

Artur Jazdon
jazar@amu.edu.pl
Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu

NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE W STARYCH MURACH

Abstract: This article discusses the experiences over the past years at Poznań University Library in implementing modern organizational solutions to create customized working environment. The Library is housed in a hundred-year-old building and its old architectural structure makes it impossible to introduce radical and innovative spatial and architectural solutions. Despite the limitations imposed by the structure of the workshop environment, the management of the Library makes every possible effort to minimize the existing constraints and barriers in collection, services and, primarily, human resources management. The article presents planned and already implemented solutions concerning, first of all, staff management issues in relation to the organizational structure of the Library and the changes and adaptations introduced to the building's space.

Słowa kluczowe: organizacja biblioteki, restrukturyzacja, metody zarządzania, procedury biblioteczne, zarządzanie personelem

Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu ma to szczęście, że tak jak ją zbudowano przeszło 100 lat temu... tak niezmiennie trwa! Budynek powstał na potrzeby publicznej Biblioteki Cesarza Wilhelma (Kaiser-Wilhelm-Bibliothek). Miała ona służyć docelowo także studentom Królewskiej Akademii, którą powołano w Poznaniu w 1903 r., a więc jej zbiór, a także przeznaczenie ukierunkowano na cele naukowe i po części także dydaktyczne. Wszystko to czynione zgodnie z ówczesnymi wymogami techniki i organizacji dziś nie przystaje w żaden sposób do wymagań stawianych nowoczesnym gmachom bibliotecznym. Dziś budując bibliotekę, tworzymy jej program użytkowy, w ramach którego nie sposób nie uwzględnić także elementów, które związane są z wewnętrzną organizacją i planowanymi procedurami, a tym samym zarządzania nimi, co wpływa na zarządzanie usługami. Przed laty zapewne także tak czyniono, jednakże wszystko przez ostatni wiek nabrało takiego przyspieszenia, że to, co było wtedy nowoczesne, dziś ujmować możemy wyłącznie w kategoriach głębokich przeżyć historycznych. Pozostał tylko gmach, w ściany którego bez zgody miejskiego konserwatora zabytków nie można wbić gwoźdźcia. A myślimy o dokonywaniu zmian, przystosowywaniu go do wymogów nowoczesności, takiej organizacji przestrzeni, która sprzyjałaby nowoczesnemu zarządzaniu usługami, zbiorami, procedurami, kadrami. Dziś patrząc na nowoczesne, specjalnie zbudowane gmachy biblioteczne, m. in. bibliotek uniwersyteckich w Warszawie, Olsztynie i Gdańsku, podziwiamy zastosowane w nich rozwiązania techniczne, architektoniczne, ale także te z zakresu organizacji zasobu i obsługi użytkowników. Te rozwiązania z kolei oparte zostały na nowoczesnych zasadach organizacji pracy, podziale zadań, zarządzania zasobami ludzkimi.

Czy zatem stare, tradycyjne biblioteki, nie mogące dokonywać rewolucji w tych najbardziej widocznych dla użytkowników sferach, są jednak zdane na trwanie także w tradycyjnych metodach zarządzania? Czy stare i nowe w tym zakresie konkurują ze sobą, czy się wspiera, przeszkadza sobie wzajemnie czy może koegzystować? Czy możemy starać się w stare mury wprowadzać nowości z zakresu organizacji i zarządzania licząc, że przyniosą one pozytywny, oczekiwany efekt?

Moja odpowiedź na to pytanie jest pozytywna, i postaram się ją udokumentować kilkoma przykładami z naszej poznańskiej realizacji.

Wszyscy mamy świadomość tego i tylko to dla porządku rzeczy stwierdzę, że pomaga w takim łączeniu starego i nowego komputeryzacja. Pozwala ona łączyć wiele barier architektonicznych, barier utrudniających np. nowoczesne organizowanie obsługi użytkowników, ale i... wewnętrznej struktury biblioteki. Nie będę omawiał takich spraw, jak np. przyjęcie jako zasady dostępu do e-czasopism w miejsce drukowanych, ich szerokiego, zdalnego udostępniania przez np. HAN-a wszystkim zarejestrowanym w domach. Między innymi dlatego, że mając w Bibliotece Uniwersyteckiej tylko 256 miejsc czytelniczych i żadnej możliwości ich zwiększenia, szybko podjęliśmy decyzję dotyczącą takiej właśnie organizacji zasobu. Z tych samych pobudek intensywnie rozwijamy Wielkopolską Bibliotekę Cyfrową – udostępniającą nasze zasoby w domu, poza biblioteką (no oczywiście także tym wszystkim, którzy do Poznania nigdy by nie dojechali). Z czegoś, co było naszą piętą achillesową, czynimy największą cnotę i przymiot biblioteki. A więc w tym wypadku ograniczenia **starego** i chęć przeciwdziałania mu stanowiły punkt wyjścia do podjęcia nowoczesnych rozwiązań. **Stare** stanowiło więc impuls do działania i wprowadzania zmian, co możliwe było dzięki uświadomieniu sobie konieczności ich wprowadzenia i akceptacji zmian przez cały zespół. Ten wątek będzie pojawiał się jeszcze niejednokrotnie.

