

Bogumiła Warząchowska

Koszty osobowe bibliotek akademickich w aspekcie awansu zawodowego pracowników

Fides: Biuletyn Bibliotek Kościelnych 1-2 (26-27), 40-58

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BOGUMIŁA WARZĄCHOWSKA¹

KOSZTY OSOBOWE BIBLIOTEK AKADEMICKICH W ASPEKCIE AWANSU ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW

Finanse stanowią podstawę działania każdej instytucji funkcjonującej w danym społeczeństwie opartym na racjonalnym zarządzaniu. Biblioteki naukowe jako jednostki organizacyjne szkoły wyższej, podległe są dominującemu nadal centralistycznemu systemowi zarządzania uczelniami. Analizując i porównując polskie biblioteki naukowe czy tylko pewne aspekty ich działalności nie sposób pominąć jednego z podstawowych elementów funkcjonowania, jakim jest ich sytuacja finansowa. Biorąc pod uwagę powszechną samodzielność finansową uczelni oraz swobodę w dysponowaniu funduszami, również w bibliotekach akademickich, warto potraktować biblioteki jako przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce, które jest narażone na typowe na rynku zjawiska popytu na usługi i podaży związanej z wydatkami².

Samodzielne rozstrzygnięcia realizowane w wielu aspektach zarządzania zespołami ludzkimi może podejmować tylko ten, kogo wyposażono w prawną możliwość swobodnego posługiwania się

¹ Uniwersytet Śląski w Katowicach – Biblioteka Teologiczna.

² Górski, Marek M. (2001). Analiza porównawcza finansowania i budżetów polskich bibliotek naukowych. [W:] *Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych. Materiały z konferencji. Kraków 19-21 września 2001*. Kraków: Akademia Ekonomiczna, s. 53.

środkami finansowymi³. Parametrem decyzyjnym w rachunku ekonomicznym dotyczącym gospodarowania zasobami ludzkimi nie są wyłącznie płace, ale również inne nakłady ponoszone przez pracodawców na pozyskiwanie i wykorzystanie zasobów pracy⁴. Formułując definicję kosztów pracy, brano pod uwagę, koszty pracy składające się z różnych rodzajów nakładów finansowych, jak koszty wynagrodzenia i świadczeń na rzecz pracowników, koszty świadczeń pośrednich oraz koszty organizacyjne polityki personalnej⁵.

Nowoczesne, profesjonalne zarządzanie polega na prawidłowo skonstruowanym i konsekwentnie realizowanym planie finansowym obejmującym koszty osobowe i rzeczowe instytucji. Na koszty osobowe składają się: wynagrodzenie brutto, premie, nagrody, dodatki za lata pracy, dodatki funkcyjne, nagrody jubileuszowe; świadczenia na rzecz pracowników: odpisy na zakładowy fundusz świadczeń społecznych, szkolenia, podróże służbowe⁶. Koszty rzeczowe instytucji obejmują: zbiory biblioteczne czyli druki zwarte i multimedia, prenumeratę czasopism i innych wydawnictw ciągłych, bazy CD-ROM, koszty obsługi i eksploatacji pomieszczeń oraz wszystkie inne wydatki składające się na infrastrukturę materialną, które nie wchodzi w skład kosztów osobowych⁷.

Analizując finanse bibliotek akademickich zauważa się, że znaczna część budżetu przeznaczona jest na fundusz osobowy pracowników, który ściśle łączy się z awansem pracowników. Celem awansu jest zwiększenie motywacji do pracy, szkolenie pracownika dla po-

³ Janiak, Jan (1995). Z problematyki samodzielności finansowej biblioteki szkoły wyższej. [W:] *Biblioteka naukowa, automatyzacja, organizacja, zarządzanie. Materiały z konferencji naukowej „Organizacja i zarządzanie bibliotekami naukowymi w procesie automatyzacji” Poznań 15-17 listopad 1994 r.* Warszawa: Wydaw. SBP, s. 9.

⁴ Wiktor, Jan (1991). *Koszty pracy w przedsiębiorstwach.* Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, s. 14.

⁵ Jacukowicz, Zofia (2002). *Album wynagrodzeń w krajach Unii Europejskiej i w Polsce.* Warszawa: IPiSS, s. 57.

⁶ Kulicki, Jacek (2003). *Koszty zatrudnienia pracowników.* Kraków: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, s. 30.

