nr 8/2015 ISSN 2299-565X
ELEKTRONICZNE CZASOPISMO BIBLIOTEKI GŁÓWNEJ UNIWERSYTETU PEDAGOGICZNEGO W KRAKOWIE

Rozwój potencjału ludzkiego wyzwaniem bibliotek XXI wieku

Sabina Adamiec-Warzecha

Streszczenie

Na przestrzeni wieków można zaobserwować radykalne zmiany w organizacji bibliotek. Rejestr czynności realizowanych we współczesnych bibliotekach oprócz procesów bibliotecznych zawiera także coraz więcej funkcji pochodzących z różnych obszarów zarządzania. Wśród wielu rozmaitych zadań realizowanych w bibliotekach nie powinno zabraknąć rozwoju potencjału zatrudnianych pracowników. Rozwój potencjału ludzkiego umożliwia osiągnięcie szeregu wymiernych korzyści zarówno dla biblioteki, jak również pracowników. Pozwala bibliotece zaktualizować oraz uzupełnić potencjał ludzki personelu adekwatnie do występujących aktualnie potrzeb. Proces rozwoju potencjału ludzkiego kreuje ponadto biblioteczną wartość naddaną. W praktyce oznaczać to będzie skuteczną mediację oraz efektowne usługi.

Słowa kluczowe

biblioteka, potencjał ludzki, szkolenie, zarządzanie kadrami

Warunki otoczenia zmuszają obecnie biblioteki do poszukiwania niematerialnych czynników sukcesu. Zmiany, nowoczesne technologie oraz nieustannie wzrastająca konkurencja, przechwytująca nierzadko formy pracy bibliotek, spowodowały, że dla współczesnej biblioteki istotne jest nie tylko kreowanie kolekcji, uważane przez długie lata za priorytetowe zadanie, lecz przede wszystkim dysponowanie wartościowym potencjałem ludzkim. W bibliotekach, będących instytucjami usługowymi, pracownicy oraz ucieleśnione w nich cechy i właściwości przesądzają o powodzeniu niemal wszystkich podejmowanych przedsięwzięć. Decydują o tym, czy biblioteka obsłuży użytkowników oraz czy poziom jakości tej usługi usatysfakcjonuje usługobiorcę. Dla działalności biblioteki nie jest więc obojętne jakim potencjałem będą dysponować zatrudniani w niej pracownicy. Bezpośrednim następstwem takiego stanu rzeczy jest sukcesywne pomnażanie zasobu potencjału ludzkiego, niezbędnego do efektownego funkcjonowania biblioteki. Stopniowy wzrost rangi pracowników w bibliotekach oraz wymagań dotyczących ich potencjału uświadamia potrzebę nieustannego rozwoju potencjału ludzkiego. Doskonalenie personelu jest niezaprzeczalnym obowiązkiem bibliotek. H. G. Scheer stanowczo twierdzi, że biblioteki potrzebują rozwoju pracowników, biblioteki muszą swój potencjał rozwijać [Scheer, 2007, 56]. Reorganizacja wymuszona innowacyjnym drukiem oraz modernizacją działań obliguje biblioteki do realizacji rozwoju potencjału ludzkiego.

Zanim przedstawione zostanie znaczenie rozwoju potencjału ludzkiego dla funkcjonowania biblioteki, warto przybliżyć tę kwestię. Pojęcie potencjału ludzkiego posiada w literaturze przedmiotu liczne interpretacje. Ponadto termin ten używany jest równolegle z takimi pojęciami jak potencjał kadrowy, potencjał społeczny, potencjał pracy, a także kapitał ludzki [Listwan, 2005, 120], [Gableta, 2003, 176], [Rybak, 1999, 249], [Król, 2001, 114]. Nierzadko także termin potencjał ludzki utożsamiany jest z kwalifikacjami, które są pojęciem o nieco innym, węższym zakresie znaczeniowym [Pocztowski, 1998, 218]. Zróżnicowane definicje potencjału ludzkiego nie zmieniają jednak istoty tego pojęcia. Niezależnie od interpretacji terminu potencjał ludzki oraz stosowanej terminologii jego istota pozostaje bez zmian. Istotą potencjału ludzkiego pracowników biblioteki są zatem posiadane przez nich cechy i właściwości decydujące o ich aktualnej oraz przyszłej zdolności do realizacji zadań biblioteki.