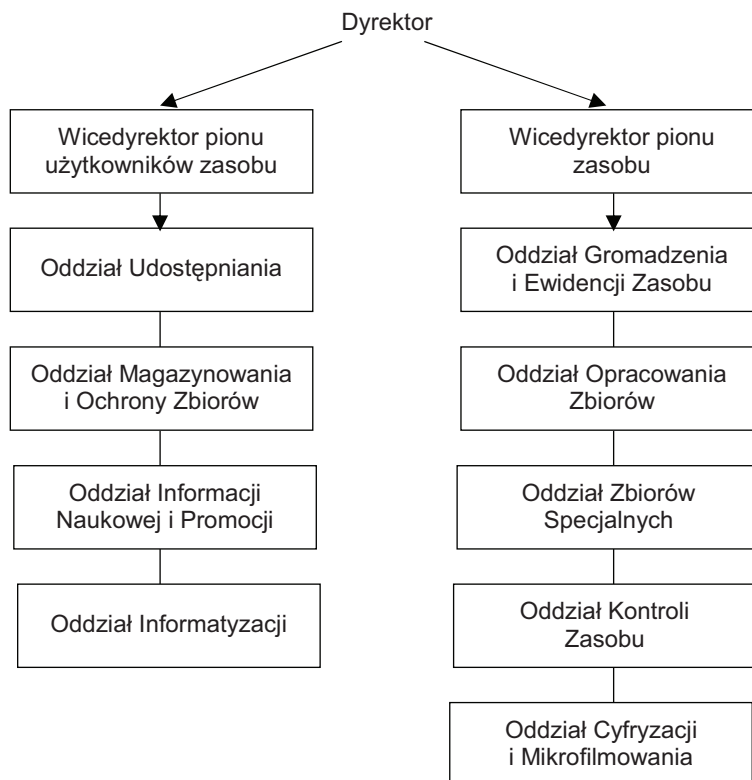
Pracując w starym gmachu, mieliśmy do dyspozycji wcześniej zorganizowany układ pomieszczeń, które staraliśmy się zagospodarować tak, aby książka na swej drodze przechodziła logicznie z jednego do drugiego pomieszczenia. Nowe funkcje, zadania, konieczne – bo związane z ich przyjęciem pewne przetasowania wewnętrzne – rozbiły nam ten układ. W dawnych czasach może mielibyśmy z tym kłopoty logistyczne. Dziś nie mamy, nie przejmujemy się, czy układ oddziałów zachowuje pewną logikę, gdyż wprowadziliśmy oprogramowanie pozwalające nam rejestrować każdą książkę tak dokładnie, że jesteśmy w stanie w każdym momencie powiedzieć, na jakim etapie opracowania, w którym pokoju, u którego pracownika się ona znajduje. Zapobiega to, czego nie taję, jeśli nie całkowicie to w dużej mierze, ginięciu książek, ich wypożyczaniu poza rejestracją przez bibliotekarzy, przyspieszeniem czasu jej obiegu przez instytucję, gdyż poddaliśmy się pewnego rodzaju kontroli użytkowników. Znowu więc widać, iż kolizji nie było, co więcej **nowe** oprogramowanie i opierające się na

nim procedury zniwelowały ograniczenia **starej** przestrzeni, przynosząc przy tym rozwiązanie jeszcze kilku innych problemów. Staraliśmy się – wracając do rzeczy generalnych – w nasze szacowne zabytkowe mury wprowadzić nową strukturę organizacyjną. Tu także okazało się, że w zasadzie nie ma przeszkód, aby to zrealizować, zachowując przy tym elementy tego, co było dobre w **starym**. (Na marginesie – musieliśmy tylko zrezygnować z pewnego tradycyjnego nazewnictwa, np. pracownia, zespół, gdyż ustanowiona przez Statut dwustopniowa budowa wszystkich jednostek organizacyjnych uczelni pozwalała tylko na utrzymanie oddziału i sekcji). Nie mogliśmy i w zasadzie nie chcieliśmy robić wielkiej rewolucji. Zaproponowaliśmy pewien cykl działań ewolucyjnych i restrukturyzacyjnych.

