

EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE KADRAMI W BIBLIOTECĘ SZKOŁY WYŻSZEJ

EFFECTIVE STAFF MANAGEMENT IN THE ACADEMIC LIBRARY

Małgorzata Bańkowska^{1(A,B,C,D,E,F,G)}

¹Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu
The President Stanisław Wojciechowski State University of Applied Sciences in Kalisz

Bańkowska, M. (2019). Efektywne zarządzanie kadrami w bibliotece szkoły wyższej/Effective staff management in the academic library, *Rozprawy Społeczne/Social Dissertations*, 13(2), 81-96. <https://doi.org/10.29316/rs/113316>

Wkład autorów/
Authors' contribution:
A. Zaplanowanie badań/
Study design
B. Zebranie danych/
Data collection
C. Dane – analiza i statystyki/
Data analysis
D. Interpretacja danych/
Data interpretation
E. Przygotowanie artykułu/
Preparation of manuscript
F. Wyszukiwanie i analiza
literatury/
Literature analysis
G. Zebranie funduszy/
Funds collection

Streszczenie

Wstęp: Celem artykułu jest omówienie zasadniczych determinant skutecznego zarządzania kadrami w sektorze bibliotek szkół wyższych. Analizie poddano zależności między kulturą organizacyjną uczelni a przyjętymi stylami zarządzania oraz wpływ polityki kadrowej na postawy pracowników.

Materiał i metody: Badania przeprowadzono przy wykorzystaniu metody swobodnej (nieskategoryzowanej) obserwacji uczestniczącej, prowadzonej przez autorkę podczas dziewięcioletniej pracy na stanowisku dyrektora biblioteki szkoły wyższej. Uzyskane dane uzupełnione i zweryfikowane zostały na podstawie rozmów z dyrektorami szkół wyższych, w tym zwłaszcza państwowych wyższych szkół zawodowych (dalej: pwsz-ty) oraz w oparciu o polską i zagraniczną literaturę przedmiotu.

Wnioski: Kultura organizacyjna uczelni, w tym przyjęty system wartości i norm oraz cechy i umiejętności przywódcze kierownictwa wyższego i średniego szczebla oddziałują na postawy i zaangażowanie pracowników biblioteki, zarówno w wymiarze pozytywnym, jak i negatywnym. Styl zarządzania kształtuje także wizerunek biblioteki oraz wpływa bezpośrednio na rodzaj i poziom oferowanych przez nią usług.

Słowa kluczowe: efektywne zarządzanie kadrami, style zarządzania, kultura organizacyjna, zarządzanie szkołą wyższą, zarządzanie biblioteką, etyka zarządzania

Summary

Introduction: The aim of the article is to discuss the basic determinants of effective human resource management in the sector of academic libraries. The relationships between the university's organizational culture and the adopted management styles, as well as the impact of staff policy on employees' attitudes were analysed.

Material and methods: The research was carried out using the method of free (uncategorized) participant observation, conducted by the author during her nine years of work as a director of academic library. The obtained data were supplemented and verified on the basis of conversations with the directors of universities, in particular State Higher Vocational Schools (Polish: państwowe wyższe szkoły zawodowe) and Polish and foreign literature on the subject.

Conclusions: The organizational culture of a university, including the adopted system of values and norms as well as the leadership skills of senior and middle management affect the attitudes and commitment of library employees, both in a positive and negative way. The style of management also shapes the image of a library and directly affects the type and level of the services it provides.

Keywords: effective human resource management, management styles, organizational culture, academic management, library management, management ethics

Tabele/Tables: 4

Ryciny/Figures: 0

Literatura/References: 13

Otrzymano/Submitted:
lipiec/July 2018

Zaakceptowano/Accepted:
listopad/November 2018

Adres korespondencyjny: Małgorzata Bańkowska, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, ul. Nowy Świat 4, 62-800 Kalisz, e-mail: m.bankowska@bu.pwsz.kalisz.pl, tel.: 62 76 79 500. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5343-3836>

Copyright by: Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej, Małgorzata Bańkowska

Czasopismo Open Access, wszystkie artykuły udostępniane są na mocy licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-użycie niekomercyjne-na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-NC-SA 4.0, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).

Wstęp

Pod pojęciem efektywnego zarządzania rozumiemy działania mające na celu osiągnięcie maksymalnych wyników przy zminimalizowanych nakładach pracy, czasu oraz zasobów finansowych. Tak definiowane zarządzanie zorientowane na działanie zakłada „spójne, celowe i energiczne zachowania” (Brusch, Ghoshal 2006, s. 8), których wyznacznikiem jest skuteczność¹. Bez względu na rodzaj sektora, w obrębie którego funkcjonuje dana organizacja o efektywnym zarządzaniu jej personelem decyduje szereg, różnorodnych czynników natury psychologicznej, społecznej, ekonomicznej oraz organizacyjnej. Na plan pierwszy wysuwają się tu umiejętności menedżerskie kadry kierowniczej, zwłaszcza zaś predyspozycje przywódcze oraz kompetencje motywacyjne. Elementami istotnymi są także rodzaj i siła kultury organizacyjnej oraz przyjęta strategia zarządzania (styl kierowania). I wreszcie ścisłym związku z tymi czynnikami pozostaje system ogólnych wartości oraz zasad etycznych, przyjętych w danej organizacji i uznawanych przez menedżerów różnych szczebli oraz poszczególnych pracowników. To one obok wiedzy, kompetencji i umiejętności określają styl zarządzania i wpływają na jego skuteczność. Im też poświęcimy najwięcej miejsca w podjętej analizie.

Przedstawiony kanon efektywnego przywództwa w bibliotece w zasadniczej części jest efektem doświadczeń zawodowych zdobytych na stanowisku menedżera² biblioteki akademickiej oraz prowadzonych w latach 2008-2017 analiz sytuacyjnych Biblioteki Uczelnianej Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu. Owocem tych analiz są także refleksje dotyczące barier w realizacji zasad efektywnego przywództwa oraz konsekwencji błędnego zarządzania kadrami.

Determinanty efektywnego zarządzania biblioteką

Kultura organizacyjna uczelni

Kulturę organizacyjną uczelni i funkcjonującej w jej strukturach biblioteki kształtują trzy podstawowe grupy elementów (według modelu kultury organizacyjnej Edgara S. Scheina): artefakty (fizyczne, behawioralne, językowe, osobowe), normy i wartości (deklarowane i uznawane) oraz założenia dotyczące stosunków międzyludzkich i funkcjonowania uczelni (Król, Ludwiczynski (red.), 2006, s. 133-134). Składają się one indywidualne konglomeraty organizacyjne, o specyficznym skon-

¹ Czynnikiem decydującym o skuteczności obok aktywnego działania jest elastyczność, czyli umiejętność korygowania celów i sposobów ich osiągnięcia (patrz: zarządzanie przez cele).

² Pojęcie „menedżera” odnosi się w niniejszym opracowaniu do przedstawicieli średniego szczebla kierownictwa uczelni, czyli dyrektorów oraz kierowników posiadających kompetencje decyzyjne w sprawach kadrowych.

Introduction

Effective management is understood as activities aimed at achieving maximum results with minimized work, time and financial resources. Action-oriented management was defined as: “coherent, purposeful and vigorous behaviours” (Brusch, Ghoshal 2006, p. 8), whose determinant is effectiveness¹. Regardless of the type of sector in which a given organization operates, the effective management of its personnel is determined by a number of psychological, social, economic and organizational factors. Managerial skills of executive staff come into force, especially leadership predispositions and motivational competences. There are also other important elements, such as the type and strength of organizational culture and the adopted management strategy (management style). And finally, the system of general values and ethical principles adopted in the organization and recognized by managers of various levels and individual employees is closely related to these factors. Along with knowledge, competence and skills, they determine the management style and affect its effectiveness. The biggest part of our analysis is devoted to them.

The presented canon of effective leadership in the library is mainly the result of professional experience gained on the position of manager² of the academic library and situational analyses conducted in the years 2008-2017 in the academic library of the State Higher Vocational School of President Stanisław Wojciechowski in Kalisz. The results of these analyses are also reflections on barriers to the implementation of effective leadership principles and the consequences of incorrect human resource management.

Determinants of effective library management

University organizational culture

The organizational culture of a university and the academic library is formed by three basic groups of elements (according to the organizational culture model of Edgar S. Schein): artefacts (physical, behavioural, linguistic, personal), norms and values (declared and recognized) and assumptions about interpersonal relations and functioning of the university (Król, Ludwiczynski (ed.), 2006, pp. 133-134). They consist of individual organizational conglomerates, with specifically configured dominant components that determine the method of financing the university (organization financed

¹ Apart from active action, the factor determining effectiveness is flexibility, i.e. the ability to revise goals and ways of achieving them (see: management by goals).