Aktualna zdolność pracowników do pracy zależy od cech i właściwości obecnie wykorzystywanych podczas wykonywania różnych czynności w bibliotece. Przyszłą zdolność do pracy wyznaczają natomiast te cechy i właściwości, które nie zostały jeszcze ujawnione, lecz będą uwidocznione w przyszłości, na skutek podejmowania decyzji i działań w obszarze zarządzania kadrami.

Na podstawie przyjętej definicji potencjału ludzkiego można wnioskować, że nie wszystkie cechy i właściwości posiadane przez pracownika kreują jego potencjał na konkretnym stanowisku pracy.

W przypadku bibliotek, będących specyficznymi organizacjami niedochodowymi, potencjał ludzki generują zwłaszcza cechy i właściwości charakterystyczne dla bibliotekarskiej rzeczywistości. Wśród takich elementów należy przede wszystkim wskazać:
- wiedzę i umiejętności bibliotekarskie, tj. teoretyczną znajomość procesów bibliotecznych oraz praktyczną umiejętność wykorzystania tej wiedzy w praktyce bibliotekarskiej,
- wiedzę oraz umiejętności specjalistyczne, zaadaptowane na potrzeby bibliotek,
- wiedzę i umiejętności z zakresu specyficznie bibliotecznej technologii informatycznej,
- wiedzę i umiejętności z zakresu komunikacji.

Pomimo, iż wiedza oraz umiejętności z zakresu komunikowania tworzą potencjał ludzki wszystkich pracowników, niezależnie od stanowiska pracy, a w konsekwencji wszystkich organizacji, to na gruncie bibliotekarskim zwracają szczególną uwagę. Biblioteki, jak słusznie zauważa J. Wojciechowski są i będą potrzebne po to, żeby umożliwiać, urealniać oraz usprawniać społeczne procesy komunikowania [Wojciechowski, 2000, 12]. Wszystkie wymienione specyficzne cechy i właściwości tworzące potencjał ludzki biblioteki to najważniejsze atrybuty personelu bibliotecznego, które powinny stanowić podstawę rozwoju potencjału ludzkiego.

Na łamach literatury przedmiotu występują różne interpretacje rozwoju potencjału ludzkiego. Niemal każdy autor pracy poświęconej zagadnieniom kadrowym formułuje własną definicję tego pojęcia. Termin ten stosowany jest ponadto obok takich pojęć jak rozwój potencjału pracy, rozwój pracowników, a także rozwój personelu [Listwan, 2005, 134], [Szałkowski, 2002, 9], [Rybak, 1999, 251]. Należy jednak zaznaczyć, że rozwój personelu jest pojęciem o szerszym zakresie znaczeniowym. Proces rozwoju potencjału ludzkiego stanowi tylko jakościowy aspekt rozwoju personelu. Oznacza jedynie jakościowe zmiany w podsystemie społecznym organizacji, podczas gdy rozwój personelu to także zmiany ilościowe, skutkujące zwiększeniem zatrudnienia. Rozwój potencjału ludzkiego bywa także bardzo często niesłusznie utożsamiany ze szkoleniem, będącym podstawową metodą doskonalenia pracowników. Pojęcie rozwoju potencjału ludzkiego można również interpretować na poziomie całej organizacji, zespołów pracowniczych oraz indywidualnych pracowników.

Z punktu widzenia analizowanego zagadnienia szczególnie interesujące są definicje rozwoju potencjału ludzkiego odnoszące się do całej organizacji. I tak A. Szałkowski definiuje rozwój potencjału ludzkiego jako sterowany proces wzbogacania potencjału pracy zatrudnionych pracowników, którego efektem będzie wzrost kompetencji przydatnych do rozwoju organizacji. Proces ten dotyczy systematycznego pomnażania specjalistycznej wiedzy i umiejętności zawodowych oraz doskonalenia zachowań i motywacji pracowników, niezbędnych w realizowaniu obecnych i perspektywistycznych zadań organizacji [Szałkowski, 2002, 9]. Zdaniem J. Moczydłowskiej natomiast rozwój potencjału ludzkiego to nieprzerwany proces wzrostu i uczenia się, musi być postrzegany jako stały element życia zawodowego pracowników na współczesnym rynku pracy [Moczydłowska, 2010, 81]. *Leksykon zarządzania* podaje z kolei, że rozwój potencjału ludzkiego to proces polegający na uaktualnianiu kompetencji pracowniczych. Jest on wymuszony licznymi zmianami zachodzącymi w organizacji, jak i w jej otoczeniu [Olczak, 2005, 142].