W roku 1992 BU zatrudniała 178 pracowników, wśród których było 46 kierowników różnego szczebla, co wskazuje, jak skomplikowana była jej struktura. Dziś choć przybyło zadań, mamy 160 pracowników, z których 26 pełni funkcje kierownicze (wśród nich 13 kierowników oddziałów merytorycznych). Planowana w proponowanej strategii nowa struktura przewiduje dwa pionowate oddziały i zmniejszoną liczbę sekcji. Jeżeli nie możemy być elastyczni w wykorzystywaniu przestrzeni, budowaniu w niej modułów organizacyjnych potrzebnych do realizacji zadań, przyjęliśmy metodę zmian organizacyjnych. Jest to zgodne z założeniami współczesnej nauki o zarządzaniu, która mówi o konieczności systematycznego dostosowywania struktur organizacyjnych do nowych zadań, ich elastyczności, redukcji tworzących ją jednostek organizacyjnych. Zakładamy, że zmniejszona liczba liczniejszych personalnie oddziałów (rozrzuconych nawet w przestrzeni gmachu) będzie mogła lepiej, szybciej i efektywniej odpowiadać na potrzeby użytkowników. Ważne stały się dwa kolejne elementy zarządzania: nałożenie niejako w poprzek takiej struktury hierarchicznej stałych zespołów zadaniowych oraz opracowanie zupełnie innego, sądzymy nowoczesnego, dostosowanego do zasad współczesnej nauki o zarządzaniu, systemu opisów stanowisk pracy, jako podstawy do wprowadzenia SOOP-u (Systemu Okresowych Ocen Pracowników).

Przedstawiona struktura pokazuje duże uproszczenie organizacyjne (rys. 1). Nie wskazuje ona jednak, jak można dzięki niej lepiej realizować zadania, przyjmować i elastycznie reagować na pojawiające się zdarzenia i oczekiwania artykułowane przez użytkowników. Zdzisław Gębołyś w artykule poświęconym tym zagadnieniom pokazuje na przykładzie niemieckich bibliotek uniwersyteckich zespołową organizację pracy (teamworków)¹. Zastosowanie tego rozwiązania w czystej postaci nie było naszym celem, choć przyznam szczerze, że na pracy zespołów oparliśmy wiele podstawowych działań merytorycznych. Powołaliśmy 11 stałych zespołów zadaniowych, pracujących w poprzek tej hierarchicznej struktury.

¹ Z. Gębołyś, *Zespołowa organizacja pracy (teamwork) w niemieckich bibliotekach uniwersyteckich*, „Biblioteka” 2008, nr 12 (21), s. 129–145.



Rys.1. Planowana struktura Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1

Stałe zespoły zadaniowe

Nazwa zespołu	Zadania
Selekcji i Doboru	Ocena i podejmowanie decyzji dot. wprowadzania do zbiorów nowych nabytków, umieszczania ich w kolekcjach, przesuwania między kolekcjami
Specjalistów dziedzinowych	Współpraca z bibliotekarzami b-k wydziałowych i pracownikami nauki w celu zakupu literatury. Współpraca wewnętrzna z agendami BU w zakresie problemów objętych specjalizacją
Selekcji Retrospektywnej	Selekcja materiału zbędnego z zasobów BU
Digitalizacji	Dobór materiałów, zasady ich opracowania i udostępniania. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi, w tym szczególnie WBC

Tabela 1 (cd.)

Nazwa zespołu	Zadania
Narodowego Zasobu Bibliotecznego	Dobór, zasady opracowania, przechowywania i udostępniania materiałów wchodzących w zakres NZB
Programów, Badań i Analiz	Formułowanie propozycji badań własnych. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi, opracowywanie i składanie wniosków
Wydawnictw i Promocji	Inicjowanie akcji promocyjnych, wydawnictw własnych, współpraca z podmiotami zewnętrznymi w ww. zakresie
Źródeł elektronicznych	Dobór materiałów elektronicznych, zasady ich gromadzenia, udostępniania, współpraca z użytkownikami
Szkoleń	Organizacja szkoleń dla pracowników i studentów UAM, innych grup; szkolenia dla bibliotekarzy systemu oraz szkolenia środowiskowe. Konsultacje okresowe i bieżące.
Współpracy z NUKAT-em	Koordinowanie procedurami, rozwiązywanie problemów natury merytorycznej i technicznej
ds. Ochrony Zbiorów	Opracowywanie założeń polityki ochrony, praca na rzecz poprawy warunków przechowywania, typowanie zagrożonych materiałów bibliotecznych do przenoszenia na inne nośniki, współpraca w tym zakresie z zespołami ds. NZB i digitalizacji

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście, nie wyklucza to powoływania zespołów doraźnych, dla rozwiązywania mniej lub bardziej ważnych zadań, takich jak np. w ostatnim roku akademickim budowa planu strategicznego zatytułowanego BIBLIOTEKA 2016, w konstruowaniu którego w 4 podzespołach tematycznych brało udział 40 pracowników biblioteki.