² The term ‘manager’ refers in this study to middle-level representatives of university management, i.e. directors and managers with decision-making competence in personnel matters.

figurowanych komponentach dominujących, które determinuje sposób finansowania uczelni (organizacja finansowana ze środków publicznych), rodzaj sektora (usługi edukacyjne) oraz typowa dla kultury polskiej tradycja uniwersytecka³. Istotnymi determinantami określającymi kulturę organizacyjną szkół wyższych są zwłaszcza normy rozumiane jako zasady zachowania (Król, Ludwiczynski (red.), 2006, s. 131) oraz wartości (wzory myślenia, postawy, zachowania) przyjęte przez kierownictwo danej uczelni⁴. Ich dominacja nie wyklucza znaczenia pozostałych elementów, jednak w sposób decydujący wpływa na ich kształt i siłę oddziaływania⁵. Dzieje się tak, gdyż wartości wdrażane przez władze uczelni oddziałują na filozofię zarządzania oraz konstytuują normy etyczne środowiska akademickiego⁶. Te z kolei przekładają się na politykę kadrową, zwłaszcza dobór personelu i zasady zarządzania zespołami pracowników. Jawnym jest, iż system wartości danej uczelni kształtują w sposób bezpośredni kierownicy najwyższego szczebla (rektor, prorektorzy) oraz wzorce i postawy dominujące w najbliższym otoczeniu społecznym i kulturowym regionu oraz miasta. Niemniej na kulturę organizacyjną oddziałuje także otoczenie dalsze, w tym zwłaszcza regulacje prawne, sytuacja polityczna, lobbing oraz nacisk osób i grup interesu związanych w sposób bezpośredni lub pośredni z uczelnią. Tym samym normy zachowań oraz respektowane wartości podlegają stosunkowo łatwym modyfikacjom, np. w sytuacji zmian na stanowisku rektora. Zestawienie najważniejszych norm tworzących kulturę organizacyjną uczelni wraz z zakładanymi efektami organizacyjnymi prezentuje tabela nr 1.

Spójny i trwały system wartości decyduje o stopniu zaangażowania wszystkich pracowników uczelni, a także wpływa na identyfikację z przyjętymi przez kierownictwo celami. Dodatkowo opiekuńczy charakter instytucji, przy precyzyjnych i jasnych zasadach nagradzania oraz awansowania, daje poczucie bezpieczeństwa i tym samym zachęca do efektywnej pracy i osobistego rozwoju. W kontekście naszych rozważań podkreślić należy, że w bibliotekach, w których naczelną zasadą jest dbałość o pracowników oraz szacunek dla ich wiedzy

from public funds), type of sector (educational services) and university tradition typical of Polish culture³. Important determinants of the organizational culture of universities are in particular standards understood as principles of behaviour (Król, Ludwiczynski (ed.), 2006, p. 131) and values (thinking patterns, attitudes, behaviours) adopted by the management of a given university⁴. Their dominance does not exclude the significance of the other elements, but it decisively affects their shape and impact⁵. This is because the values implemented by the university authorities affect the management philosophy and constitute the ethical norms of the academic environment⁶. These, in turn, translate into human resource policies, especially the selection of personnel and the principles of managing teams of employees. It is explicit that the system of values of a given university is directly shaped by top managers (rector, vice-rectors) as well as by patterns and attitudes dominating in the immediate social and cultural environment of the region and the city. Nevertheless, the organizational culture is also influenced by the further environments, in particular legal regulations, political situation, lobbying, as well as the pressure of people and interest groups directly or indirectly connected with the university. Thus, norms of behaviour and respected values are subject to relatively easy modifications, e.g. in the event of changes in the position of the rector. The list of the most important norms forming the university's organizational culture together with the assumed organizational effects is presented in Table 1.

A consistent and sustainable value system determines the degree of commitment of all university employees, and also affects identification with the goals adopted by management. In addition, the caring nature of the institution, with precise and clear rules for rewarding and promotion, gives a sense of security and thus encourages effective work and personal development. In the context of our considerations, it should be emphasized that in libraries where the main principle is care for employees and respect for their knowledge and qualifications, it is relatively easier to achieve

³ Przejawem tej tradycji są m.in. ceremonie inauguracji roku akademickiego, insygnia władzy rektorskiej itp.

⁴ Na marginesie rozważań pozostawiamy kwestie deklarowanych norm, których respektowanie nierzadko napotyka na poważne trudności. Ich kultywowanie i przyjmowanie (także w dokumentach organizacyjnych) nierzadko ma charakter pozorny. Przykładowo może dochodzić do sytuacji deklarowania przez władze uczelni umacniania kultury uniwersyteckiej przy jednoczesnym wdrażaniu zasad kultury korporacyjnej.

⁵ W uczelniach cechujących się stałym i spójnym systemem wartości dochodzi do powstania silnej kultury organizacyjnej, która w odróżnieniu od kultury słabej (miękkiej) odznacza się wysokim stopniem zaangażowania pracowników, poczuciem współdziałania w sukcesach oraz przekonaniem o wyjątkowości instytucji. W grupie silnych kultur wykształconych w uczelniach wyróżnić można kultury ekstrawertyczne (otwarte na otoczenie, przy jednoczesnej integracji pracowników), kultury innowacyjne (cechujące się dużą elastycznością i przystosowaniem do zmieniających się warunków), a także kultury pragmatyczne, które wyróżnia poszanowanie wiedzy grupowej i indywidualnej oraz nastawienie na skuteczność.

⁶ Normy te wyznaczają zasady postępowania określone w kodeksach etyki pracowników poszczególnych uczelni.

³ The manifestation of this tradition are, among others, academic year inauguration ceremonies, rector insignia etc.

⁴ On a side note we leave the issues of declared standards, compliance with which often encounters serious difficulties. Their cultivation and acceptance (also in organizational documents) is often apparent. For example, there may be a situation when university authorities declare strengthening university culture while implementing the principles of corporate culture.

⁵ In universities characterized by a constant and coherent system of values, a strong organizational culture is created, which, unlike soft culture, is characterized by a high degree of employee involvement, a sense of participation in successes and a belief in the uniqueness of the institution. In the group of strong cultures created at universities, we can distinguish extroverted cultures (open to the environment, while integrating employees), innovative cultures (characterized by high flexibility and adaptation to changing conditions), as well as pragmatic cultures, which are distinguished by respect for group and individual knowledge and focus on effectiveness.

⁶ These standards set the rules of conduct set out in the codes of ethics of employees of individual universities.

Tabela 1. Normy etyczne typowe dla szkół wyższych
Table 1. Ethical standards typical of universities

Normy etyczne/ Ethical Standards	Zakładane efekty/ Assumed effects
Szacunek dla tradycji uczelni/ Respect for university traditions	Zachowanie ciągłości działań i stabilizacji w przypadku zmian na stanowisku rektora/ Maintaining business continuity and stability in the event of changes in the position of rector
Uznanie dla dokonań poprzedników i czerpanie z ich doświadczeń i osiągnięć/ Appreciation for the achievements of its predecessors and drawing on their experience and achievements	Tworzenie kapitału organizacyjnego i intelektualnego uczelni/ Creating the organizational and intellectual capital of the university
Szacunek dla studentów/ Respect for students	Doskonalenie procesów edukacyjnych, dbałość o wysoki poziom kształcenia/ Improving educational processes, attention to a high level of education
Respektowanie zasad etyki zawodowej w doborze kadry, w tym wykluczenie nepotyzmu, koneksji oraz upolitycznienia/ Respecting the principles of professional ethics in the selection of staff, including the exclusion of nepotism, connections and politicization	Budowanie kapitału ludzkiego uczelni w oparciu o wiedzę i doświadczenie/ Building university human capital based on knowledge and experience
Szacunek dla pracowników uczelni, respektowanie ich wiedzy i doświadczenia/ Respect for university employees; for their knowledge and experience	Wzmocnienie zaangażowania pracowników i ich identyfikacji z celami strategicznymi uczelni/ Strengthening employees involvement and their identification with the strategic goals of the university
Dbłość o dobre relacje między pracownikami i studentami/ Care for good relations between employees and students	Zwiększanie efektywności pracy, kształtowanie pozytywnego wizerunku uczelni Increasing work efficiency, shaping a positive image of the university

Źródło: opracowanie własne.

Source: Authors' own research.

i kwalifikacji stosunkowo łatwiej uzyskać wysoki poziom zaangażowania niż w instytucjach, w których pracownicy stanowią drugorzędny element procesu zarządzania. Zasadniczym czynnikiem wpływającym na postawy bibliotekarzy jest także sposób postrzegania ich jednostki (działu) przez władze uczelni. Uznanie biblioteki za jedno z ważnych ogniw w procesie kształcenia oraz budowania potencjału naukowego ma kardynalny wpływ zarówno na jej rozwój, jak i na aktywną postawę pracowników. Z kolei dyskredytacja znaczenia systemu bibliotecznego-informacyjnego uczelni, równoznaczna zazwyczaj z niedocenianiem bibliotekarzy jako grupy zawodowej⁷, skutkuje brakiem osiągnięć i obniżeniem motywacji pracowników oraz utrudnia realizację nowych i złożonych zadań. Typ kultury organizacyjnej uczelni posiada zatem decydujący wpływ na przyjęty system zarządzania kadrami i decyduje o jego efektywności.