⁷ Ganińska, Halina (2000). Elementy kosztów działalności Biblioteki Głównej Politechniki Poznańskiej: próby analizy za lata 1994-1999. [W:] *Standaryzacja kosztów bibliotek naukowych. Kazimierz Dolny 20-22.09.2000.* Lublin: Biblioteka Politechniki Lubelskiej, s. 58.

trzeb instytucji, powierzanie nowych zadań i odpowiedzialności. Zazwyczaj awans jest związany ze zmianą warunków pracy na korzystniejsze z punktu widzenia pracownika. Zgodnie z definicją słownikową „Awans jest to podwyższenie lub poszerzenie uprawnień, zadań i odpowiedzialności pracownika, najczęściej połączone ze wzbogaceniem pakietu wynagrodzenia i ze zmianą stanowiska pracy”⁸. Awansowi pracownika powinien zawsze towarzyszyć przy najmniej jeden z atrybutów:

- zmiana stanowiska pracy na bardziej eksponowane w organizacji – awans stanowiskowy;
- podwyższenie wysokości wynagrodzenia lub zmiana składników, warunków i zasad jego przyznawania na bardziej odpowiadające preferencjom – awans płacowy;
- większy zakres uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności – awans odpowiedzialności;
- większa samodzielności w określaniu zadań i sposobów ich realizacji – awans autonomii;
- wzrost znaczenia dla realizacji celów przedsiębiorstwa zadań wykonywanych lub wzmocnienie pozycji w organizacji – awans w zakresie prestiżu;
- zwiększenie zasobu informacji dostępnych dla pracownika,
- dostosowanie zakresu obowiązków i sposobu organizacji pracy do preferencji pracownika,
- dopuszczenie pracownika do szerszych gremiów decyzyjnych⁹.

Wymienione atrybuty mogą występować równocześnie lub osobno u poszczególnych pracowników w różnych typach bibliotek¹⁰. Zdarza się również, że przeniesienie pracownika na inne stanowisko nie wiąże się z żadnym atrybutem awansu, nosi ono nazwę przesu-

⁸ Padzik, Kinga (2002). *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi (ze słownikiem angielsko-polskim i polsko-angielskim)*. Warszawa: C.-H. Beck, s. 6.

⁹ *Słownik zarządzania kadrami* (2005). Pod red. Tadeusza Listwana. Warszawa: C.-H. Beck, s. 12.

¹⁰ Jazdon, Artur (2003). O nowych stanowiskach, specjalnościach i zawodach. [W:] *Zawód bibliotekarza dziś i jutro. Materiały z ogólnopolskiej konferencji Nałęczów 18-20 września 2003*. Warszawa: Wydaw. SBP, s. 112.

nięcia organizacyjnego. Istotnym aspektem awansu jest także awans na „boczny tor”, który polega na awansowaniu na stanowisko wyższe w hierarchii, jednak uważane za mniej istotne w instytucji. Działanie takie uznawane jest za błąd w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ponieważ zwykle zmniejsza motywację oraz obniża rangę pracownika w oczach współpracowników, co znacząco wpływa na relacje międzyludzkie, ale czasami bywa konieczne.

Przedsięwzięcia związane z awansowaniem pracowników są elementem zarządzania związanym z rozwojem zawodowym i wspomagają proces stymulowania zachowań pracowników. Decyzje związane z awansem powinny być skutkiem uzyskiwania pozytywnych wniosków oceny pracowników. Na wielu bibliotekarzy ocena taka może zadziałać motywacyjnie oraz pomóc w określeniu celów wykonywanych zadań¹¹.

Ważnym elementem na drodze awansu zawodowego jest właściwe motywowanie pracowników do pracy. Polega ono na wytworzeniu pewnego układu sił, które skłonią pracownika do zachowania się w wymagany przez pracodawcę sposób. Jest to więc proces świadomego i celowego oddziaływania na pracowników poprzez dostarczenie środków i możliwości spełnienia ich oczekiwań w taki sposób, aby obie strony zarówno pracodawca jak i pracownik odniosły korzyści¹². Skuteczność działania motywacyjnego zależy też od osoby kierownika. Autorytet intelektualny, moralny i wiedza zawodowa kierownika sprawiają, że łatwiej mu wtedy zachęcić personel do dobrej pracy, czyli pracy ciekawej, odpowiadającej zainteresowaniom pracownika, jego skłonnościom psychicznym, temperamentowi oraz warunkom fizycznym¹³.

Na przestrzeni ostatnich lat powstało wiele teorii motywacji, na podstawie których można skonstruować pewien system motywacyjny, określający zasady skutecznego motywowania, a są nimi:

- zasada proporcjonalności,

¹¹ Wojciechowska, Maja (2006). *Zarządzanie zmianami w bibliotece*. Warszawa: Wydaw. SBP, s. 250.

¹² Koziński, Józef; Listwan, Tadeusz (2005). *Podstawy zarządzania organizacją*. Wrocław; Poznań: Passat – Paweł Pietrzyk; Forum Naukowe, s. 89.

¹³ Wojciechowski, Jacek (1997). *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa; Kraków: Wydaw. Naukowe PWN. Oddział, s. 234.