W każdym ze wspomnianych stałych zespołów zadaniowych pracują osoby wskazane w wyniku porozumienia kierownictwa biblioteki, przy zachowaniu założenia, iż w ich prace mogą być włączani na zaproszenie lub mogą włączać się wszyscy inni, zainteresowani danymi problemami pracownicy. Na tych zespołach spoczywa odpowiedzialność za inicjowanie nowych tematów, szukanie propozycji rozwiązań pojawiających się problemów, przygotowywanie propozycji ostatecznych rozwiązań. Zespoły kierowane z reguły przez kierowników oddziałów lub sekcji mają swobodę w podejmowaniu decyzji o rozłącznym lub wspólnym rozwiązywaniu zadań. Efekty ich pracy są następnie dyskutowane podczas otwartych zebrań lub odbywających się co dwa tygodnie spotkań Kolegium Biblioteki i po zatwierdzeniu uzyskują kształt strategii operacyjnych, funkcjonalnych, upowszechnianych w postaci zarządzeń wewnętrznych.

Funkcjonowanie zespołów w praktyce ujawnia większość wskazywanych w literaturze ich zalet i wad. Do pierwszych należy zaliczyć przede wszystkim

włączanie szerokich grup pracowników do zarządzania całą instytucją, dawanie im możliwości wypowiedzenia się na różne tematy, dzielenia się swoim codziennym doświadczeniem z pracownikami innych oddziałów, przekazywanie własnych doświadczeń, uwag, spostrzeżeń ważnych dla pracy tych drugich, ale i całej instytucji. A więc realizacja haseł „biblioteki uczącej się”, jak i systemowego patrzenia na instytucję, marketingu wewnętrznego. Znając lepiej swoje wzajemne potrzeby i problemy, sposób ujmowania zagadnień, łatwiej współpracować w celu rozwiązywania problemów całości. Zespół zadaniowy ustala cel działania, szuka rozwiązań i wypracowuje to najlepsze. Kierownik oddziału formalnego odpowiada za realizację procedur. Osoba pracująca w zespole zadaniowym, wypowiadająca się na temat proponowanego rozwiązania, po jego wprowadzeniu w życie – o ile pracuje w danym formalnym oddziale – realizuje wskazane obowiązki. Tym właśnie to rozwiązanie różni się m. in. od wskazanej metody działania teamworków. Nie jest to może, spotykane w bibliotekarstwie niemieckim, tworzenie tzw. mieszanych stanowisk pracy (każdy pracownik ma zakres obowiązków składający się z dwóch odmiennych zadań, np. opracowanie formalne i praca w udostępnianiu). W tym systemie pracownik wie, co ma robić w razie niemożności wykonywania swej podstawowej pracy (np. awaria sieci). System ten wykorzystywany jest z kolei przez pracodawcę dla zwiększania efektywności pracy każdego z pracowników – jesteś znużony monotonią sporządzania opisu formalnego książki, idź „poboksuj się” z trudnym użytkownikiem. I na odwrót – masz dość pracy z użytkownikiem, złości cię i denerwuje, czujesz się poirytowany, idź, usiądź, włącz radio i wyzwalając inne pokłady myśli, energii, zdolności i umiejętności, opracowuj formalnie nowe wpływy. Coś jednak w tym systemie pracy zespołowej, przypisującej (zapraszającej) pracownika danego oddziału merytorycznego do pracy w zespole zadaniowym realizującym inne powinności, jest podobnego do wspomnianego systemu niemieckiego.

Wadą może być powtarzalność pewnych problemów, wyłaniające się z tego spory kompetencyjne, zbytne angażowanie się pracownika w prace zespołowe kosztem prac oddziałowych. To są skutki osadzania zespołów zadaniowych w starych strukturach organizacyjnych. Wydaje się jednak, że te mankamenty udało nam się ominąć – i nadużyć, że problemów zasadniczych nie spotykamy. Stało się to możliwe dzięki ogólnemu wzrostowi świadomości pracowników (co wymagało zmiany zasad pracy nad szkoleniami, tworzeniem właściwej kultury pracy), wspomnianemu jednak dość szczegółowemu określeniu kompetencji zespołu zadaniowego oraz kierownika oddziału formalnego, a także nowemu systemowi opisów stanowisk pracy. Na marginesie dodajmy, że bez wątplenia pierwszy ze wspomnianych elementów, tj. budowa właściwej kultury organizacyjnej zakładającej dużą liczbę szkoleń, zebrań otwartych, wspólnej pracy, przekonywania wszystkich pracowników, jest tym, co charakteryzuje **nowe** i stoi w opozycji do pewnych zasad **starego** zarządzania, bez wdrożenia których nie ma mowy – moim zdaniem – o dokonaniu zmian.