Zgadzając się z poglądami różnych badaczy przyjęto, iż rozwój potencjału ludzkiego biblioteki to ogół celowych i systematycznych działań adresowanych do wszystkich pracowników w postaci różnych form szkolenia i doskonalenia, zmierzających do wzbogacenia ich potencjału ludzkiego w cechy i właściwości zwiększające ich aktualną oraz przyszłą zdolność do realizacji zadań biblioteki.

Rozwój potencjału ludzkiego można uznać za jedno z najważniejszych zadań współczesnych bibliotek. Ranga tego przedsięwzięcia wynika chociażby z celów jakie biblioteka może zrealizować w skutek szkolenia i doskonalenia pracowników. Rozwijanie potencjału pracowników tylko wówczas jest sensowne jeśli służy realizacji określonych celów czyli korzyści, które biblioteka zamierza osiągnąć na skutek urzeczywistnienia różnych form szkolenia i doskonalenia pracowników. Zasadniczym celem rozwoju potencjału ludzkiego w bibliotece powinno być permanentne wzbogacanie pracowników nowymi cechami i właściwościami oraz doskonalenie dotychczasowych tworzących ich potencjał, zorientowane na dostosowanie go do zachodzących i antycypowanych zmian w bibliotece oraz jej otoczeniu. Urzeczywistnienie nadrzędnego celu rozwoju potencjału ludzkiego powinno następować poprzez realizację celów cząstkowych. Praktyka bibliotekarska dowodzi, że wśród celów drugoplanowych wskazywanych przez biblioteki znajdują się:

- rozwijanie umiejętności pracy w różnych formach organizacyjnych, np. pracy w zespole,
- rozwój kompetencji merytorycznych,
- podwyższenie poziomu kulturalnego pracowników,
- rozwój umiejętności nawiązywania kontaktów z użytkownikiem,
- pozyskiwanie nowych użytkowników.

Przedstawione powyżej cele dowodzą, że biblioteki postrzegają rozwój potencjału ludzkiego jako przedsięwzięcie pozwalające im lepiej realizować główny cel działalności, jakim jest niewątpliwie świadczenie wysokiej jakości usług na rzecz społeczeństwa, a w konsekwencji pomnożyć liczbę użytkowników.

Rozwijanie potencjału pracowników wspiera osiągnięcie strategicznych celów biblioteki. Jednak aby było to możliwe, konieczne jest nadanie szkoleniu i doskonaleniu pracowników rangi strategicznej. Realizowany przez biblioteki rozwój potencjału społecznego nie może mieć charakteru operacyjnego bądź zrutynizowanego. Działania doraźne muszą zostać zastąpione działaniami kompleksowymi i długofalowymi, pozwalającymi bibliotece osiągnąć wysoką efektywność funkcjonowania. Przejawem strategicznego podejścia biblioteki do kwestii rozwoju potencjału ludzkiego będzie wypracowanie strategii tego rozwoju. W odniesieniu do obszaru zarządzania jakim jest rozwój potencjału ludzkiego strategia oznaczać będzie spójny zestaw działań, obejmujący formułowanie planów, programów i zasad

ukierunkowanych na rozwój jakościowy potencjału ludzkiego biblioteki. Wdrożenie strategii rozwoju potencjału ludzkiego powinno skutkować zwiększeniem zakresu cech i właściwości, tworzących ten potencjał oraz uplasowaniem jego wartości na poziomie pozwalającym bibliotece efektywnie realizować jej strategię ogólną. Urzeczywistnienie strategii rozwoju potencjału ludzkiego powinno także maksymalizować efektywność realizacji celów w pozostałych obszarach zarządzania czynnikiem ludzkim.