- zasada motywowania pozytywnego,
- zasada zróżnicowania,
- zasada niewielkiej odległości czasowej,
- zasada kompleksowości i systematyczności,
- zasada prostoty i przejrzystości systemu motywacyjnego,
- zasada internalizacji celów instytucji,
- zasada uwzględniania motywu samourzeczywistnienia,
- zasada zachowania progów bodźcowych,
- zasada umowy prawnej¹⁴.

Umiejętność motywowania podwładnych jest jednym z elementów decydujących o skuteczności pracy menedżera. Ważne jest poznanie czynników, które skłaniają pracowników do większej efektywności pracy, znacznieszego angażowania się w sprawy instytucji, bądź powodują satysfakcję z wykonywanych działań¹⁵. Czynniki motywacyjne to instrumenty zarządzania mające zapewnić wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu. Są one jednym z elementów składających się na system motywowania pracowników i obejmują: lokalizację firmy, sytuację ekonomiczną, wizerunek firmy na rynku, strukturę organizacyjną, treść i warunki pracy, poziom techniczny, stosunki społeczne, środki przymusu, zachęty i perswazji¹⁶. Czynniki motywacyjne można również sklasyfikować stosując kilka podziałów w zależności od: zakresu oddziaływania (zewnątrzne i wewnętrzne), kierunku działania (pozytywne, negatywne), formy wynagrodzenia (płacowe, pozapłacowe), sposobu oddziaływania (indywidualne, zespołowe) oraz z punktu widzenia zaspokajanych potrzeb (podstawowe, wyższego rzędu).¹⁷

Na drodze awansu zawodowego ważne miejsce zajmuje motywowanie samego siebie, czyli automotywacja. Jest to swego rodzaju pobudzanie do podejmowania określonego działania. Aby mówić

¹⁴ *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika* (2000). Pod red. Alicji Sajakiewicz. Warszawa: Poltex, s. 215.

¹⁵ Zybert, Elżbieta Barbara (2004). *Kultura organizacyjna w bibliotekach*. Warszawa: Wydaw. SBP, s. 123.

¹⁶ Pocztowski, Aleksy (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE, s. 233.

¹⁷ Kozioł, Leszek (2002). *Motywacja w pracy determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa; Kraków: PWN, s. 64.

o automotywacji należy zapoznać się z istotą samej motywacji, a ta odnosi się do sfery psychicznej człowieka i ma charakter wewnętrzny, atrybutowy, stanowi proces regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia określonego wyniku lub celu¹⁸. Istota automotywacji polega na zmianie podejście do danego problemu – z „muszę” na „chcę i mogę”. Ale zanim w ogóle będzie można mówić o sposobach motywowania samego siebie należy podkreślić, że wykonywanie wszelkich czynności nie będących przyjemnością lecz obowiązkiem wymaga od człowieka pewnego zmuszania się. Większość ludzi mając do wyboru naukę, pracę bądź jakieś inne obowiązki woli wybrać odpoczynek, zabawę czy inną miłą formę spędzania czasu. Automotywacja sprowadza się do rezygnacji z przyjemności na rzecz obowiązków, dlatego, gdy ktoś podejmuje działanie wiążące się z osiągnięciem celu, to cel ten musi mieć dla niego istotne znaczenie, ale również musi on wierzyć, że postawiony cel jest osiągalny.

Istnieje wiele sposobów motywowania samego siebie. Christine Ingham przedstawia ich aż 101, jednak każdy sam wybiera jeden lub dwa, które są dla niego najlepsze¹⁹. Częstym sposobem motywowania się, są prawidłowe warunki pracy w jakich człowiek przebywa (np. zbyt wysoka lub niska temperatura, złe oświetlenie czy hałas). Dlatego też usuwanie niepożądanych warunków pomaga w prawidłowej realizacji zadań (np. instalacja klimatyzacji, żaluzji, zmiana oświetlenia). Często borykamy się z zadaniami, których nie mamy ochoty wykonać bądź wydają się one niewykonywalne. Wówczas myślimy o tych czynnościach z pewnym niepokojem. Pokonywanie trudności, to kolejny sposób automotywacji. Są to zarówno sposoby pomagające zmotywować własną psychikę, jak również istotne znaczenie mają warunki pracy, nasza kondycja fizyczna i umysłowa.

Umiejętne motywowanie pracowników oraz automotywacja wpisują się w strukturę prawidłowego zarządzania biblioteką. Zarządzanie kadrami i planowanie karier, awansowanie pracowników, powinny mieć charakter strategiczny i wiązać się ściśle ze strategią

¹⁸ Jasiński, Zdzisław (2005). *Podstawy zarządzania operacyjnego*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, s. 249.