W zaproponowanym systemie wyraźnie widać zmianę roli kierownika oddziału. Nazywamy go w naszej nomenklaturze i w opisie stanowisk pracy „moderatorem”. Chcemy, aby już dziś, a jeszcze bardziej w tej proponowanej nowej strukturze, był przede wszystkim organizatorem, koordynatorem prac wewnątrzoddziałowych i zespołowych oraz obejmujących współpracę pomiędzy agendami formalnymi. Na potrzeby takiego właśnie ich funkcjonowania, ale także lepszej organizacji pracy każdego z pracowników stworzyliśmy znormalizowane zasady sporządzania opisów stanowisk. Zostały one przedstawione już w literaturze², co zwalnia mnie z obowiązku szczegółowego referowania tematu. Wprowadzony w formie elektronicznej zawiera on informacje o:

- celu istnienia stanowiska;
- jego zadaniach, obowiązkach, kompetencjach i uprawnieniach;
- spodziewanych rezultatach;
- miejscu danego stanowiska w strukturze organizacyjnej biblioteki (wzajemne relacje i kontakty, zastępstwa, zakresy wspólnie wykonywanych zadań);
- wymaganych i pożądanym dla jego zajmowania doświadczeń, wykształcenia i innych umiejętności.

Personalizacja każdego z tych 6–8-stronicowych dokumentów, tzn. przypisanie go danej osobie, pozwala zainteresowanemu dokładnie poznać wiele aspektów związanych z zajmowanym stanowiskiem pracy, oczekiwań artykułowanych wobec niego przez kierownictwo i współpracowników, dostrzec jego rolę w funkcjonowaniu całej instytucji. Pozwala także uniknąć ewentualnych trudności wynikających z pracy zespołów zadaniowych, a związanych właśnie z pozorną płynnością czy pokrywaniem się kompetencji, dublowaniem zadań. Dodać należy, że staraliśmy się taką postawę pracowników umacniać za pomocą specjalistycznych szkoleń z zakresu zarządzania i organizacji czy psychologii – postępowania w sytuacjach niestandardowych, konfliktowych, w relacjach z trudnym klientem. Ta ilość i zróżnicowanie szkoleń, warsztatów to także jedno z rozwiązań, stojących w pewnej sprzeczności do zasad stosowanych powszechnie przed laty.

Wprowadziliśmy tam, gdzie to było możliwe, rozliczanie zadaniowe, określone normy, jak również ruchomy czas pracy z wydłużonym okresem rozliczania. W ten sposób jako zarządzający chcemy pokazać zaufanie do pracowników, wierę w to, że nawet w starych gmachach i trudno reformowalnych układach przestrzennych i strukturach hierarchicznych jest możliwe nowoczesne zarządzanie zarówno realizowanymi procedurami, jak i pracownikami. Zarządzanie, opierające się na powszechnej akceptowalności przyjętych założeń, kreatywności i samodzielności pracowników, uświadamianej sobie przez nich współodpo-

² Por. K. J a z d o n, H. W e s o ł o w s k a - M i s, *Elektroniczne opisy stanowisk pracy jako element nowoczesnego zarządzania biblioteką na podstawie doświadczeń Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Bibliotekarz” 2008, nr 5, s. 18–21.

wiedzialności, wynika z nadanych im dużych zakresów uprawnień i kompetencji. Nie należy także ukrywać, że wypracowaliśmy przez lata system motywacji, mający pracowników wszechstronnie wspierać i pomagać im się rozwijać, doskonalić, a przy okazji także może bogacić. Mam na uwadze zarówno system motywowania finansowego, jak i pozafinansowego. Do pierwszego z nich należą stosunkowo duże środki przeznaczane corocznie na prace zlecone. Mam świadomość, że nie wszystkie zespoły pracownicze mogą w nich uczestniczyć w równym stopniu – nie wszędzie da się ustalić normy i opłacać pracę wykonaną powyżej nich. Dlatego wprowadziliśmy także system grantów wewnętrznych, przeznaczając w ostatnich latach 50 tys. zł rocznie na realizację zadań badawczych, rozpoznawczych, informacyjnych. Te mogą realizować wszyscy zainteresowani. Ich tematyka ma różny charakter – od typowo badawczych do zastosowań praktycznych. Wszystkie mają jeden cel: podnieść poziom rozwoju naukowego i zawodowego pracowników, wyciągnąć ich z zakamarków biblioteki, spokojnych miejsc pracy (czego z założenia nie ma lub jest mniej w nowoczesnych, otwartych przestrzeniach bibliotecznych), zbliżyć do użytkowników i problemów całej instytucji.