Styl zarządzania pracownikami uczelni

System zarządzania kadrami w uczelni (i w bibliotece) posiada zazwyczaj synkretyczny charakter i stanowi połączenie rozmaitych metod i tech-

a high level of involvement than in institutions where employees are a secondary element of the management process. The basic factor affecting librarians' attitudes is also the perception of their unit (department) by the university authorities. Recognition of the library as one of the important links in the process of education and building scientific potential has a cardinal effect on both its development and the active attitude of employees. In turn, discrediting the significance of the academic library and information system, usually synonymous with underestimating librarians as a professional group⁷, results in a lack of achievements and motivation of employees, and it also hinders the implementation of new and complex tasks. Therefore, the type of university organizational culture has a decisive impact on the adopted human resource management system and determines its effectiveness.

The style of management of university employees

The personnel management system at the university (and library) is usually syncretic in nature and combines various management methods

⁷ Pracownicy jednej z bibliotek pwsz-tów komunikowali bezpośrednio przełożonemu oraz współpracownikom brak uznania dla ich wiedzy i pracy przytaczaniem opinii funkcjonującej w uczelni, iż różnią się od służb sprzątających jedynie kolorem odzieży roboczej (dosłownie: „fartuszką”).

⁷ Employees of one of the libraries of the State Higher Vocational School informed their direct supervisor and colleagues about the lack of recognition for their knowledge and work by quoting the opinion functioning at the university that they differ from cleaning services only in the colour of work clothes (literally: “apron”).

nik kierowania, z dominacją elementów typowych dla jednego z klasycznych modeli przywództwa. Prezentuje je tabela nr 2.

and techniques with the dominance of elements typical of one of the classic leadership models. They are presented in Table 2.

Tabela 2. Podstawowe style kierowania

Table 2. Basic management styles

Lp./ No.	Styl/ Style	Charakterystyka/ Characteristics
1.	Nakazowy („wykonujcie to, co mówię”)/ Imperative („Do what I say”)	<ul style="list-style-type: none"> • silne podporządkowanie liderowi („terror dyspozycyjny”)/ strong subordination to the leader („available terror”)/ suppressing employees' creativity • tłumienie kreatywności pracowników • zamknięcie na elastyczność rozwiązań/ limiting flexible solutions • niska efektywność/ low efficiency <p><i>Sprawdza się w sytuacjach krytycznych (np. programy naprawcze, groźba likwidacji)/ It works in critical situations (e.g. recovery programs, threat of liquidation)</i></p>
2.	Autorytatywny („podążajcie za mną”)/ Authoritative („Follow me”)	<ul style="list-style-type: none"> • klarowna wizja organizacji, entuzjazm zarządczy/ clear vision of the organization, management enthusiasm • konkretne cele i standardy, swoboda ich realizacji/ specific goals and standards, freedom of their realisation • możliwość eksperymentów i wprowadzania innowacji przez pracowników/ the possibility of experimentation and introducing innovations by employees • dopuszczalne wyważone ryzyko/ balanced risk is acceptable • wysoka efektywność/ high effectiveness <p><i>Sprawdza się w sytuacjach, w których lider ma duże doświadczenie i wiedzę/ It works great in situations in which the leader has extensive experience and knowledge</i></p>
3.	Jednoczący („jesteście najważniejsi”)/ Unifying („You are the most important”)	<ul style="list-style-type: none"> • koncentracja na budowaniu dobrych relacji/ focus on building good relationships • elastyczność organizacyjna/ organisational flexibility • dzielenie się pomysłami i wzajemne inspirowanie/ sharing ideas and inspiring each other • swoboda wyboru sposobu realizacji zadań/ freedom to choose the method of carrying out the tasks <p><i>Sprawdza się w sytuacjach konfliktowych oraz obniżonego morale i utraty zaufania w odniesieniu do kadry zarządzającej/ It works well in conflictive situations and in case of reduced morale and loss of confidence concerning the management</i></p>
4.	Demokratyczny („zarządzajcie ze mną”)/ Democratic („Manage with me”)	<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy współuczestniczą w zarządzaniu i czują się odpowiedzialni za uczelnię/ employees participate in management and feel responsible for the university • dominuje klimat zaufania i zaangażowania/ a climate of trust and commitment is dominating • liderzy zabiegają o zaufanie i poparcie pracowników/ leaders strive for trust and support of employees <p><i>Sprawdza się w sytuacjach, w których lider posiada wizję firmy i nie oczekuje strategicznych rozwiązań od pracowników/ It works in situations where the leader has a vision of the company and does not expect strategic solutions from employees</i></p>
5.	Normatywny („pamiętajcie o procedurach”)/ Normative („Remember about procedures”)	<ul style="list-style-type: none"> • nacisk na cele, wysoką efektywność i zaangażowanie/ focus on goals, high efficiency and commitment • brak akceptacji słabych pracowników, rotacja kadry/ lack of acceptance of weak employees, turnover of the staff • lider przyjmuje pozycję eksperta/ the leader assumes the position of an expert • zagrożenie bezradnością w sytuacji zmiany przełożonego/ threat of helplessness in case of change of supervisor <p><i>Sprawdza się w sytuacjach, w których wymagana jest koncentracja na wykonywaniu zadań/ It works great in situations where a focus on task performance is required</i></p>

6.	Wychowawczy („odkrycie swoje możliwości”)/ Educational («Discover your possibilities»)	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie przez delegowanie uprawnień/ managing by delegating privileges • wzmacnianie indywidualnych cech pracowników/ strengthening the individual characteristics of employees • pracownicy uczestniczą w określaniu obowiązków służbowych/ employees participate in defining official duties <p><i>Sprawdza się w sytuacjach, w których rotacja pracowników wymaga przygotowania wykwalifikowanych następców/ It works great in situations where employees turnover requires the preparation of qualified successors</i></p>
----	--	--

Źródło: opracowanie własne za: Goleman, 2006, s. 65-95.

Source: own elaboration based on Goleman, 2006, pp. 65-95.

W uczelniach najmocniej zaznaczają się cechy stylu nakazowego i normatywnego, z tendencją do biurokratycznego. Nie dziwi zatem, że zarządzanie biblioteką uczelnianą opiera się w głównej mierze na systemie reguł i procedur zawartych w rozmaitych regulaminach (dotyczących zarówno uczelni, jak i biblioteki), a od pracowników wymaga się ich konsekwentnego przestrzegania. Z punktu widzenia osoby zarządzającej sytuacja ta posiada szereg zalet. Ujednolicone zostają sposoby realizacji podstawowych zadań biblioteki, jak dobór i opracowanie księgozbioru oraz obsługa użytkownika. W gestii dyrektora pozostaje głównie kontrola realizowanych celów (dbałość o jakość i terminowość) oraz motywowanie do osiągnięcia wysokiej jakości w zakresie usług bibliotecznych. Jednak zauważyć można, że model ten na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat ulega istotnym przeobrażeniom związanym z rozszerzeniem zadań bibliotek akademickich i ich funkcji. Personel biblioteki, uczestnicząc w realizacji celów strategicznych uczelni (kategoryzacja, wdrażanie programów jakości i ram kwalifikacji), podejmuje coraz to nowe zadania i realizuje złożone projekty informacyjne. Wśród nich wymienić należy przede wszystkim rejestrację dorobku naukowego pracowników, redagowanie ogólnodostępnych bibliografii oraz przygotowanie materiałów dla potrzeb akredytacji i parametryzacji itp. Na dyrektorach ciąży zatem już nie tylko planowanie i kontrola podstawowych zadań, ale także obowiązek tworzenia okresowych zespołów roboczych realizujących doraźne lub długoterminowe zlecenia informacyjne i bibliograficzne. To z kolei wiąże się z koniecznością wdrażania nowych systemów kontroli i motywacji pracowników.

Realizacja zarówno podstawowych zadań biblioteki, jak i nowych, związanych ze zmianami w systemie szkolnictwa wyższego, wymaga właściwego inspirowania pracowników i zarządzania ich kompetencjami (Wieczorek, 2011), w taki sposób, aby identyfikowali się z uczelnią i czuli się za nią odpowiedzialni. Działania te napotkać mogą na szereg barier, widocznych zwłaszcza przy nakazowym stylu zarządzania. Wieloletnia praktyka na stanowisku menedżera biblioteki pozwala sformułować najważniejsze skutki „dyspozycyjnego terroru” władz uczelni, są to:

- ograniczona autonomia decyzyjna dyrektora (brak wpływu na strategiczne decyzje),

At universities, the most marked traits are the ones of prescriptive and normative style, with tendencies towards bureaucratism. Therefore, it is not surprising that the management of an academic library is based mainly on a system of rules and procedures contained in various regulations (both for the university and the library), and employees are required to comply with them consistently. From the manager's point of view, this situation has several advantages. The methods of performing basic library tasks, such as selection and development of the book collection, as well as user service, are standardized. The manager's main responsibility is to control the achieved goals (care for quality and deadlines) and to motivate to achieve high quality in library services. However, it can be noticed that over past twenty years this model has undergone significant transformations related to the extension of the tasks of academic libraries and their functions. Library staff, participating in the implementation of the university's strategic goals (categorization, implementation of quality programs and qualification frameworks), undertake new tasks and implement complex information projects. These include, first of all, registration of employees' scientific achievements, editing public bibliographies and preparation of materials for the purposes of accreditation and parameterization, etc. Directors therefore are responsible not only for the planning and control of basic tasks, but also for the obligation to create periodic working teams carrying out interim or long-term informational and bibliographic commissions. This, in turn, is associated with the need to implement new systems of employees' control and motivation.