¹⁹ Ingram, Christine (2000). *Automotywacja na 101 sposobów*. Kraków: IFC PRESS, s. 125.

rozwoju biblioteki, a także rozwojem posiadanego potencjału pracy. Pozwalają one osiągnąć obopólne korzyści, ograniczając koszty selekcji czy rekrutacji, wiążą pracowników z instytucją, a także umacniają kulturę organizacyjną w danej instytucji i redukują liczbę zbędnych destruktywnych konfliktów pomiędzy celami osobistymi pracowników, a ich zadaniami organizacyjnymi²⁰. Dobre opracowanie ścieżki kariery pracowników, sukcesywne ich awansowanie przynosi korzyści w postaci wyższych kwalifikacji pracowników, lepszego dopasowania ich zainteresowań do wykonywanej pracy, większej satysfakcji z pracy, co skutkuje znaczną poprawą efektywności i wydajności zatrudnionych. Ponieważ większość współczesnych instytucji to unikalne i niepowtarzalne systemy charakteryzujące się odmiennymi celami i potrzebami, dlatego do problemu opracowywania ścieżek kariery w każdej z nich podchodzi się w inny sposób, właściwy i najlepszy w danej sytuacji. Nie zmienia to faktu, że proces ten powinien być przedmiotem szczególnej troski kierownictwa, gdyż z pewnością w niedalekiej przyszłości przyniesie ogromne korzyści obu stronom – zarówno pracownikom, jak i pracodawcy.

Ścieżka kariery jest to logiczna i spójna sekwencja kolejnych stanowisk, które pracownicy obejmują w danej bibliotece, a której celem jest awans zawodowy pracowników, a co za tym idzie, osiągnięcie osobistych celów, spełnienie własnych ambicji, podnoszenie kwalifikacji, nabycie nowego doświadczenia, a także spełnienie oczekiwań biblioteki. Ideą ścieżek kariery jest wzbogacenie pracowników o nowe umiejętności i doświadczenie praktyczne, a nie tylko posiadanie formalnych dyplomów gwarantujących ukończenie konkretnych szkoleń zawodowych, czy dokumentów świadczących o posiadanym wykształceniu²¹. Ścieżki kariery są ważnym narzędziem stosowanym w procesie awansu zawodowego pracowników, sterowane poprzez komórki zarządzające zasobami ludzkimi w instytucji. Mimo faktu, że to pracownicy są najbardziej zainteresowani i odpowiedzialni za rozwój własnej kariery, biblioteki czy uczelnie wyższe ich zatrudniające mają w tym aspekcie wiele do zrobienia.

²⁰ Zybert, Elżbieta Barbara (2004). *Kultura organizacyjna...*, s.131

²¹ Jazdon, Artur (1998). *Drogi awansu i motywowania pracowników bibliotek. [W:] Wdrażanie nowych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej.* Kraków: Akademia Ekonomiczna, s. 112.

Powinno się w jasny sposób przekazać pracownikom wyczerpujące i przejrzyste informacje o możliwościach dotyczących ich kariery i rozwoju zawodowego, a także zachęcać pracowników do działań w tym kierunku, co skutkuje korzyściami zarówno po stronie pracowników (wzbogacenie umiejętności i poszerzenie kwalifikacji), jak i samej instytucji (pozyskiwanie coraz lepiej wykwalifikowanych pracowników w obrębie wewnętrznego rynku pracy, co ogranicza konieczność poszukiwania nowych pracowników na zewnątrz)²².

Mimo ściśle określonej wykładni prawnej dotyczącej przeszeregowania²³, w wielu bibliotekach akademickich opracowano własny regulamin według którego pracownicy biblioteki podlegają określonemu trybowi postępowania awansowego. W myśl tego regulaminu wniosek o awans lub przeszeregowanie powinien być złożony przez bezpośredniego przełożonego pracownika po spełnieniu wymagań określonych dla danego stanowiska. Wniosek awansowy pracownika biblioteki specjalistycznej, wydziałowej lub instytutowej, powinien być zaakceptowany przez dziekana właściwego wydziału.

Wniosek awansowy powinien zawierać dane będące podstawą awansowania, jak: poświadczenie wymagań formalnych, informacja o podnoszeniu kwalifikacji zawodowych, przedstawienie poszerzonego zakresu obowiązków lub zmiana stopnia trudności realizowanych zadań, pozytywna opinia przełożonego. Wniosek o awans rozpatruje dyrektor biblioteki głównej wraz z komisją kwalifikacyjną. W skład komisji wchodzi: dyrektor, bezpośredni przełożony osoby awansowanej (kierownik oddziału biblioteki, kierownik biblioteki specjalistycznej), przedstawiciele związków zawodowych. Komisja kwalifikacyjna przygotowuje pisemną opinię do każdego rozpatrzonego wniosku awansowego. Następnie wniosek wraz z pozytywną opinią jest przekazywany do akceptacji rektora, a po zaakceptowaniu do działu spraw osobowych, który w terminie nie dłuższym niż 4 tygodnie finalizuje procedurę awansową. Zmiana stanowiska powinna być powiązana ze zmianą stawki i kategorii zaszeregowania,

²²Koziński, Józef; Listwan, Tadeusz (2005). *Podstawy zarządzania organizacją...*, s. 111.