Motywacja pozamaterialna polega na bardzo dużych ułatwieniach, ba wręcz zachęcaniu do udziału w wyjazdach, szkoleniach, konferencjach, warsztatach, pomocy w publikowaniu, zachęcie do udziału w realizacji zajęć dydaktycznych (w tym kierunkowych), typowaniu do zdawania egzaminu na bibliotekarza dyplomowanego. W ostatnich latach w konferencjach bierze udział średnio 60–70 osób, pracownicy publikują rocznie ok. 50 prac, na 160 etatów merytorycznych mamy już 28 dyplomowanych, 1 osoba w tym roku obroniła, a 4 kolejne przygotowują rozprawy doktorskie. Takie otwarcie, taka aktywność pracowników na tych polach, to cecha nowego sposobu patrzenia na bibliotekarzy i ich potencjał, rozwój, nie zawsze dostrzegana w **starych** systemach organizacyjnych, czy w **kulturze organizacyjnej** poprzednich epok. Mam wrażenie, że udało się przekonać naszych pracowników, że są lub mogą być – mimo tradycyjnych, nienowoczesnych warunków pracy – pracownikami wiedzy, pracownikami, mającymi stale rozwijać się dla dobra instytucji i własnego. Pisząc te ostatnie zdania mam na myśli wypracowane wspólnie w zespole pracowniczym i zaakceptowane przez władze uczelni zasady polityki płacowo-kadrowej. Jej realizacja jest jeszcze w chwili obecnej kontynuowana, ale dużą część jej założeń udało się już wdrożyć. I znowu możemy powiedzieć, że działamy w uczelniach, a więc instytucjach silnie zhierarchizowanych, tradycyjnych, opierających się mocno **nowinkom** ze sfery zarządzania. Ten system jednak, w którym opisujemy, co pracownik musi lub może robić (poza wymogami formalnymi) dla kształtowania własnej ścieżki rozwoju zawodowego, ale i poprawy sytuacji finansowej udało się wprowadzić.

Zaznaczyć należy, że ten element, jak i wcześniej wspomniane opisy stanowisk pracy, stanowiły punkt wyjścia dla kolejnego rozwiązania, które w naszej

starej i tradycyjnej bibliotece chcemy zastosować, tj. Systemu Okresowych Ocen Pracowników (SOOP). Jego założenia zostały już opracowane, a dokument czeka na wprowadzenie (zgodnie z zapisami Statutu UAM) uchwałą Senatu naszej uczelni w życie. I nie myślę tu o spotykanych przed laty w odniesieniu do wszystkich czy większości pracowników (starszych bibliotekarzy i kustoszy tzw. dydaktycznych i bibliotekarzy dyplomowanych) systemach ocen dokonywanych zgodnie z przepisami ustawy co cztery lata. Myślimy o nowoczesnym, corocznym ocenianiu wszystkich pracowników biblioteki, którego zasadniczym celem ma być w pełni świadome kształtowanie drogi zawodowej pojedynczego pracownika oraz polityki kadrowej całej instytucji³. Taki element zarządzania stanowi pewne novum i różni się wyraźnie od rozwiązań stosowanych dotychczas.

Cele SOOP-u opracowane dla naszej biblioteki nie są specyficzne dla niej czy odmienne od tych opisanych w literaturze, przede wszystkim ma:

- określić przydatność pracownika do pracy na zajmowanym stanowisku pracy,
- pozwolić na optymalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności każdego z nich,
- motywować pracowników,
- kształtować właściwe postawy pracownicze,
- dostarczać pracownikom informacji o ocenie efektywności z punktu widzenia potrzeb i wymagań biblioteki,
- planować rozwój zawodowy i indywidualną ścieżkę kariery pracowniczej,
- doskonalić komunikację i poprawić stosunki pomiędzy kierownikami i podwładnymi,
- zwiększyć efektywność pracy poszczególnych pracowników i zespołów zadaniowych,
- poprawić jakość pracy,
- dostarczać informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej.

Nie omawiając samych formularzy badania ani techniki ich przeprowadzania, należy wspomnieć tylko o najważniejszych, według mnie, jego elementach. Jako pierwszy wskazać należy arkusz samooceny, pozwalający pracownikowi dokonać podsumowania jego rocznych działań, realizacji podjętych zobowiązań, a także wyznaczyć jego oczekiwania wobec kierownika lub szerszej pracodawcy. Drugim, według mnie, plusem niezwykle istotnym, jest zobligowanie kierowników oddziałów do dokonywania rzeczowych, sumiennych ocen pracowników i dokumentowania ich w postaci informacji pisemnych. Wskazywane w nich mankamenty, słabości stanowią punkt wyjścia do określania zadań, które

³ Zob. M. Dąbrowicz, *Proces przygotowania i wdrażania systemu ocen okresowych pracowników w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Biblioteka” 2008, nr 12 (21), s. 147–164.