Rozwijanie potencjału pracowników warunkuje rozwój całej biblioteki. Jak pisze M. Armstrong rozwój organizacji „to reakcja na zmianę, złożona strategia edukacyjna mająca zmienić przekonania, opinię, wartości i strukturę organizacji, aby mogła ona lepiej przystosować się do nowych technologii, rynków i wyzwań oraz oszałamiającego tempa samej zmiany" [Armstrong, 2005, 296]. W konsekwencji przytoczonej definicji można wnioskować, że rozwój biblioteki to przede wszystkim szereg różnorodnych zmian wprowadzonych w różnych obszarach działalności biblioteki. Najważniejszą rolę podczas wprowadzania jakichkolwiek zmian odgrywają zawsze pracownicy, a zwłaszcza ich potencjał wiedzy, umiejętności oraz osobowość [McKenna, 1999, 73]. Posiadane przez pracowników cechy i właściwości decydują o możliwości urzeczywistnienia wszelkich zmian w bibliotekach. Potencjał ludzki stanowi zasadniczą przyczynę oporów pracowników wobec zmian. Jednym ze sposobów pokonywania tych oporów jest szkolenie i doskonalenie zawodowe. E. McKenna i N. Beech piszą, że „jeżeli ludzie wykazują silne opory i niepokoje związane z proponowanymi zmianami, korzystne może być poradnictwo oraz szkolenie mające na celu rozwój umiejętności" [McKenna, 1999, 73].

Proces rozwoju oraz doskonalenia miejsca jakie biblioteka zajmuje w otoczeniu, oznacza niemal każdorazowo potrzebę wyposażenia personelu bibliotecznego w nowe, odmienne od posiadanych, cechy i właściwości bądź zwiększenia wartości, poziomu na jakim plasują się dotychczasowe, tworzące potencjał społeczny pracowników. Szkolenie pracowników jest instrumentem pozwalającym bibliotece efektownie się rozwijać oraz osiągnąć przewagę nad konkurencją.

Rozwój potencjału ludzkiego rzutuje na efektywność funkcjonowania niemal wszystkich sfer zarządzania biblioteką. W tabeli nr 1 zawarto obszary zarządzania, dla których proces rozwoju potencjału ludzkiego jest szczególnie istotny.

Rozwój potencjału ludzkiego można uznać za centralny proces zarządzania czynnikiem ludzkim. Procedura rozwoju potencjału ludzkiego wspiera realizację innych przedsięwzięć w obszarze kadrowym.

Proces rozwoju pracowników wspomaga urzeczywistnienie sporządzonych uprzednio planów potencjału ludzkiego. W wyniku planowania potencjału społecznego opracowywane są zazwyczaj plany i programy zatrudnienia. Na ogół odrębnie sporządzany jest plan potrzeb i plan pokrycia potrzeb personalnych. Plan pokrycia potrzeb obejmuje różne przedsięwzięcia wewnętrzne i zewnętrzne, mające na celu zapewnienie bieżących i przyszłych potrzeb personalnych organizacji. Jednym z takich przedsięwzięć, najczęściej podejmowanym przez organizacje jest planowanie rozwoju potencjału ludzkiego. Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne będące podstawowymi metodami rozwoju potencjału pracowników, wykorzystywane są w celu wyeliminowania luki, stwierdzonej podczas przygotowywania planów personelu, pomiędzy pożądanym a obecnym stanem, zwłaszcza jakościowym potencjału ludzkiego.

Praktykowanie przez bibliotekę procedury rozwoju potencjału ludzkiego pozwala także zminimalizować skutki niezbyt trafnego doboru personelu, a w sytuacji właściwie przeprowadzonej selekcji doposażyć nowo zatrudnionych pracowników w niezbędne elementy wiedzy i umiejętności w konkretnej sytuacji zawodowej.

Jak pisze J. Moczydłowska „Przygotowanie pracownika do profesjonalnego pełnienia ról zawodowych wymaga nie tylko profesjonalnego doboru, ale także ciągłego doskonalenia zawodowego tych, którzy pozytywnie przeszli procedury rekrutacyjno-selekcyjne" [Moczydłowska, 2010, 81].