²³Biliński, Lucjan (2006). *Prawo biblioteczne na co dzień*. Warszawa: Wydaw. SBP, s. 188.

zgodnie z *Tabelą miesięcznych stawek wynagrodzenia zasadniczego pracowników służby bibliotecznej*²⁴.

Pracownicy z wieloletnim stażu pracy, zatrudnieni na najwyższym odpowiadającym ich kwalifikacjom stanowisku, mają prawo do zmiany stawki i kategorii wynagrodzenia²⁵. Podstawą przeszerogowania tych pracowników są: poszerzony zakres czynności, doświadczenie zawodowe, wysokie kompetencje zawodowe, rzetelne wykonywanie obowiązków, dyspozycyjność, udział w formach doskonalenia zawodowego lub czynny udział (referat, wystąpienie) w konferencjach i seminariach o charakterze bibliotekoznawczym, badawcze opracowanie problemu związanego z działalnością biblioteki głównej bądź biblioteki specjalistycznej lub publikacje w wydawnictwach specjalistycznych oraz działalność dydaktyczna i organizacyjna.

Jedną z metod wytyczania możliwych ścieżek kariery czy awansu dla pracowników bibliotek jest jasny i przejrzysty sposób przedstawienia przez kierownictwo możliwości zmiany stanowisk, dzięki czemu pomagają oni w rozwoju kariery zawodowej. Mając na uwadze personel, na pierwszym miejscu stawia się pogłębienie i poszerzenie zakresu umiejętności którymi dysponują pracownicy²⁶. Innym narzędziem tworzenia ścieżek kariery jest logiczny rozwój wiedzy i umiejętności, a także pożądanych cech jednostki, co nagradzane jest kolejnymi awansami wewnątrz struktury organizacyjnej danej biblioteki. Kształcenie i rozwój pracownika sprzyja poszerzeniu jego horyzontów, rozwijaniu cech osobowości takich jak innowacyjność i przedsiębiorczość²⁷. Wszelkie informacje dotyczące możliwości awansu, czy zmiany stanowiska, dostarczane są w tym przypadku przez analizę pracy, która stanowi podsumowanie niezbędnych wy-

²⁴ Tamże, s. 183.

²⁵ Warząchowska, Bogumiła (2008). Wydatki personalne i rzeczowe biblioteki. Płaca w bibliotekach. Biblioteki naukowe. [W:] *Finanse w bibliotece. Praktyczny poradnik dla dyrektorów, kierowników oraz pracowników bibliotek*. Pod red. Zdzisława Gębołyśia. Warszawa: Verlag Dashofer, s. 1-30.

²⁶ Armstrong, Michael (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wolters Kluwer Polska - OFICYNA, s. 186.

²⁷ Kostera, Monika (1997). *Zarządzanie personelem*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne, s. 40.

magań kwalifikacyjnych na danym stanowisku, jak również zakres późniejszych obowiązków i kompetencji.

Profile wymagań kwalifikacyjnych zaczerpnięte z analizy pracy, porównywane są z indywidualnymi profilami konkretnych pracowników i na tej podstawie określana jest różnica pomiędzy tzw. potencjalnym a rzeczywistym profilem stanowiska pracy. Im różnica między wyżej wymienionymi profilami jest mniejsza, tym dobór pracownika na dane stanowisko lepszy, tym lepsze szanse pracownika na samokształcenie i dalszy rozwój, a także ogromna korzyść dla uczelni wynikająca z pozyskania pracownika wyższego szczebla doskonale znającego instytucję bez konieczności poszukiwania go na zewnętrznym rynku pracy. Samo określenie możliwych form awansów czy ścieżek kariery nie gwarantuje jeszcze odpowiedniego rozwoju personelu biblioteki²⁸.

Powszechnie wiadomo, że zainteresowanie instytucji rozwojem zawodowym pracowników jest nie mniejsze od zainteresowania rozwojem zawodowym przez samych pracowników. W bibliotekach ważną rolę odgrywają wszelkie komórki czy działy odpowiedzialne za zarządzanie kadrami. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym troska o rozwój pracowników, przyczynia się do osiągnięcia sukcesów przez instytucję. Inwestowanie w rozwój tego zasobu pozwala osiągnąć maksymalny efekt, zatem personel należy traktować jako aktywa, a nie koszty instytucji²⁹.