The implementation of both basic and new tasks related to changes in the higher education system requires proper inspiration of employees and management of their competences (Wieczorek, 2011) in such a way that they identify with the university and feel responsible for it. These activities may encounter a number of barriers, especially visible in the prescriptive style of management. Many years of practice as library managers allows us to formulate the most important effects of “available terror” of university authorities:

- limited decision-making autonomy of the director (no influence on strategic decisions),

- pomijanie dyrektora w spotkaniach i rozmowach dotyczących biblioteki,
- podejmowanie wiążących decyzji odnośnie biblioteki bez konsultacji z dyrektorem,
- zlecanie przez władze uczelni dodatkowych działań lub zadań w trybie nakazowym,
- podważanie (także niezamierzone) decyzji dyrektora przez innych kierowników oraz władze wyższego szczebla (rektor, dziekan, kanclerz),
- brak wpływu (lub ograniczony wpływ) dyrektora na dobór personelu oraz politykę kadrową,
- brak autorytetu u podwładnych.

W grupie wymienionych barier ograniczenie uprawnień decyzyjnych dyrektora biblioteki wydaje się jedną z najistotniejszych. Wymaganie wymiernych efektów w sytuacjach ograniczonych możliwości decydowania skutkuje biernością zarówno osoby zarządzającej biblioteką, jak i podległych pracowników. Za jeden z najbardziej destrukcyjnych przejawów nakazowego zarządzania uczelnią uznać należy brak możliwości podejmowania przez kierowników średniego szczebla, w tym dyrektora biblioteki autonomicznych decyzji w zakresie doboru pracowników⁸ oraz niemożność decydowania o ich awansach. Egzemplifikacją tych negatywnych zasad przywództwa jest także uznaniowy, zarezerwowany dla wyższego szczebla kierownictwa, system premiowania oraz przyznawania gratyfikacji finansowej lub kary pieniężnej. W rezultacie zmniejsza się siła motywacji pracowników i podważony zostaje kierowniczy autorytet. Autorytet ten może zostać naruszony również w sytuacji podejmowania przez władze uczelni decyzji będących w zakresie uprawnień dyrektora biblioteki. To tylko kilka przykładów niewłaściwego (nieefektywnego) podejścia do zarządzania kadrami. Postawom tym może przeciwdziałać kompetentny i charyzmatyczny kierownik.

Cechy i umiejętności menedżerów biblioteki a postawy pracowników

Zarządzanie personelem biblioteki nastawione na skuteczność nieustannie obliuguje lidera do kreowania wizji instytucji i konsekwentnej realizacji przyjętej strategii. Zadania te wymagają określonych umiejętności przywódczych oraz, składających się na inteligencję emocjonalną, predyspozycji psychicznych i społecznych (Goleman, 2006a, s. 59-95). W przypadku biblioteki katalog pożądanym cech menedżera determinują realizowane przez nią zadania. Ich sprecyzowanie wymaga udzielenia odpowiedzi na pytanie - czy jest to ośrodek wspomagający

- omitting the director in meetings and conversations about the library,
- making binding decisions about the library without consulting them with the director,
- commissioning additional activities or tasks in prescriptive style by the university authorities,
- undermining (also unintentionally) decisions of the director by other managers and senior authorities (rector, dean, chancellor),
- no influence (or limited influence) of the director on the selection of staff and personnel policy,
- no authority amongst subordinates.

In the group of mentioned barriers, limiting the decision-making powers of the library director seems to be the most important. Requiring measurable effects in situations of limited decision-making results in the passivity of both the library manager and subordinate employees. One of the most destructive manifestations of imperative management of the university is the lack of possibility for middle managers, including the library director, to make autonomous decisions regarding the selection of employees⁸ and the inability to decide on their promotion. An exemplification of these negative leadership principles is also the system of bonuses, granting financial gratification or penalty payments, which is discretionary and reserved for senior management. As a result, the motivation power of employees decreases and managerial authority is undermined. This authority may also be violated when the university authorities make decisions within the scope of the library director's powers. These are just a few examples of an inappropriate (inefficient) approach to human resource management. A competent and charismatic manager can counter these attitudes.

Library managers' traits and skills and employees' attitudes

Library management is focused on efficiency and it constantly obliges the leader to create the institution's vision and consistent implementation of the adopted strategy. These tasks require specific leadership skills and emotional intelligence which consists of psychological and social predispositions (Goleman, 2006a, pp. 59-95). In the case of a library, the catalogue of desirable manager's traits is determined by the tasks he/she performs. Specifying them requires answering the question: is the library a centre supporting the building of the university's

⁸ Aktywny udział dyrektora w procesie rekrutacji i ustalenie jasnych kryteriów doboru personelu bibliotecznego jest jednym z gwarantów skutecznej realizacji strategii uczelni. Wykluczenie nepotyzmu, czynników politycznych oraz kierowania się niejasnymi kryteriami doboru personelu, przy uwzględnieniu kryterium wiedzy, doświadczenia i fachowości, eliminuje zagrożenie tworzenia zespołów nieradzących sobie z realizacją nowych i trudnych zadań.

⁸ The director's active participation in the recruitment process and establishing clear criteria for the selection of library staff is one of the guarantors of the successful implementation of the university's strategy. The exclusion of nepotism, political factors and the use of unclear criteria for the selection of personnel, taking into account the criterion of knowledge, experience and professionalism, eliminates the risk of creating teams that cannot cope with the implementation of new and difficult tasks.

jący budowanie potencjału naukowego uczelni, czy tylko magazyn podręczników i skryptów z funkcją udostępniania? W pierwszym przypadku przed kierownictwem stoją poważniejsze wyzwania, które wymagają odpowiednich rozwiązań organizacyjnych, ściśle związanych z rodzajem realizowanych przez bibliotekę zadań. O sposobie ich wdrażania decyduje nie tylko osobowość kierownika, ale także liczebność i przygotowanie zawodowe zespołu oraz struktura organizacyjna biblioteki. Dodać należy, że rozbudowana struktura (działy, sekcje) skutkuje powołaniem kierownictwa niższego szczebla i niesie za sobą konieczność podziału kompetencji kierowniczych. W naszych rozważaniach koncentrujemy się jedynie na modelu typowym dla mniejszych bibliotek uczelnianych (w tym bibliotek pwsz-tów) opartym na jednoosobowym przywództwie. Zestawienie najważniejszych cech i umiejętności menedżera pożądanych w sytuacji koncentracji uprawnień kierowniczych przedstawia tabela nr 3.

scientific potential or just a magazine of textbooks and scripts with the function of sharing? In the first case, the management faces more serious challenges that require appropriate organizational solutions closely related to the type of tasks carried out by the library. The manner of their implementation is determined not only by the manager himself, but also by the strength and professional preparation of the team as well as the library's organizational structure. It should be added that the extensive structure (departments, sections) results in the appointment of lower management and entails the need to divide managerial competences. In our considerations, we focus only on the model typical of smaller academic libraries (including libraries of State Higher Vocational Schools) based on one-man leadership. The list of the most important manager's traits and skills desired in a situation of concentration of managerial powers is presented in Table 3.