oceniany pracownik winien wykonać, czy obszarów, nad poprawą których powinien pracować. Ten moment rozmowy to także możliwość określenia oczekiwań pracownika wobec instytucji i wskazanie tych elementów, które w jej działaniu powinny według niego być poprawione, oraz tych, które powinny być zrealizowane osobiście wobec niego i jego stanowiska pracy, aby adresowane pod swoim kierunkiem oczekiwania instytucji mógł podjąć i wypełnić. A więc zwracam uwagę nie na czasem błędnie identyfikowany jako podstawowy element, jakim może być **ocena** w kategoriach zero-jedynkowych, **dobry-zły**, ale na tworzenie warunków do przebiegu informacji zwrotnej, określenia przez obydwie strony tego co najważniejsze dla dalszego rozwoju pracownika, podniesienia efektywności jego pracy, a tym samym osiągnięcia sukcesu przez instytucję. Trzecim, nie mniej ważnym elementem systemu wydaje się też dodatkowy arkusz oceny kierowników. W tym arkuszu oceniane są wyłącznie ich kompetencje kierownicze. Ma on podstawowe znaczenie dla samego zainteresowanego, ale stanowi też element pomocniczy w ocenie kierownika dokonywanej przez dyrektora. Mam świadomość, że ten nowoczesny element zarządzania stanowi pewną **konkurencyjność**, **inność** w stosunku do starych, tradycyjnych rozwiązań z tego zakresu.

Największą przeszkodą w szybkim wdrożeniu tego systemu okazały się w naszym wypadku nie przeszkody natury wewnętrznej czy nawet początkowa, nie zawsze pełna jego akceptacja przez wszystkich pracowników, ale... nadrzędna organizacja, czyli uczelnia. Może to tylko nasze doświadczenie, choć uważny czytelnik artykułów Jacka Wojciechowskiego zauważy tu dużą paralelę. Jeśli z wewnętrznym przekonaniem mogę stwierdzić, że nawet nie burząc doszczętnie pewnych struktur, układów różnego typu, można w starą, zdawałoby się trudniej (niż młoda organizacja) poddającą się zmianom, bibliotekę wprowadzić wiele elementów nowoczesnego zarządzania, które nie stoją ze sobą w sprzeczności, ba wspierają się, pozwalając uczynić instytucję w miarę (a przynajmniej w zakresie wewnętrznej struktury, organizacji i zarządzania) nowoczesną, to pewne działania, nad którymi czuwa władza zwierzchnia, które należałoby zaakceptować, a następnie – nie daj Boże – próbować wprowadzić w życie także w odniesieniu do innych grup społeczności akademickiej, dla innych sfer funkcjonowania uczelni, okazują się bardzo trudne do pokonania.

Ale wspomiana na początku budowa zasobu to także zmiany w zakresie organizacji. Jeśli chcieliśmy stworzyć dwa nowe stanowiska dla obsługi tych zasobów: stanowisko ds. e-czasopism i stanowisko ds. e-booków, na których zatrudniliśmy osoby zajmujące się administrowaniem nimi, kontaktami z użytkownikami, to nic nie stało na przeszkodzie, aby wprowadzić na jednym z nich (bo taka była potrzeba) pracę w systemie telepracy. Napotkało to na problemy na uczelni, nie taję, ale jesteśmy przekonani, że pracownik swe zadania wykonać może bez problemu pracując w domu. Praca jest wykonana, świadczący ją jest zadowolony, bo realizując swe powołanie wychowawcze, nie traci pracy, jej

ciągłości, nabytych uprawnień, kontaktu z firmą. Nie musimy przyuczać i szkolić nowej osoby, która po powrocie pracownika z urlopu może okazać się dla instytucji zbyteczną. A przecież ponieśliśmy bezpośrednie wydatki na jej szkolenie, obciążąłyby nas pośrednio koszty popełnionych przez nią w początkowym okresie pracy błędów, ich korygowania, prowadzonych kontroli itp. W tym wypadku **nowe** jak najbardziej współgra z tradycyjną troską zarządzających instytucją, dotyczącą tego, jak zapewnić sobie stałą pracę w zespole osób już przyuczonych, doświadczonych, na pracy których w dłuższej perspektywie czasu nam zależy.

Nie mogę powiedzieć, nawiązując do wcześniejszego akapitu, że zawsze natykamy przy próbie wdrożenia nowych rozwiązań na wyraźny sprzeciw **góry** – czasem zahamowania wynikają z przyczyn prozaicznych, np. długotrwałości procedur. Gdy uznaliśmy, że świadomość zespołu jest dostatecznie wysoka, podjęliśmy decyzję o wdrożeniu nowoczesnego systemu obsługi użytkownika, jakim jest Ask a Librarian. Czyli wprowadzenie takiego elementu pracy, w którym obsługujemy naszych użytkowników codziennie do późnych godzin nocnych (wkrótce zakładamy, że przez 24 godziny na dobę), korzystając z laptopa służbowego i telefonu komórkowego. Laptopa kupiliśmy ze środków własnych. Telefon musiała nam przyznać uczelnia. Rozpatrywanie wniosku trwało od lipca 2008 do... czerwca 2009. To pokazuje, jak nowoczesność biblioteki spotyka się z... no właśnie z czym? **Tradycją** działania starych struktur nadrzędnych? Bo nie z przeszkodami natury wewnętrznej, tkwiącymi w niej samej.