Poza opracowaniem możliwych ścieżek karier, czy drogi awansu zawodowego przeszkolony zespół powinien rozpoznawać potrzeby kadrowe w bibliotece i dostosowywać obsadzanie stanowisk do istniejącej podaży potencjału pracy wewnątrz biblioteki³⁰. Istotne jest, aby dostosowywać potrzeby i aspiracje pracownika do potrzeb i oczekiwań kadrowych wynikających z przewidywania kariery tak, aby korzyści były czerpane obustronnie. Pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia, które pozwala na zaspokojenie podsta-

²⁸ Wojciechowska, Maja (2006). *Zarządzanie zmianami w bibliotece...*, s. 269.

²⁹ Czerwińska, E.; Kmieciak, A. (2008). *Rozwój zawodowy pracowników elementem zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotekach*. [W:] *Zarządzanie kadrami w bibliotece: praca zbiorowa*, pod red. Joanny Kamińskiej i Beaty Żołędowskiej-Król. Warszawa: Wydaw. SBP, s. 43.

³⁰ Wojciechowska, Maja (2006). *Zarządzanie zmianami w bibliotece...*, s. 250.

wowych potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturowych³¹. Powinien mieć również jasno określone kryteria wynagrodzenia w odniesieniu do wymagań kwalifikacyjnych oraz zajmowanego stanowiska lub wykonywanej pracy³². Ważne jest umiejętne doradzanie w kwestii kariery, związane z oceną dotychczasowej pracy i na tej podstawie udzielanie porad w sprawie dalszego rozwoju pracownika.

Znaczącą rolę odgrywają tu menedżerowie do spraw personalnych lub inne działy odpowiedzialne za sprawy kadrowe w bibliotece. Konieczne jest również pomaganie w rozwoju zawodowym pracowników poprzez stwarzanie możliwości dalszej edukacji, szkoleń, udzielanie długoterminowego urlopu na doksztalcanie się czy pomoc w rozpoczęciu lub kontynuowaniu studiów. Wielu badaczy podkreśla, że najważniejszym zasobem każdej organizacji są jej pracownicy³³. To od ich wykształcenia, możliwości intelektualnych, znajomości języków obcych, chęci uczenia się i doksztalcania, a przede wszystkim profesjonalnego podejścia do wykonywanego zawodu zależy obraz instytucji jaki kształtuje się u jej użytkowników. Również w bibliotece akademickiej profesjonalizm bibliotekarza na równi z dostępnymi zasobami źródeł informacji decyduje o satysfakcji pracownika naukowego i studenta³⁴. Pożądane są postawy otwarte na nowe pomysły i rozwiązania, ale koniecznością staje się stosowanie czynników motywujących pracowników. Różnorodne sposoby motywowania pracowników powodują, że nawet jednostki bierne, przy systematycznym, pozytywnym wspieraniu kierownictwa i innych członków zespołu uaktywniają się i zaczynają inwestować w swój rozwój. W ostatnim czasie inwestowanie w swój rozwój jest wskazane, a właściwie konieczne nie tylko dla własnej satysfakcji czy dobra instytucji, ale absolutnie niezbędne w trybie postępowania kwalifikacyjnego przy zmianie stanowiska pracy czy przeszerogowania.

³¹ Małkowska, Danuta; Jacewicz, Agnieszka (2006). *Kadry i płace*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., s. 16.

³² Małkowska, Danuta (2004). *Wynagrodzenia 2004. Ewidencja, dokumentacja, rozliczenia*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., s. 7.

³³ Sokołowska-Gogut, Anna (2001). Analiza porównawcza zasobów ludzkich polskich bibliotek naukowych. [W:] *Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych. Materiały z konferencji (Kraków 19-21 września 2001)*. Pod red. Anny Sokołowskiej-Gogut. Kraków: Akademia Ekonomiczna, s. 129.

³⁴ Tamże, s. 129.

Podstawową grupą działalności bibliotecznej stanowią pracownicy służby bibliotecznej. Awans zawodowy pracowników służby bibliotecznej uwarunkowany jest odpowiednimi kwalifikacjami i wymaganym stażem pracy. Pracownicy służby bibliotecznej w uczelniach wyższych są zatrudniani, wynagradzani oraz podlegają trybowi postępowania kwalifikacyjnego na stanowiska starszego bibliotekarza i kustosa zgodnie z ustawą z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. 2005 nr 164 poz. 1365) oraz *Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego* z dnia 22 grudnia 2006 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej (Dz. U. 2006 nr 251, poz.1852). Aby uzyskać w drodze awansu zawodowego wyższe stanowisko w zawodzie bibliotekarza w uczelni wyższej trzeba spełniać określone warunki.