Tabela 3. Wymagane cechy i umiejętności menedżerów

Table 3. Required traits and skills of managers

Cechy osobowościowe/ Personality traits	Kompetencje społeczne/ Social competences	Umiejętności przywódcze/ Leadership skills
Ambicja/ Ambition	→Zamiłowanie do pracy/ Passion for work	→Umiejętność podejmowania właściwych decyzji (w oparciu o dane i fakty)/ Ability to make the right decisions (based on data and facts)
Chęć uczenia się/ Willingness to learn	→Otwartość na zmiany/ Openness to changes	→Umiejętność realizowania nowych pomysłów i wizji/ Ability to implement new ideas and visions
Dystans do siebie; poczucie humoru/ Self-distance; sense of humour	→Radzenie sobie w sytuacjach trudnych i niejasnych/ Ability to cope with difficult and unclear situations	→ Umiejętność zarządzania relacjami/ Ability to manage relationships
Empatia/ Empathy	→Wyrozumiały stosunek do pracowników (ich błędów i problemów)/ Regardful attitude towards employees (their mistakes and problems)	→ Umiejętność dostosowania stylu zarządzania do aktualnej sytuacji/ Ability to adapt the management style to the current situation
Inteligencja i kreatywne myślenie/ Intelligence and creative thinking	→Umiejętność inspirowania do odważnych i oryginalnych działań/ The ability to inspire courageous and original actions	→ Umiejętność tworzenia zespołów zadaniowych/ Ability to create task teams
Optymizm i entuzjazm/ Optimism and enthusiasm	→ Łatwość nawiązywania kontaktów/ Good networking skills	→ Umiejętność motywowania/ Ability to motivate employees
Poczucie własnej wartości/ Self-respect	→Pozytywny stosunek do pracowników i osiągniętych przez nich wyników/ Positive attitude towards employees and their results	→ Umiejętność obiektywnej oceny osiągnięć pracowników/ Ability to objectively assess employees' achievements
Pokora/ Humility	→Szacunek dla innych/ Respect for other people	→ Umiejętność przekazywania komunikatów zwrotnych/ Ability to provide feedback
Stabilność emocjonalna/ Emotional stability	→Wytrwałość w dążeniu do celu, zdolność do podejmowania ryzyka/ Perseverance in pursuit of the goal, ability to take a risk	→Umiejętność rozwiązywania konfliktów/ Ability to resolve conflicts
Wielkoduszność i życzliwość/ Generosity and kindness	→Umiejętność budowania relacji na zasadach partnerstwa/ Ability to build relationships on a partnership basis	→ Umiejętność konstruktywnej krytyki/ Constructive criticism
Zdolność do podejmowania ryzyka/ Ability to take a risk	→Umiejętność przekonywania/ Ability to convince others	→Umiejętność negocjacji/ Negotiation skills

Źródło: opracowanie własne.

Source: Authors' own research.

Oczywistym jest, iż postawy i cechy indywidualne menedżerów wpływają na zachowania i relacje interpersonalne pracowników, ich stosunek do pracy oraz osiąganie pożądaných wyników⁹. Jak pisze W. Pękaty „wykorzystując swoje zdolności i kompetencje kierownicze, dyrektor biblioteki kreując jej kulturę wpływa pośrednio lub bezpośrednio na efektywność instytucji” (Pękaty, 2008, s. 74). Toteż podstawowym warunkiem właściwego zarządzania kadrami jest osadzanie na stanowiskach kierowniczych osób o określonych cechach psychicznych i umiejętnościach przywódczych, czyli takich które reprezentują adekwatne do potrzeb sposoby działania. Niestety, jak pokazują badania (Brusch, Ghoshal, 2006, s. 10) większość kierowników (ok. 40%) koncentruje się na drobiazgowych działaniach, poświęcając wiele uwagi i energii. W konsekwencji wykonują oni zadania, które mogą (i powinny być delegowane) na pracowników, a zbyt mało czasu przeznaczają na długofalowe planowanie oraz przemyślenia dotyczące strategii działania¹⁰. Praktyka zarządcza, także realizowana w bibliotekach szkół wyższych, potwierdza, że hiperaktywni menedżerowie są przepracowani, zdesperowani i mało efektywni. Z kolei podlegający im pracownicy oczekują szczegółowych decyzji oraz chętnie przyjmują postawę bierności i unikają dodatkowych zadań. W takim systemie zarządzania obciążony nadmiernie kierownik nie znajduje czasu na systematyczną kontrolę wyników pracy. W konsekwencji spada zaangażowanie pracowników oraz ich identyfikacja z wyznaczonymi celami. Środkiem zaradczym, odciążającym osobę kierującą, jest w tym przypadku delegowanie uprawnień (Walecka, 2013, s. 391-402).

Innym typem kierowników są kunktatorzy, którzy obawiając się porażki odsuwają istotne decyzje na później i nie podejmują wyzwań. Prezentowany przez nich styl zarządzania można określić mianem zachowawczego. Dyrektorzy bibliotek prezentujący ten typ odznaczają się małym poczuciem wartości osobistej i pewnością siebie, wskutek czego są mniej odporni na krytykę i łatwiej podlegają manipulacji, także ze strony pracowników. Asekuratorzy w bibliotekach oczekują rozwiązań i sugestii od zwierzchników oraz podwładnych i nawet jeśli posiadają własne, dobre pomysły, nie zawsze je realizują. Pragną też akceptacji ze strony kierowników wyższego szczebla i łatwo się zniechęcają, także w sytuacjach konstruktywnej krytyki. Mogą reprezentować autorytarny styl zarządzania, z obawy przed negatywną oceną. Postawy takie powodują u pracowników wycofanie lub nadmierną samodzielność w połączeniu z utratą respektu wobec przełożonego. Sytuacje tego rodzaju wymagają

It is obvious that the attitudes and traits of managers affect the behaviour and interpersonal relationships of employees, their attitude towards work and the achievement of desired results⁹. As W. Pękaty writes, “by using his managerial abilities and competences, the library director, while creating the culture of the library, directly or indirectly affects the effectiveness of the institution” (Pękaty, 2008, p. 74). Therefore, the basic condition for proper human resources management is placing persons with specific traits and leadership skills in managerial positions, i.e. those who represent methods of action adequate to the needs. Unfortunately, according to studies (Brusch, Ghoshal, 2006, p. 10), most managers (approx. 40%) focus on meticulous activities, devoting them a lot of attention and energy. As a consequence, they perform tasks that can (and should be) delegated to the employees and spend too little time on long-term planning and thinking over the strategy of action¹⁰. Management practice, also implemented in academic libraries, confirms that hyperactive managers are overworked, desperate and not very effective. On the other hand, employees subject to them expect detailed decisions and are eager to adopt a passive attitude and avoid additional tasks. In such a management system, an overloaded manager does not find time for systematic control of work results. As a consequence, employee involvement and their identification with set goals decrease. In this case, the remedy to relieve the manager is delegation of powers (Walecka, 2013, pp. 391-402).

Another type of managers are cunctators who fear failure and for that reason they postpone important decisions and do not take up challenges. Their management style can be described as conservative. Library directors representing this type are characterized by low self-esteem and self-confidence, as a result of which they are less resilient to criticism and are easy to manipulate, also by employees. Cunctators expect solutions and suggestions from superiors and subordinates, and even if they have their own good ideas, they do not always implement them. They also want approval from senior managers and are easily discouraged, also when they face constructive criticism. They can represent an authoritarian style of management for fear of negative evaluation. Such attitudes result in employees' withdrawals or excessive independence combined with the loss of respect towards their supervisor. Situations of this kind require the implementation of creative thinking methods and innovative action (Cempel, 2013, pp. 83-100).

⁹ Jak wynika z obserwacji pracownicy biblioteki najbardziej cenią u przełożonych: prawdomówność, obiektywizm, sprawiedliwość, życzliwość, dyskrecję, poszanowanie różnicy zdań, umiejętność słuchania i empatii, szacunek dla pracy innych, uczciwość i partnerstwo.

¹⁰ Zdolność prawidłowego zarządzania czasem, obok umiejętności planowania, stanowi podstawowy wyznacznik efektywnego zarządzania (Cempel, 2013, s. 209-211; Rączka, Zawadzki, 2013, s. 54-72).

⁹ Observations show that library employees value their superiors for: truthfulness, objectivity, justice, kindness, discretion, respect for disagreement, ability to listen, empathy, respect for the work of others, honesty and partnership.

¹⁰ The ability to properly manage time, in addition to planning skills, is a basic determinant of effective management (Cempel, 2013, pp. 209-211; Rączka, Zawadzki, 2013, pp. 54-72).

wdrożenia metod twórczego myślenia i innowacyjnego działania (Cempel, 2013, s. 83-100).

Trzecią grupę menedżerów stanowią osoby niezaangażowane w pracę, zdystansowane i powściągliwe. Jak pokazuje doświadczenie stanowią one największe zagrożenie dla właściwego funkcjonowania biblioteki i kreowania jej pozytywnego wizerunku. Menedżerowie tego typu, z reguły nie wymagają od pracowników więcej niż minimum aktywności i nie dbają o terminowość realizacji wewnętrznych zadań oraz umów z kontrahentami zewnętrznymi. Zyskują poparcie pracowników, którzy nie angażują się w pracę, z trudnością podporządkowują się dyspozycjom służbowym i kontroli przełożonych oraz wykazują tendencję do samowolnego podejmowania decyzji w sprawach wymagających zgody przełożonego. Niwelowanie negatywnych postaw pracowników, generowanych przez wycofanego kierownika biblioteki, możliwe jest poprzez zmianę stylu kierowania i określenie precyzyjnych zakresów obowiązków oraz wdrożenie mechanizmów kontroli (Szymańska, 2015, s. 15).

Ostatnią, najbardziej efektywną grupę kierowników stanowią osoby zorientowane na cel i skoncentrowane na skutecznych działaniach. Według badań H. Bruscha i S. Ghoshala stanowią oni zaledwie 10% kadry zarządczej. Są oni energiczni, zaangażowani, wytyczają konkretne cele oraz potrafią wzbudzić „wewnętrzną determinację” (Brusch, Ghoshal, 2006, s. 10) u podległych im pracowników. Ten styl kierowania realizują osoby o silnej osobowości i wysokim poczuciu własnej wartości. Personel biblioteki podlegający takim menedżerom nastawiony jest na permanentny rozwój oraz dostosowywanie rodzaju i jakości usług do oczekiwań i potrzeb użytkowników.