Proces rozwoju potencjału ludzkiego stanowi także nieodłączny element planowania karier zawodowych. W bibliotece, jak również pozostałych organizacjach planowanie karier zawodowych pracowników nie może odbywać się bez opracowania programu rozwoju potencjału pracowników objętych tym planowaniem. Wyznaczając plany karier zawodowych biblioteka musi sprecyzować formy dokształcania i doskonalenia kandydatów do awansu. Rozwój potencjału ludzkiego wspomaga realizację wyznaczonych planów kariery. Sporządzenie planu rozwoju potencjału ludzkiego kandydatów „do kariery" jest niezbędne w celu przechodzenia pracowników na kolejne stopnie awansu zawodowego. Zasadniczym powodem utrudniającym wspinanie się po szczeblach kariery zawodowej jest brak określonej wiedzy, umiejętności, predyspozycji itp. Nabycie tych cech i właściwości umożliwiają różne techniki szkoleniowe. Wśród technik szkoleniowych wspomagających planowanie i realizację planów kariery zawodowej coraz popularniejsze jak podaje literatura przedmiotu są coaching i mentoring [Janowska, 2002, 160]. Coaching dzięki wytworzeniu szczególnych stosunków między przełożonym a pracownikiem rozwija takie elementy potencjału pracownika, jak wiedza, umiejętności, zachowania. Mentoring natomiast wspomaga samorozwój zatrudnionego personelu. Opracowując programy rozwoju potencjału ludzkiego, biblioteki powinny uwzględnić w nich informacje o aktualnych oraz przyszłych potrzebach rozwoju konkretnych pracowników, wynikających z planów karier zawodowych.

Rozwój potencjału ludzkiego to również ważny czynnik motywacyjny. Znaczenie rozwoju pracowników jako instrumentu motywacyjnego wzrasta szczególnie w organizacjach posiadających bardzo ograniczony system motywacji pieniężnej. Do instytucji tych należy niestety zaliczyć biblioteki. Wzbogacanie potencjału ludzkiego uaktywnia motywację wewnętrzną, czyli pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku [Armstrong, 2005, 212]. Zapewnienie motywacji wewnętrznej postrzegane jest przez zagraniczne wzorce jako metoda rewitalizacji biblioteki, dająca pożądane efekty zwłaszcza w sytuacji różnorodnych transformacji środowiskowych i wynikających z tego zmian w funkcjonowaniu biblioteki. Uaktywniona przez czynniki wewnętrzne motywacja jest skuteczniejsza w dłuższym okresie. Należy zgodzić się z M. Armstrongiem, że czynniki wewnętrzne mają głęboki i długotrwały wpływ na postępowanie pracowników. Świadomość rozwoju potencjału ludzkiego może w dwojaki sposób motywować pracowników do działania. Pierwszy z tych sposobów polega na samoistnej motywacji personelu. Sam fakt umożliwienia rozwoju stanowi bodziec motywacyjny. Drugi ze sposobów polega na motywowaniu poprzez realizację określonych celów. Programy rozwoju potencjału ludzkiego mogą być ukierunkowane na wzmocnienie motywacji pracowników. Wyznaczone przez bibliotekę cele rozwoju potencjału ludzkiego będą wzmacniać motywację pracowniczą, jeśli ich realizacja będzie prowadzić do urzeczywistnienia indywidualnych celów rozwoju poszczególnych pracowników. Motywacja wewnętrzna rozstrzyga także o ujawnieniu przez jednostkę w procesie pracy pozostałych cech i właściwości, tworzących potencjał ludzki. Niski poziom tej motywacji skutkuje brakiem lub tylko częściowym zaangażowaniem przez pracownika podczas realizacji powierzonych zadań i obowiązków, pozostałych elementów potencjału ludzkiego, znacząco obniżając efektywność wykonywanej pracy.

Możliwości jakie stwarza rozwój potencjału ludzkiego mogą zostać wykorzystane również podczas kształtowania właściwej dla biblioteki kultury organizacyjnej. W ślad za E. B. Zybert kulturę organizacyjną biblioteki można zdefiniować jako „…zespół cech decydujących o jej osobowości, a wiec ujednolicone zasady postępowania