Zgodnie z tą ustawą młodszy bibliotekarz ubiega się o stanowisko bibliotekarza jeśli posiada wykształcenie: wyższe bibliotekarskie lub inne wyższe odpowiadające wykonywanej specjalności oraz 3 lata pracy; inne wyższe oraz 4 lata pracy; studium bibliotekarskie oraz 5 lat pracy; średnie bibliotekarskie oraz 6 lat pracy; inne średnie oraz 8 lat pracy.

Wzór wniosku awansowego w bibliotekach szkół wyższych dla pracowników bibliotecznych.

Wniosek awansowy		
..... (nazwa komórki) (miejscowość data)	
..... rok urodzenia (tytuł, imię i nazwisko)	
Wykształcenie.....		
Liczba lat pracy zawodowej, ogółem..... w tym (nazwa instytucji).....		
Dotychczasowe stanowisko służbowe.....		
Kategoria uposażenia..... stawka wynagrodzenia zł..... od dnia.....		
Proponowane stanowisko służbowe.....		
Kategoria uposażenia..... stawka wynagrodzenia zł..... od dnia.....		
Uzasadnienie:		
Wniosek uzgodniono: 		
.....
Organizacja związkowa	Kierownik komórki	Dyrektor

Bibliotekarz ma prawo ubiegać się o stanowisko starszego bibliotekarza jeśli posiada: ukończone studia wyższe, ukończone studia podyplomowe z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej (nie dotyczy absolwentów kierunków studiów wyższych informacji naukowej i bibliotekoznawstwa oraz osób posiadających stopień naukowy), 6-letni staż pracy w bibliotece naukowej, co najmniej dwutygodniową praktykę specjalistyczną w bibliotece naukowej, potwierdzoną zaświadczeniem o jej ukończeniu.

Przykład zaświadczenia o odbytej praktyce specjalistycznej w bibliotece naukowej niezbędnej do awansowania na stanowisko starszego bibliotekarza:

..... (miejsowość data) (nazwa instytucji)
Zaświadczenie	
Podstawa prawna: Art. 151 ust.1 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. nr 164, poz. 1365, z późn. zm.) oraz Rozporządzenia MNiSW z dnia 22 grudnia 2006 (Dz. U. nr 251, poz 1852).	
<i>Zaświadcza się, Pan/i mgrzatrudniona na stanowisku bibliotekarza w odbył/a w terminie od dnia do dnia dwutygodniową praktykę specjalistyczną w Bibliotece</i>	
..... (dyrektor biblioteki)	

Starszy bibliotekarz ubiega się o stanowisko kustosza jeśli posiada: ukończone studia wyższe magisterskie lub równorzędne, ukończone studia podyplomowe z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej (nie dotyczy absolwentów kierunków studiów wyższych informacji naukowej i bibliotekoznawstwa oraz osób posiadających stopień naukowy), 10-letni staż pracy w bibliotece naukowej, co najmniej miesięczną praktykę specjalistyczną w innej poza macierzystą, bibliotece naukowej, potwierdzoną zaświadczeniem o jej ukończeniu.

Przykład zaświadczenia o odbytej praktyce specjalistycznej w bibliotece naukowej niezbędnej do awansowania na stanowisko kustosza bibliotecznego:

..... (miejsowość data) (nazwa instytucji)
Zaświadczenie	
Podstawa prawna: Art. 151 ust.1 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. nr 164, poz. 1365, z późn. zm.) oraz Rozporządzenia MNiSW z dnia 22 grudnia 2006 (Dz. U. nr 251, poz 1852).	
<i>Zaświadcza się, Pan/i mgr.....zatrudniona na stanowisku starszego bibliotekarza w.....</i>	
<i>odbył/a w terminie od dnia.....do dnia.....miesięczną praktykę specjalistyczną w Bibliotece</i>	
..... (dyrektor biblioteki)	

W bibliotekach naukowych najwyższe stanowiska zajmują bibliotekarze dyplomowani oraz dyplomowani pracownicy dokumentacji i informacji naukowej. Zgodnie z art. 108 *Prawo o szkolnictwie wyższym* status bibliotekarzy dyplomowanych jest równy nauczycielom akademickim. Awans zawodowy pracowników zatrudnionych na stanowisku dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej zgodnie z *Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego* z dnia 22 grudnia 2006 r. określa: warunki jakie powinien spełniać kandydat na dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej, formy i tryb postępowania kwalifikacyjnego stanowiącego podstawę do przyznania uprawnień dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej, warunki awansowania dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej.