Zasady efektywnego przywództwa w bibliotece

Efektywne zarządzanie kadrami w bibliotece realizowane przez kompetentnego menedżera zakłada, po uwzględnieniu różnorodnych barier i trudności, właściwe ukierunkowanie działań oraz wyeliminowanie negatywnych postaw i destrukcyjnych zachowań. Aby osiągnąć tak określone założenia wymagane jest kierowanie się kilkoma podstawowymi zasadami, składającymi się na *sui generis* kodeks zarządzania. Kierownicza praktyka oraz dostępna literatura przedmiotu (m.in.: Brusch, Ghoshal, 2006; Szymańska, 2015; Rączka, Zawadzki, 2013) pozwalają sprecyzować zasady, które określić można mianem „kanonu efektywnego zarządzania”. Zalicza się do nich:

1. Wdrożenie kultury decyzyjności (przechodzenie od planowania, do decyzji i realizacji zadań)¹¹

Wykorzystanie właściwych danych oraz docenianie wiedzy zespołowej ułatwia podejmowanie decyzji i eliminuje nadmierne ryzyko. Odwaga decyzyjna pozwala także

The third group of managers are people not involved in work, insular and reserved. As experience shows, they pose the greatest threat to the proper functioning of the library and the creation of its positive image. Managers of this type, as a rule, do not require from employees more than a minimum of activity and do not care about the timeliness of the implementation of internal tasks and contracts with external contractors. They gain the support of employees who do not involve in work and have difficulties with complying with business orders and supervisors' control, and tend to make arbitrary decisions in matters requiring the consent of their supervisor. Eliminating negative attitudes of employees generated by the insular library manager is possible by changing the style of management and defining precise scopes of duties, as well as implementing control mechanisms (Szymańska, 2015, p. 15).

The last, most effective group of managers are goal-oriented people focused on effective actions. According to studies by H. Brusch and S. Ghoshal, they constitute only 10% of the management staff. They are energetic and committed. They set specific goals and are able to arouse “internal determination” (Brusch, Ghoshal, 2006, p. 10) among employees subordinated to them. This style of management is implemented by people with a strong personality and high self-esteem. Library staff reporting to such managers is focused on permanent development and adapting the type and quality of services to the expectations and needs of users.

Principles of effective leadership in the library

Effective human resource management in the library carried out by a competent manager assumes (allowing for various barriers and difficulties) the right direction of activities and the elimination of negative attitudes and destructive behaviours. To achieve these objectives, it is required to follow a few basic principles that make up the *sui generis* management code. Managerial practice and available literature on the subject (among others: Brusch, Ghoshal, 2006; Szymańska, 2015; Rączka, Zawadzki, 2013) allow to specify the principles which can be described as the “canon of effective management”. It consists of:

1. Implementing a decision-making culture (moving from planning to decision and task execution)¹¹

Using the right data and appreciating team knowledge makes decision making easier and eliminates excessive risk. Decision-making courage also facilitate overcoming the attitude

¹¹ Jeden z moich zwierzchników zasadę tę werbalizował następująco: „niech koleżanka [już] nie myśli, niech koleżanka działa”.

¹¹ One of my superiors verbalised this principle as follows: “do not think, but act”.

- na przewyższanie postawy ciągłej analizy i „aktywnego niedziałania” (Brusch, Ghoshal 2006, s. 7).
2. *Koncentracja na najważniejszych (strategicznych) zadaniach*
Ustalenie priorytetów i koncentracja na osiągnięciu wyznaczonych celów gwarantuje osiągnięcie sukcesów. Drobiazgowość i koncentracja na szczegółach hamuje kreatywne działania.
 3. *Jasne precyzowanie celów*
Precyzyjne określenie celów ułatwia ich realizację oraz rozdysponowanie zadań, a także wyznaczenie osób odpowiedzialnych. Czytelna strategia działania przyczynia się do wzmocnienia poziomu identyfikacji z realizowanymi projektami.
 4. *Eliminowanie barier i zatorów informacyjnych*
Właściwy przepływ informacji stanowi podstawę efektywnego zarządzania. Wszelkie bariery informacyjne i niedoinformowanie skutkują brakiem spójności działania, obniżają zaangażowanie w wykonywanie zadania, przyczyniają się do marnotrawienia czasu i środków.
 5. *Zwalczanie negatywnego nastawienia (malkontenctwa)*
Negatywne nastawienie do pracy i nowych wyzwań blokuje możliwości rozwoju oraz współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Malkontenctwo obniża morale, zniechęca do pracy i tworzy negatywny wizerunek instytucji.
 6. *Kreatywne rozwiązywanie problemów i konfliktów*
Umiejętne rozwiązywanie problemów, z nastawieniem na wyciąganie wniosków na przyszłość i uczenie się na błędach przyczyniają się do dynamicznego rozwoju. Zarządzanie przez konflikt daje także szansę wyeliminowania niewłaściwych postaw pracowników i błędów w zakresie zarządzania.
 7. *Przydzielanie pracownikom zadań zgodnych z ich wiedzą i umiejętnościami*
Wykorzystanie indywidualnego potencjału pracowników i przydzielenie zadań adekwatnie do ich umiejętności, talentów oraz osobistych zainteresowań zwiększa zadowolenie z pracy i wzmacnia motywację. W efekcie osiągane są lepsze wyniki i efektywniej rozwiązywane trudne zadania.
 8. *Przekazywanie informacji zwrotnej dotyczącej sukcesów i porażek*
Stosowanie zarówno wzmocnień pozytywnych, jak i negatywnych podnosi poczucie wartości u pracowników i mobilizuje do pracy. Kształtuje także postawy szacunku wobec przełożonych.
 9. *Budowanie partnerskich relacji z pracownikami (przy zachowaniu pozycji lidera)*
Szczerość wobec pracowników, szacunek, przekonywanie o wartości ich pracy poprzez współdziałanie w zarządzaniu oraz podejmowa-
- of continuous analysis and “active inaction” (Brusch, Ghoshal 2006, p. 7).
 2. *Focus on the most important (strategic) tasks*
Setting priorities and focusing on achieving goals guarantees success. Meticulousness and focus on details inhibit creative activities.
 3. *Clear goals*
Precise definition of goals facilitates their implementation and allocation of tasks, as well as the appointment of responsible persons. A clear strategy of action helps to strengthen the level of identification with implemented projects.
 4. *Eliminating information barriers and congestion*
The right flow of information is the basis for effective management. All information barriers and lack of information result in lack of consistency of action, reduce commitment to the task and make for wasting of time and resources.
 5. *Fighting negative attitudes (discontentment)*
Negative attitude towards work and new challenges blocks the opportunities of development and cooperation with external entities. Discontentment reduces morale, discourages employees to work and creates a negative image of the institution.
 6. *Creative solutions of problems and conflicts*
Skilful problem solving, focusing on drawing conclusions for the future and learning from mistakes contribute to dynamic development. Conflict management also creates the opportunity to eliminate employees' mismanagement and management errors.
 7. *Assigning employees tasks consistent with their knowledge and skills*
Using the individual potential of employees and assigning tasks adequately to their skills, talents and personal preferences increases job satisfaction and strengthens motivation. Consequently, the results are better and more difficult tasks can be performed.
 8. *Providing feedback on successes and failures*
The use of both positive and negative reinforcements increases the employees' self-worth and mobilizes them to work. It also shapes attitudes of respect for superiors.
 9. *Building partner relations with employees (while maintaining the leadership position)*
Being honest to employees, respecting them, convincing them about the importance of their work through participation in management and making decisions aid the creation of integrated and engaged teams.
 10. *Flexibility and adaptation to new conditions and requirements.*
The ability to adapt operating methods to changing conditions within the organization and in its environment indicates the maturity and professionalism of the managerial staff and employees. These attitudes guarantee the

niu decyzji sprzyjają tworzeniu zintegrowanych i zaangażowanych zespołów.

10. *Elastyczność i adaptacja do nowych warunków i wymagań.*

Umiejętność dostosowania sposobów działania do zmieniających się warunków wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu wskazują na dojrzałość i profesjonalizm kadry menedżerskiej oraz pracowników. Postawy te gwarantują rozwój instytucji oraz wpływają na jej wizerunek.

Należy wyraźnie zaznaczyć, że nieuwzględnianie powyższych zasad skutkuje poważnymi błędami w zarządzaniu, których zasadniczym przejawem, zdaniem autorki, jest:

1. utrata kontaktu z podwładnymi,
2. lekceważenie bezpośredniego przełożonego,
3. emocjonalny (agresywny) stosunek do przełożonych dyspozycji służbowych,
4. bezpodstawa krytyka sposobu zarządzania i podważanie kompetencji dyrektora,
5. ignorowanie poleceń służbowych przez pracowników,
6. małe zaangażowanie i brak kreatywności,
7. nieuzasadnione postawy roszczeniowe wynikające z niezadowolenia pracowników.