i postrzegania, które wyrażają przyjęty przez nią system wartości, tworzą pewien klimat organizacyjny, pozwalają na jej identyfikację i wyróżniają ją z otoczenia. Znajdują odzwierciedlenie w organizacyjnej przejrzystości w filozofii w zakresie zarządzania czy nastawieniu władz do pracowników i użytkowników biblioteki" [Zybert, 2004, 22]. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że kultura organizacyjna nie jest wartością stałą. Znaczna część badaczy uważa ponadto, że kultura „...jest cechą organizacji taką jak inne, wobec czego jest narzędziem do osiągania pożądanych wyników" [Głuszek, 2004, 121]. Biblioteki podobnie jak również pozostałe organizacje mogą dokonać zmiany kultury organizacyjnej. „Istotą zmiany kultury jest przede wszystkim zmiana systemu wartości i wierzeń pracowników, która skutkowałaby zmianą ich zachowań i postaw" [Głuszek, 2004, 123]. Utrwaloną kulturę organizacyjną mogą zastąpić nową, dostosowaną do potrzeb danej biblioteki. Literatura naukowa podkreśla, że „Marzeniem a zarazem celem wielu organizacji jest zbudowanie silnej proefektywnościowej kultury" [Zbiegień-Maciąg, 1999, 18]. Wyróżnikami takiej kultury są:
- wyraźnie zarysowane cele,
- podstawowe znaczenie mają wartości i założenia, które w istotny sposób mogą wpływać na działalność członków organizacji,
- organizację charakteryzuje stały system, niepisane normy, stała struktura, wysoka kompetentność personelu, wysoki stopień jego zaangażowania, wysoka jakość działalności,
- członkowie mają poczucie dumy z przynależności do organizacji i odnoszonych sukcesów.

Cechą charakterystyczną silnej, proefektywnościowej kultury jest ponadto wzmacnianie motywacji i zwiększenie zaangażowania w wykonywaną pracę. Podczas zmiany kultury organizacyjnej biblioteki mogą wykorzystać pewne mechanizmy i techniki, wśród których należy wskazać szkolenia pracowników. Niezmiernie ważnym zagadnieniem towarzyszącym planowanej zmianie kultury organizacyjnej jest komunikowanie pracownikom nowych wartości i zasad postępowania [Głuszek, 2004, 123]. Poprzez szkolenie, które w tym przypadku na ogół ma charakter wewnętrzny, mogą zostać zakomunikowane pracownikom nowe, pożądane przez bibliotekę wartości, reguły oraz zachowania organizacyjne. Jak zauważa E. B. Zybert, aby kultura organizacyjna mogła w sposób efektowny oddziaływać na pracowników, jej założenia i wartości muszą być im znane [Zybert, 2004, 109].

Rozwój potencjału ludzkiego może także usprawniać proces komunikowania się w bibliotece. Realizując szkolenia pracownicze biblioteka może udoskonalić zarówno komunikację wewnętrzną, jak również niezmiernie ważną dla jej funkcjonowania komunikację zewnętrzną z użytkownikami oraz potencjalnymi sponsorami. Szeroki wachlarz szkoleń pracowniczych umożliwia wyposażenie personelu bibliotecznego w wiedzę i umiejętności z zakresu komunikowania. Wykorzystując szereg aktywnych i pasywnych metod szkolenia pracowników, wśród których należy wyróżnić takie, jak: prezentację, specjalistyczny instruktaż, zaprogramowany instruktaż, można przekazać pracownikom informacje dotyczące sposobu realizacji zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy oraz informacje o charakterze doradczym, związane z pracą zawodową.

Szkolenia pracowników to również jeden z kilku możliwych środków przekazywania przesłanek decyzyjnych członkom organizacji. Warto jednak zauważyć, iż szkolenie znajduje zastosowanie w odniesieniu do procesów decyzyjnych zawsze wtedy, gdy w wielu decyzjach pojawiają się te same elementy. Jak pisze H. A. Simon „Szkolenie może wyposażyć pracownika w informacje niezbędne w podejmowaniu tych decyzji, dostarczyć mu układu odniesienia, nauczyć go „sprawdzonych" rozwiązań albo wpoić mu wartości, którymi ma się kierować przy podejmowaniu decyzji" [Simon, 2007, 250]. Potraktowanie szkolenia jako sposobu oddziaływania na decyzje przydatne jest głównie w sytuacjach, które pozbawione są praktycznej możliwości egzekwowania formalnej władzy na drodze rozkazów.