Ze zrozumieniem przyjęto natomiast nasze wysiłki na rzecz innej organizacji wypożyczeń księgozbioru dydaktycznego. Przez lata wypożyczalnia mieściła się w gmachu głównym, a duża część tego księgozbioru stała w magazynach. Udało się w naszej starej strukturze tak przeorganizować lokale, że do znacznie powiększonej wypożyczalni, w której zgromadziliśmy blisko 90 tys. podręczników i skryptów w wolnym dostępie, wchodzi się bezpośrednio z ulicy. Nie ma więc oczekiwania w szatni, przechodzenia przez ochronę, aby dojść do tego wydzielonego księgozbioru, odebrać książkę przyniesioną z magazynu czy uzyskać zapis do biblioteki. Dzieje się tak niestety w części nowych gmachów bibliotecznych, co wg mej obserwacji, nie jest idealnym rozwiązaniem dla użytkowników. Ale już próba wydzielania kolejnego piętra, na którym chcieliśmy w wolnym dostępie oferować całą literaturę piękną, okazała się niemożliwa ze względu na przepisy bezpieczeństwa pożarowego. Strażacy zakwestionowali braki w tym względzie. W tym przypadku okazało się, że próba wprowadzenia nowoczesnych rozwiązań z zakresu obsługi użytkowników jest niemożliwa z uwagi na **stare mury** i wynikające z tego bariery nie do pokonania. Ale z kolei one pozwoliły nam na zgodną z wymogami i oczekiwaniami organizację obsługi udostępniania zbiorów specjalnych. Wystarczyła instalacja niezbyt rozbudowanego – w tej części gmachu – systemu zabezpieczeń i systemu łączności z Czytelnią Zbiorów Specjalnych, aby korzystanie z nich zapewniało pełne warunki bezpieczeństwa.

Wspomniane przemieszczenie wypożyczalni na parter i zorganizowanie oddzielnego do niej wejścia sprawiło, że w gmachu głównym realizujemy wyłącznie udostępnianie prezencyjne. Mogliśmy więc zrezygnować z wielu bramek, ustawiając tylko jedną przy wejściu głównym (wzbudzenie przez nią alarmu automatycznie blokuje drzwi wejściowe). Przede wszystkim jednak pozwoliło to na dopuszczenie swobodnego przemieszczania się użytkowników po całym gmachu, przechodzenie z czytelni do czytelni, korzystania ze skanerów czy kserokopiarek ustawionych na korytarzach. A więc stary, tradycyjny gmach nie stworzył więc przeszkód dla wprowadzenia nowoczesnego rozwiązania organizacyjnego dogodnego dla użytkowników.

Stare wymusza też inne nowe rozwiązania. Nie chcąc psuć zabytkowej czytelni widokiem szeregu komputerów – co było początkowo naszym zamiarem – szybko wprowadziliśmy w gmachu internet bezprzewodowy, wydzielając równocześnie na parterze pomieszczenie zwane e-centrum, w którym poza internetem bezprzewodowym dajemy także możliwość korzystania z ustawionych w nim komputerów stacjonarnych.

Podsumowując, można powiedzieć, że stare mury zabytkowych, historycznych budynków bibliotecznych nie muszą stanowić przeszkody w rozwoju nowoczesnych usług, a także nowoczesnej, zgodnej ze współczesnymi tendencjami nauk ekonomicznych organizacji ich struktur, realizowanych w nich procedur, zarządzania pracującymi w nich zespołami pracowniczymi. Nie zawsze ich wdrożenie, zastosowanie jest tak łatwe i bezproblemowe jak w nowoczesnych, budowanych dla określonego programu użytkowego, opierającego się na przyjętych założeniach organizacyjnych, obiektach. Możemy sobie jednak także bez problemu wyobrazić nowoczesne biblioteki (w rozumieniu gmachów) zarządzane jak w czasach nie tylko poprzedniej, ale i może starszych epok. To, na ile stare i nowe stanowi dla siebie konkurencję, a na ile potrafimy wykorzystać zalety jednego i drugiego dla założonego, optymalnego realizowania naszych zadań, leży chyba przede wszystkim w naszych głowach i w chęci szukania **porozumienia** między nimi i rozwiązywania problemów.

Bibliografia

- Dąbrowicz M., *Proces przygotowania i wdrażania systemu ocen okresowych pracowników w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Biblioteka” 2008, nr 12 (21).
- Jazdon K., Wesołowska-Mis H., *Elektroniczne opisy stanowisk pracy jako element nowoczesnego zarządzania biblioteką na podstawie doświadczeń Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Bibliotekarz” 2008, nr 5.
- Gębolyś Z., *Zespołowa organizacja pracy (teamwork) w niemieckich bibliotekach uniwersyteckich*, „Biblioteka” 2008, nr 12 (21).