Wzór zaświadczenia potwierdzający uzyskanie kwalifikacji zawodowych dyplomowanego bibliotekarza:

Komisja egzaminacyjna do przeprowadzenia postępowania (miejsowość data) kwalifikacyjnego dla kandydatów .na dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej
(miejsowość, data)

**Zaświadczenie
potwierdzające uzyskanie kwalifikacji zawodowych dyplomowanego
bibliotekarza**

Pan/Pani
urodzona dnia
w
w wyniku postępowania kwalifikacyjnego przed Komisją Egzaminacyjną powołaną w trybie przepisów rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 21 sierpnia 2006 r. w sprawie kandydatów na dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej (Dz. U. nr 155, poz. 1111) uzyskał/a kwalifikacje dyplomowanego bibliotekarza

.....
(miejsowość)

.....
(data)

Przewodniczący
Komisji Egzaminacyjnej

(pieczęć i podpis)

Wzór zaświadczenia potwierdzający uzyskanie kwalifikacji zawodowych dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej:

Komisja egzaminacyjna do przeprowadzenia postępowania (miejsowość data) kwalifikacyjnego dla kandydatów .na dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej
(miejsowość, data)

**Zaświadczenie
potwierdzające uzyskanie kwalifikacji zawodowych dyplomowanego
pracownika dokumentacji i informacji naukowej**

*Pan/Pani.....
urodzona dnia.....
w.....
w wyniku postępowania kwalifikacyjnego przed Komisją Egzaminacyjną powołaną w trybie przepisów rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 21 sierpnia 2006 r. w sprawie kandydatów na dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej (Dz. U. nr 155, poz. 1111) uzyskał/a kwalifikacje dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej*

.....
(miejsowość)

.....
(data)

Przewodniczący
Komisji Egzaminacyjnej

(pieczęć i podpis)

Przykładowy akt mianowania na stanowisko starszego kustosza dyplomowanego

.....
(miejsowość data)

.....
(nazwa instytucji)

Akt mianowania

.....
(dane osobowe kandydata do mianowania)

*Na podstawie art. 108 pkt 4, art. 113 pkt 1, art. 118 ust 1-2 oraz art. 119 ust. 1 pkt 3 ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164 poz. 1365 ze zm.) w związku z && 137 i 163 Statutu, z dniemroku na czas nieokreślony mianuję Pana/Panią na stanowisko starszego kustosza dyplomowanego w pełnym wymiarze czasu pracy wjako podstawowym miejscu pracy w rozumieniu art.2 ust.1 pkt 33 cyt. wyżej ustawy.
Miejsce wykonywania pracy:*

Jednocześnie, zgodnie z Rozp. MNiSzW z dnia 22.12.2006 w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej w uczelni publicznej (Dz. U. Nr 251 poz.1852, przynaję Pani/Panu wynagrodzenie zasadnicze w wys. miesięcznie oraz dodatki za staż pracy w wysokości% wynagrodzenia zasadniczego miesięcznie.

Równocześnie z dniem ulega rozwiązaniu mianowanie na stanowisko kustosza dyplomowanego.

.....
(Podpis pracodawcy)

Oświadczam, że oryginał niniejszego mianowania otrzymałam i po zapoznaniu się z jego treścią zaproponowane mi warunki zatrudnienia przyjmuję
Do wiadomości:

1. Dział Zatrudnienia i Płac
2. Jednostka .organizacyjna
3. a/a

Przedstawiona pokrótce droga awansu zawodowego pracowników zatrudnionych w bibliotekach akademickich, daje obraz polityki kadrowej uczelni wyższych. Z jednej strony widzimy pracowników służby bibliotecznej wykonujących prace zgodnie z regulaminem i ze swoim zakresem czynności, z drugiej strony bibliotekarze dyplomowani, których zakresy nie różnią się niczym od tych sprzed awansu, tzn. nadal wykonują prace nie mające nic wspólnego z działalnością dydaktyczną i naukowo-badawczą. Właściwy dobór pracowników wymaga oceny ich umiejętności i cech osobowościowych oraz dostosowania do potrzeb każdego stanowiska pracy, określonych w drodze specjalnej analizy. Analiza pracownicza powiązana z analizą stanowisk pracy ułatwia trafny dobór personelu do stanowisk pracy i jest ważnym elementem kierowania instytucją. Wszelkie ustalenia, opisy i objaśnienia zasad i organizacji pracy w bibliotece, dla sprawnego funkcjonowania jej powinny uzyskać postać sformalizowaną jako akty normatywne. Dzięki tym aktom prawnym działania związane z funkcjonowaniem bibliotek akademickich, a tym samym z właściwą polityką zatrudnienia stają się przejrzyste. Wiedza bibliotekarzy na temat organizacji i zarządzania winna być stale uzupełniania dla dobra instytucji i pracowników w niej zatrudnionych. Dobrze przygotowany bibliotekarz, czy specjalista dziedzinowy to dobra wizytówka biblioteki. Inwestowanie w pracownika i dbanie o stały jego rozwój to wynik umiejętnego i sprawnego zarządzania instytucją niezbędny do jej prawidłowego funkcjonowania.