Szkolenie z zakresu umiejętności interpersonalnych może również dostarczyć pracownikom informacji na temat potencjalnych barier komunikacyjnych oraz metod ich pokonywania. Podczas takiego szkolenia pracownicy biblioteki mogą zdobyć wiedzę niezbędną do efektywnej współpracy wewnątrz biblioteki oraz może zostać im uświadomiony, pomijany często fakt istnienia różnic pomiędzy ludźmi. Według M. Skalskiego i M. Gawrońskiej główną przyczyną złej komunikacji jest brak umiejętności współpracy i pomijanie różnic między ludźmi i zakładanie, że wszyscy zachowują się, myślą, rozumieją i postępują tak jak my [Skalski, 2004, 60]. Szkolenie umiejętności interpersonalnych może wzbogacać pracowników biblioteki także w wiedzę na temat stylu zachowania pożądanego i propagowanego w danej bibliotece. Wspólny styl zachowania przejawiany przez pracowników w komunikacji interpersonalnej potęguje jej efektywność. „Im więcej wspólnego jest w stylach zachowania i komunikacji dwóch osób, tym łatwiej im będzie się porozumiewać, a komunikacja będzie prosta, sprawna i zrozumiała”
[Skalski, 2004, 60-61]. Zakres szkolenia umiejętności interpersonalnych może również obejmować wiedzę i umiejętności niezbędne do wywarcia na użytkowniku - kliencie pozytywnego wrażenia podczas pierwszego kontaktu z nim w bibliotece. Jak pisze J. Klonowski „...biblioteki ze względu na charakter świadczonych usług i sferę intelektu, której dotyczą, szczególnie są odpowiedzialne za krzewienie kultury osobistej, wprowadzanie pozytywnego nastawienia i wysokich standardów w kontaktach z ludźmi” [Klonowski, 2004, 9]. Nierzadko niezadowolenie użytkownika - klienta z kontaktu z personelem usługowym biblioteki skutkuje poszukiwaniem alternatywnych metod zdobycia potrzebnych materiałów. Pierwsze wrażenie zrobione na użytkowniku - kliencie rozstrzyga o jego przywiązaniu do biblioteki. Umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z użytkownikiem, jak słusznie zauważa J. Klonowski jest niezbędna, aby wzbudzić w nim sympatię i zaufanie [Klonowski, 2004, 11].

Przeprowadzone rozważania potwierdzają ogromne znaczenie rozwoju potencjału ludzkiego w bibliotekach. Rozwijanie potencjału pracowników determinuje gotowość biblioteki do zmian, będącą obecnie kluczem do funkcjonalnej obsługi użytkowników. Permanentne kształcenie umożliwia bibliotece szybką reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz bieżącą adaptację do aktualnie panujących warunków. Dysponujący wartościowym potencjałem pracownicy pozwalają bibliotece skutecznie odpowiadać na pojawiające się nieustannie coraz to nowe potrzeby użytkowników. Można zaryzykować stwierdzenie, że rozwój potencjału ludzkiego to uniwersalne narzędzie poprawy efektywności funkcjonowania biblioteki. Współczesne biblioteki powinny być organizacjami wiedzy, w których uczenie się pracowników będzie trwałym elementem długofalowej strategii działania. Realizacja rozwoju potencjału ludzkiego skutkować wówczas będzie wieloma wymiernymi korzyściami, wśród których obowiązkowo należy wskazać:
- kompetentną obsługę użytkowników,
- przygotowanie oferty informacyjnej adekwatnej do potrzeb użytkowników,
- skrócenie czasu realizacji usług,
- poprawę wizerunku biblioteki w otoczeniu,
- lepszą realizację działań marketingowych,
- skuteczną komunikację wewnętrzną i zewnętrzną,
- poprawę efektywności mediacji bibliotecznej,
- ograniczenie ryzyka personalnego,
- optymalizację zarządzania biblioteką i jej zbiorami.

Perspektywa osiągnięcia wymienionych korzyści potwierdza zasadność wdrożenia w bibliotekach procedur szkolenia i doskonalenia pracowników. Dotyczy to zarówno bibliotek dużych, posiadających filie, jak również małych, w tym jednoosobowych, których pracownicy zobowiązani są do posiadania na ogół większego zasobu wiedzy i umiejętności niż w większych bibliotekach, gdzie ten sam zakres obowiązków podzielony jest wśród kilku zatrudnionych. Rozwój

potencjału ludzkiego korzystny jest nie tylko dla biblioteki, lecz również dla zatrudnianych pracowników. Przejawia się to przede wszystkim zwiększeniem wartości pracownika na rynku pracy. Pozytywnym skutkiem rozwoju potencjału pracy istotnym z punktu widzenia pracownika może być poprawa społecznych warunków pracy w bibliotece. Racjonalnie zorganizowany rozwój potencjału ludzkiego prowadzi w dłuższej perspektywie czasowej do przekształcenia potencjału pracowników w niezwykle cenny obecnie kapitał ludzki.