Te negatywne, utrzymujące się w czasie i utrwalane przez brak reakcji osoby zarządzającej, postawy mogą doprowadzić do sytuacji kryzysowej, a w ostateczności do dezintegracji zespołu i bezpośrednich ataków (ustnych i pisemnych) na przełożonego.

Odrębny przykład trudnej sytuacji stanowi zmiana na stanowisku dyrektora biblioteki. Poziom napięć generowanych tego rodzaju przemianami zależy od ich przyczyn i atmosfery w jakiej są przeprowadzane. Zwłaszcza w sytuacji nagłego odejścia lidera wymagane jest stosowanie zasady uczciwego i otwartego informowania o jego przyczynach. Brak informacji wzmacnia bowiem niepewność związaną ze zmianą i może utrudniać przystosowanie się pracowników do nowej sytuacji. Nadmienić należy, że każda reorganizacja oraz trudna sytuacja wymagają przygotowania pracowników na poziomie psychologicznym i organizacyjnym, z wykorzystaniem zasad efektywnego przywództwa i technik motywacji (Ciekanowski, 2017). Praktyka pokazuje, że wszelkie zmiany przebiegają łagodniej i powodują mniejsze zakłócenia organizacyjne przy demokratycznym (partnerskim) stylu zarządzania oraz precyzyjnie określonych zakresach obowiązków. Najmniej odczuwalne są one w organizacjach (bibliotekach), które wykształciły silną kulturę organizacyjną i w których nowych menedżer respektuje dotychczasowe zasady kierowania oraz uznane przez pracowników wartości. Przykład wielu instytucji non profit (bibliotek, uczelni) pokazuje, że niedostosowanie się do istniejących norm i zasad (arogancja) oraz niekompetencje nowego przełożonego rodzą niezadowolenie i konflikty oraz obniżają poziom zaangażowania w pracę¹².

institution's development and affect its image.

It should be clearly stated that failure to take into account the abovementioned principles results in serious management errors. The principal manifestation of these errors, according to the author, is:

1. loss of contact with subordinates,
2. disregarding the immediate superior,
3. emotional (aggressive) attitude towards the business instructions,
4. unfounded criticism of the management method and undermining the director's competences,
5. employees ignoring business orders,
6. little commitment and lack of creativity,
7. unjustified demanding attitudes resulting from employees' dissatisfaction.

These negative, long-standing attitudes perpetuated by the lack of reaction of the manager, may lead to a crisis situation, and ultimately to disintegration of the team and direct attacks (oral and written) on the supervisor.

Another example of a difficult situation is the change in the position of library director. The tension generated by these types of transformations depends on their causes and the atmosphere in which they occur. Especially in the event of a sudden departure of the leader, it is required to apply the principle of informing about his reasons in an honest and open way. The lack of information strengthens the uncertainty associated with the change and may hinder employees' adaptation to the new situation. It should be noted that any reorganization and difficult situation require the preparation of employees at the psychological and organizational level, using the principles of effective leadership and motivational techniques (Ciekanowski, 2017). Practice shows that all changes are milder and cause less organizational disruption when they occur in a democratic (partnership) style of management and while the responsibilities are precisely defined. They are least felt in organizations (libraries) that have developed a strong organizational culture and in which the new manager respects the existing management principles and values recognized by the employees. The example of many non-profit institutions (libraries, universities) shows that failure to comply with existing norms and principles (arrogance) and incompetence of the new superior generate dissatisfaction and conflicts and also reduce the level of involvement in work¹².

¹² Wnioski sformułowane na podstawie obserwacji i rozmów z przedstawicielami różnych uczelni w Polsce.

¹² Conclusions were based on observations and conversations with representatives of various universities in Poland.

Wpływ efektywnego zarządzania na wizerunek biblioteki

Wdrażanie zasad efektywnego zarządzania skutkuje profesjonalizmem obsługi i realizowaniem nowatorskich projektów. Zapewnia także właściwy przepływ informacji między działami, co przekłada się na dbałość o rzetelną i aktualną informację kierowaną do użytkowników. Umiejętne zarządzanie informacją o bibliotece i jej usługach świadczy o wysokich kompetencjach dyrektora oraz zaangażowaniu zespołu bibliotecznego i stanowi jedną z pochodnych właściwego zarządzania biblioteką i jej pracownikami. Do innych efektów skutecznego zarządzania kadrami zaliczyć należy:

1. permanentny rozwój oferty informacyjnej, czytelniczej i kulturalnej,
2. kreowanie przyjaznej atmosfery wokół działań biblioteki,
3. budowanie relacji z użytkownikiem,
4. podnoszenie jakości obsługi¹³.

Jak wynika z obserwacji oraz nieformalnych wywiadów przeprowadzonych z użytkownikami bibliotek uczelnianych, dla osób korzystających z usług bibliotecznych (studenci, pracownicy uczelni oraz osoby spoza uczelni) czytelne są postawy i zachowania personelu bibliotecznego będące pochodnymi efektywnego zarządzania¹⁴. Użytkownicy trafnie oceniają także negatywne skutki niewłaściwej organizacji pracy, widoczne zwłaszcza w podejściu do użytkownika, jego czasu i potrzeb. W tabeli nr 4 przedstawione zostały najczęściej formułowane przez użytkowników komunikaty oceniające.

The impact of effective management on the library image

The implementation of effective management principles results in professional service and executing innovative projects. It also provides proper flow of information between departments, which translates into care for reliable and up-to-date information directed to users. Skilful management of information about the library and its services proves the high competence of the director and the commitment of the library team and is one of the results of proper management of the library and its employees. Other effects of effective human resource management include:

1. permanent development of the information, reading and cultural offers,
2. creating a friendly atmosphere around the library's activities,
3. building relationships with the users,
4. improving service quality¹³.

According to observations and informal interviews conducted with the users of university libraries, for people using library services (students, university employees and people from outside the university) the attitudes and behaviours of library staff resulting from effective management are clear¹⁴. Users also accurately assess the negative effects of improper organization of work which are visible especially in the approach to the user, his time and needs. Table 4 presents the most frequent evaluation messages formulated by users.

Tabela 4. Komunikaty użytkowników biblioteki związane ze sposobem zarządzania kadrami
Table 4. Library users' messages related to the human resource management method

Efektywne zarządzanie/ Effective management	Nieprawidłowe (nieefektywne) zarządzanie/ Incorrect (inefficient) management
W bibliotece pracują profesjonalści oraz specjaliści w zakresie obsługi użytkownika/ Professionals and specialists in customer service work in the library	W bibliotece pracują osoby o niskimi poziomie kompetencji zawodowych/ People with low levels of professional competence work in the library
Biblioteka jest przyjaznym miejscem, do którego z przyjemnością się wraca/ The library is a friendly place and one returns there with pleasure	Biblioteka to nieprzystępne miejsce, do którego wraca się niechętnie/ The library is an inaccessible place and one returns there reluctantly
Biblioteka to nowoczesna instytucja rozwijająca się zgodnie z najnowszymi trendami (organizacyjnymi, architektonicznymi, informatycznymi)/ The library is a modern institution developing in accordance with the latest trends (organizational, architectural, IT)	Biblioteka to relik „przedinformatycznej” epoki o skostniałych zasadach i nieprzyjaznym sposobie funkcjonowania/ The library is a relic of the „pre-IT” era with rigid rules and an unfriendly way of functioning
W bibliotece użytkownik jest najważniejszy, a bibliotekarze są zawsze życzliwi/ In the library, the user is the most important, and librarians are always friendly	W bibliotece nie szanuje się czytelników i ich potrzeb, a bibliotekarze są nieprzyjaźnie nastawieni/ Readers and their needs are not respected in the library, and librarians are unfriendly

Źródło: opracowanie własne.

Source: Authors' own research.

¹³ Na podstawie analiz autorki.

¹⁴ Dotyczy to zwłaszcza usług i szkoleń biblioteczno-informacyjnych oraz informowania o zasadach korzystania z biblioteki i godzinach otwarcia.

¹³ Based on the author's analysis.

¹⁴ This applies in particular to library and information services and training, as well as information on library rules and opening hours.

Informacje zwrotne dotyczące biblioteki wyraźnie wskazują na zależności między systemem zarządzania biblioteką a jej rzeczywistym wizerunkiem. Jawnym jest, że relacje między pracownikami a przełożonym wpływają na zachowania wobec czytelników oraz na przyjęte standardy obsługi. Prawidłowe zarządzanie kadrami kształtuje bowiem postawy pracowników oraz poziom ich motywacji i identyfikacji z celami uczelni. Zadowoleni i zaangażowani bibliotekarze rzadziej korzystają z możliwości absencji chorobowych i chętniej przychodzą do pracy. Odznaczają się także życzliwością i serdecznym nastawieniem wobec użytkowników oraz współpracowników (także z innych pionów i działów) i wreszcie z entuzjazmem podejmują obowiązki oraz nie uchylają się od nowych i dodatkowych zadań. System zarządzania oparty na skutecznym działaniu skutkuje ponadto wypracowaniem adekwatnego do potrzeb systemu zastępstw, również w sytuacjach niedoborów kadrowych. Jest to szczególnie ważne w sytuacjach grożących nieprzewidzianym skracaniem godzin pracy biblioteki. Poza tym efektywne zarządzanie wpływa na wysoką skuteczność w zakresie pozyskiwania nowych użytkowników oraz sprzyja zatrzymywaniu, na zasadzie lojalności, osób już korzystających z biblioteki.

