-240-3.
13. WOJCIECHOWSKA Maja. *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2006. ISBN 83-89316-61-7.
14. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997. ISBN 83-01-12432-6.
15. ZBIEGIEN-MACIĄG Lidia. *Kultura w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2013. ISBN 978-83-01-15455-4.
16. ZYBERT Elżbieta Barbara. *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2004. ISBN 83-89316-21-8.