Zarządzanie kadrami	• Planowanie personelu • Rekrutacja pracowników • Planowanie karier zawodowych • Motywacja wewnętrzna • Kształtowanie i zmiana kultury organizacyjnej
Zarządzanie zbiorami	• Organizowanie i udostępnianie zbiorów odpowiednio dobranych i dostosowanych do rozpowszechniania • Gromadzenie kolekcji adekwatnych do potrzeb i oczekiwań publiczności • Uczestnictwo w organizowaniu kolekcji wspólnych, które poprawiają jakość własnej oferty i bibliotecznego pośrednictwa • Obiektywizacja selekcji zasobów bibliotecznych • Opracowanie zbiorów generujące wartość naddaną, umożliwiającą skuteczną mediację i efektowne usługi • Organizacja usług - podstawowej powinności współczesnych bibliotek • Doskonalenie udostępniania zasobów bibliotecznych
Zarządzanie informacją	• Rozpoznawanie potrzeb użytkowników • Wybór oraz dostosowanie informacji do potrzeb i oczekiwań użytkowników • Zapewnienie wysokiej jakości informacji • Organizacja pośrednictwa informacyjnego • Udostępnianie informacji przez bibliotekę
Zarządzanie komunikacją	• Komunikacja pisemna Organizacja dostępu społeczeństwa do zespolonego dorobku myśli ludzkiej • Komunikacja elektroniczna Wybór i weryfikacja elektronicznie rozpowszechnianych treści mających związek z oczekiwaniami publiczności • Komunikacja bezpośrednia Pokonanie barier komunikowania biblioteki z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym
Zarządzanie marketingiem	• Kształtowanie relacji biblioteki z użytkownikiem • Analiza publiczności, rozpoznawanie jej oczekiwań i potrzeb • Promocja biblioteczna • Kreowanie dobrej reputacji biblioteki

Tab. 1. Rejestr działań mieszczących się w obszarze oddziaływania rozwoju potencjału ludzkiego biblioteki. Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia:

[1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005.

[2] Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wrocław 2003.

[3] Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa,* Wrocław 2004.

[4] Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002.

[5] Klonowski J., *Doskonalenie umiejętności interpersonalnych bibliotekarzy : pierwszy kontakt z klientem*, „Bibliotekarz", 2004, nr 1, s. 8-12.

[6] Król H., *Rozwój potencjału ludzkiego w przedsiębiorstwie*. In A. Ludwiczyński, K. Stobińska (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Warszawa 2001.

[7] Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Warszawa 2005.

[8] McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1999.

[9] Moczydłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Warszawa 2010.

[10] Olczak A., Kołodziejczyk-Olczak I. (red.), *Leksykon zarządzania*, Łódź 2005.

[11] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi : zarys problematyki i metod,* Kraków 1998.

[12] Rybak M., *Rozwój potencjału pracy.* In A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie : organizacja, kierowanie, ekonomika,* Warszawa 1999.

[13] Scheer H. G., *Personalentwicklung - den Wandel gestalten. Warum Bibliotheken Personalentwicklung brauchen und wie sie wie sie davon profitieren können*, „Bibliotheken heute", [online], 2007, nr 2, s. 55-58 [dostęp: 2015-11-16]. Dostępny w World Wide Web: http://www. lbz.rlp.de/ueber-uns/publikationen/bibliotheken-heute.

[14] Simon H. A., *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji publicznej*, Gliwice 2007.

[15] Skalski M., Gawrońska M., *Musimy się zrozumieć, czyli warunki skutecznej i efektywnej komunikacji w firmie (1)*, „Personel i Zarządzanie", 2004, nr 3, s. 59-64.

[16] Szałkowski A. (red.), *Rozwój personelu,* Kraków 2002.

[17] Wojciechowski J., *Praca z użytkownikiem w bibliotece*, Warszawa 2000.

[18] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji : identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 1999.

[19] Zybert E. B., *Kultura organizacyjna w bibliotekach : nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*, Warszawa 2004.

Informacje o autorze:

dr Sabina Adamiec-Warzecha - e-mail: sabina.adamiec@gmail.com.