Dopowiedzieć należy, że kompetencje i zaangażowanie bibliotekarzy w sposób istotny oddziałują na stosunek władz uczelni do działań biblioteki oraz podnoszą jej prestiż w oczach studentów oraz pracowników uczelni. Natomiast błędy w zarządzaniu biblioteką skutkują marnotrawieniem czasu użytkowników, niewykorzystaniem wiedzy i doświadczenia bibliotekarzy-specjalistów, a w konsekwencji decydują o niskim poziomie usług bibliotecznych oraz niestabilnym, a nierzadko wręcz negatywnym, wizerunku biblioteki.

Zakończenie

Wieloletnia praktyka zarządzania kadrami biblioteki pokazuje, że sposób kierowania zespołem pracowników determinuje osiągnięcie zamierzonych wyników oraz określa poziom realizowanych zadań i w konsekwencji wpływa na postrzeganie biblioteki przez użytkowników. Niewątpliwie najlepsze efekty w tym względzie przynosi demokratyczny styl zarządzania przy silnej i autorytarnej pozycji lidera, określonej przez jego doświadczenie i wiedzę. Niemniej pamiętać należy, że nawet najlepszy menedżer o silnej osobowości i nieprzeciętnych zdolnościach przywódczych może napotykać na szereg barier, które w sposób zdecydowany będą blokowały wdrażanie innowacji w bibliotece i hamowały jej rozwój. Toteż reasumując rozważania sformułować należy wnioski, że o efektywnym zarządzaniu biblioteką uczelnianą decydują następujące determinanty:

1. styl kierowania przyjęty w uczelni,
2. system wartości i normy postępowania,

Feedback on the functioning of libraries clearly indicates the relationship between the library management system and its real image. It is explicit that relations between employees and superiors influence behaviours towards readers and adopted service standards. Proper staff management shapes employees' attitudes as well as their level of motivation and identification with the university's goals. Satisfied and committed librarians are less likely to use sick leave and are coming to work more willingly. They are also characterized by kindness and welcoming attitude towards users and colleagues (also from other divisions and departments) and finally they enthusiastically fulfil duties and do not shirk new and additional tasks. The management system based on effective operation also results in the development of a system of substitutions adequate to the needs, also in situations of shortage of staff. This is especially important in situations with a risk of unexpected shortening of working hours of a library. Additionally, effective management results in high efficiency in acquiring new users and promotes the loyalty of people who already use the library.

It should be added that the competence and commitment of librarians significantly affect the attitude of the university authorities to the library's activities and increase its prestige in the eyes of students and university employees. On the other hand, errors in library management result in wasting time of users, not using the knowledge and experience of specialist librarians, and as a consequence, they determine the low level of library services and the unstable, and often even negative, image of the library.

Conclusions

Many years of practice in managing library staff shows that the way of managing a team of employees determines the achievement of intended results and influences the level of performed tasks and consequently affects the perception of the library by users. Undoubtedly, the best effects in this respect are brought by the democratic style of management with a strong and authoritarian leadership position, determined by his/her experience and knowledge. However, it should be remembered that even the best manager with a strong personality and outstanding leadership skills may encounter a number of barriers that will definitely block the implementation of innovations in the library and inhibit its development. To sum up the considerations, the conclusion is that effective management of library is determined by:

5. management style adopted at the university,
 1. system of values and norms of conduct,
 2. attitude of senior authorities (rector, vice-rec-

3. stosunek władz wyższego szczebla (rektor, prorektor, kanclerz) do zadań biblioteki,
4. zasady doboru kadry bibliotecznej,
5. zakres uprawnień decyzyjnych i autonomii dyrektora,
6. osobowość i postawy dyrektora.

Ostatecznie zatem to zintegrowany zespół pracowników, zarządzany przez kompetentnego i kreatywnego menedżera, wspieranego przez władze uczelni, decyduje o prawidłowym funkcjonowaniu biblioteki i jej znaczeniu w procesie edukacyjnym oraz działalności naukowo-badawczej uczelni.

Biblioteki, które funkcjonują jako jednostki o wyraźnej autonomii w strukturze uczelni od wielu lat respektują i wdrażają wytyczne efektywnego zarządzania kadrami, zgodnie z najnowszymi trendami w tej dziedzinie. Mniejsze biblioteki akademickie, które dotychczas nie uwzględniły znaczenia skutecznego zarządzania personelem zostaną do tego niewątpliwie zobowiązane w perspektywie nowych zadań określonych głównie przez procedury przyznawania uczelniom kategorii naukowych oraz zgodnie ze zmianami w prawie o szkolnictwie wyższym¹⁵.

Podziękowania

Składam serdeczne podziękowania Dyrektorom bibliotek państwowych wyższych szkół zawodowych za wsparcie przy zbieraniu materiału oraz cenną wymianę doświadczeń i możliwość weryfikacji tez zawartych w artykule. Dziękuję także pracownikom Biblioteki Uczelnianej Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, którzy w latach 2008-2017 mieli odwagę mówić o trudnych sprawach i zgłaszać swoje uwagi oraz oczekiwania wobec przełożonych. I wreszcie wyrażam wdzięczność mojemu wieloletniemu Szefowi Kazimierzowi Matusiakowi za lekcję menedżerstwa oraz Koledze Andrzejowi Sygule za pokazanie, że pokora i wiedza są najważniejszymi cechami dobrego kierownika.

Literatura / References

1. Bruschi, H., Ghoshal, S. (2006). (przekł. E. Zbrońska). *Efektywne zarządzanie: jak skutecznie podejmować decyzje, budować strukturę firmy i wykorzystywać czas*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
2. Cempel, Cz. (2013). *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*. Poznań-Radom: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB.
3. Ciekankowski, Z., Nowicka, J., Wyrębek, H. (2017). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa: CeDeWu.
4. Goleman, D. (2006). (tłum. E. Borówka). *Co czyni cię przywódcą?*. W: D. Goleman (red.), *Atrybuty przywódcy*, s. 7-29. Gliwice: Wydawnictwo. HELION.
5. Goleman, D. (2006). (tłum. E. Borówka). *Przywództwo, które przynosi efekty*. W: D. Goleman (red.), *Atrybuty przywódcy*, s. 59-95. Gliwice: Wydawnictwo. HELION.
6. Benton, D. (2004). (przekł. Ewa Jusewicz-Kalter). *Menadżer z charyzmą*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- tor, chancellor) towards library tasks,
3. principles of library staff selection,
4. scope of decision-making powers and autonomy of the director,
5. the personality and attitude of the director.

Finally, it is the integrated team of employees, managed by a competent and creative manager, supported by the university authorities that decides on the proper functioning of the library and its importance in the educational process and the university's research activity.

Libraries that operate as units with clear autonomy within the structure of universities have for many years respected and implemented guidelines for effective human resource management, in compliance with the latest trends in this field. Smaller academic libraries, which have not yet considered the importance of effective personnel management, will undoubtedly be obliged to do so in the perspective of new tasks defined mainly by the procedures for granting academic categories to universities and in accordance with changes in the law on higher education¹⁵.

Acknowledgments

I would like to thank the Directors of state libraries of higher vocational schools for their support in collecting material and valuable exchange of experience and the opportunity to verify the theses contained in the article. Also I would like to thank the employees of the University Library of the State Higher Vocational School of President Stanisław Wojciechowski in Kalisz, who in the years 2008-2017 had the courage to talk about difficult matters and report their comments and expectations towards their superiors. And finally, I express my gratitude to my long-time boss Kazimierz Matusiak for a management lesson and colleague Andrzej Sygula for showing that humility and knowledge are the most important qualities of a good manager.

¹⁵ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dz.U. 2018 poz.1668.

¹⁵ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dziennik Ustaw 2018 item 1668.

7. *Kodeks etyki pracowników Politechniki Wrocławskiej* (2006). Politechnika Wroclawska. Wrocław. Pobrane z: <http://pwr.edu.pl/pracownicy/kodeks-etyki>.
8. Król, H, Ludwiczynski, A. (red.). (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Pękaty, W. (2008). *Rola kadry zarządzającej w kształtowaniu kultury organizacyjnej biblioteki*, s. 64-75. W: J. Kamińska, B. Zołędowska-Król (red.), *Zarządzanie kadrą w bibliotece*. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich.
10. Rącka, I., Zawadzki, J. (2013). *Podstawy zarządzania*. Kalisz: Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu.
11. Szymańska, K. (2015). *Wprowadzenie do metod i technik zarządzania*. W: K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, s 13-36. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
12. Walecka, A. (2015). *Zarządzanie przez delegowanie*. W: K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, s 391-404. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
13. Wieczorek, J. (2008). *Efektywne zarządzanie kompetencjami: tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.