

Katarzyna Górka-Marchewka

Biblioteka Główna Politechniki Śląskiej
katarzyna.gorska-marchewka@polsl.pl

Elżbieta Ryszka

Biblioteka Główna Politechniki Śląskiej
elzbieta.ryszka@polsl.pl

Motywatory jako instrument kierowania kadrą bibliotek. Wyniki badań ankietowych w województwie śląskim

Słowa kluczowe: motywatory, kierowanie, zarządzanie, kadra bibliotek.

Abstrakt: W referacie przedstawiono definicję motywacji oraz omówiono rodzaje motywacji pracowników: motywację zewnętrzną i wewnętrzną oraz motywację pozytywną i negatywną. Omówiono również motywatory materialne i niematerialne wykorzystywane przez pracodawców, by zachęcić pracowników do rozwoju i podejmowania działań na rzecz instytucji. Kolejną część tekstu to skupienie się na zawodzie bibliotekarza i opisanie, jak motywowani są do pracy jego przedstawiciele w różnych typach bibliotek – w celu dokonania analizy wykorzystano narzędzie badawcze w postaci kwestionariuszy ankiet rozprawdzonych wśród przedstawicieli zawodu.

Keywords: motivators, management, library staff.

Abstract: This paper presents the definition of motivation and discusses the types of employee motivation: external and internal motivation as well as positive and negative motivation. Tangible and intangible motivators used by employers to encourage employees to develop and take actions for the institution were also discussed. The author focuses on the librarian's profession and describes how its representatives are motivated to work in various types of libraries. In order to perform the analysis, a questionnaire were distributed among professionals.

Zarządzanie organizacją, w tym również biblioteką, to szereg złożonych działań, w skład których zaliczyć można proces kierowania ludźmi. W procesie tym występują przełożeni (dyrektorzy bibliotek, kierownicy), którzy realizują funkcję zarządzania, podejmują decyzje kierownicze oraz podwładni (bibliotekarze), którzy wykonują konkretne zadania. Najprościej mówiąc – zarządzanie to wykonywanie zadań poprzez ludzi. Do funkcji zarządzania należą: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, gdzie funkcja motywowania ma istotny wpływ na prawidłowe działanie i kulturę instytucji. Bez odpowiedniego zmotywowania pracowników na niewiele zdadzą się plany i pomysły kadry zarządzającej, a bibliotekarz z radosnego pasjonaty zmieni się w narzekającego marudę. Co zrobić, by bibliotekarze, a tym samym biblioteki były coraz lepiej postrzegane w środowisku? Motywować!

Definicji motywacji jest wiele. Temat ten budzi bowiem zainteresowanie zarówno specjalistów z zakresu zarządzania [1; 2; 3; 5; 9; 14], jak i bibliologów [4; 7; 12; 13]. Edward Murray głosi, że „motywacja to świadome dążenie do czegoś” [6]. Inna definicja, opracowana przez Stephena Robbinsa, mówi, że „motywacja to chęć robienia czegoś, zależna od możliwości zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby danej jednostki” [8]. Z kolei w *Leksykonie zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* czytamy, że motywowanie „stanowi jedną z funkcji kierowniczych, polega na kształtowaniu pożądaných zachowań podwładnych w celu realizacji określonych zadań poprzez proces świadomego i celowego oddziaływania na ich zachowanie za pomocą odpowiednich bodźców materialnych i pozamaterialnych. Proces, który poprzez wywołanie zmian w hierarchii potrzeb lub systemach wartości ludzi warunkuje określone postawy pracownicze. Polega on na rozpoznaniu, spełnieniu, stymulowaniu jednych oczekiwań, a z drugiej strony na wygaszaniu bądź wywoływaniu nowych lub innych dążeń. Motywowanie to proces będący podstawą kierowania ludźmi. Przy zastosowaniu odpowiednich bodźców, czyli motywatorów, tj. stosowanych przez kierownika środków, które zmieniają poziom zaspokojenia potrzeb podwładnych w zależności od uzyskanych przez nich wyników. Bodźce poprzez swój związek z uzyskiwanymi wynikami w sposób najbardziej bezpośredni kształtują zachowania pracowników” [11, s. 147–148].

Z punktu widzenia pracodawcy „motywacją jest proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka” [10]. Motywację do pracy można podzielić na:

1. Motywację zewnętrzną – rozbudzaną przez dyrektora i kierowników za pomocą odpowiednich wzmocnień, które wpływają na pracowników, by przez osobiste zaspokojenie potrzeb zachowywali się w sposób, jaki oczekuje od nich przełożony. Najczęściej spotykaną formą tego rodzaju motywacji są środki materialne (np. odpowiednie wynagrodzenie, premie, nagrody pieniężne).
2. Motywację wewnętrzną – pochodzącą od pracownika, który chce dobrze wykonywać zadania, czerpie z pracy satysfakcję, odczuwa potrzebę rozwoju. Jest ona bardzo ważna, bo utożsamia pracownika z instytucją i zwiększa jego wydajność.

Najlepszym modelem motywacji będzie więc współdziałanie dyrekcji i pracownika, kierowanie podwładnym w taki sposób, by był oddany instytucji, zadowolony z pracy, chętnie do niej przystępował i wykonywał zadania rzetelnie.

Inny podział wskazuje na motywację dodatnią (pozytywną) i motywację ujemną (negatywną). Motywacja dodatnia działa na zasadzie nagród (np. nagroda pieniężna, premia za dodatkowe obowiązki). Polega na stwarzaniu pracownikowi dogodnych warunków, by mógł urzeczywistnić swoje cele. Jest on wtedy bardziej aktywny i zainteresowany pracą, wierzy, że to co robi, ma sens, angażuje się emocjonalnie, jest bardziej chętny do współpracy i pomocy. Pracownik nie jest zmuszany, lecz zachęcany do działania. Motywacja negatywna działa na zasadzie kar (np. brak premii, brak możliwości rozwoju i doksztalcania się w zawodzie). Polega ona na pobudzaniu do pracy poprzez stwarzanie poczucia zagrożenia. Pracownik jest wówczas pełen obaw, wykonuje zadania tak, by nie narazić się pracodawcy

i jak najmniej stracić. Zmusza się go do działania w określony sposób, odbiera samodzielność i wiarę w siebie, zniechęca do podejmowania nowych wyzwań i nie docenia jego mocnych stron. Skutkiem takiego podejścia jest niechęć do pracy, a nawet decyzja dotycząca zmiany pracy. Najlepiej więc, gdy w bibliotece przeważa motywacja dodatnia, wspierana tylko w szczególnych przypadkach motywacją ujemną. Należy przy tym pamiętać, że ciągłe karanie i zakazy są źródłem biernych postaw pracowników.

Zanim szczegółowo zostaną omówione motywatory wraz z przykładami, warto jeszcze zwrócić uwagę na środki motywacyjne, czyli narzędzia i instrumenty, za pomocą których można realizować proces motywowania. Są to:

- środki przymusu – wymuszają na pracowniku podporządkowanie się interesom i woli przełożonego pod groźbą kary (np. nakazy, zakazy, blokady, limity);
- środki zachęty – zachęcają podwładnego do zainteresowania pracą i realizacji celów za pomocą nagród (np. wyróżnienia, premie, indywidualny czas pracy, szkolenia);
- środki perswazji – ingerują w sferę emocjonalną i umysłową pracownika, by nakłonić go do swoich racji.

W tym miejscu należy podkreślić fakt, że biblioteka jest miejscem szczególnym. Czasem bardzo zaniedbanym i prawie zapomnianym, a przez to uważanym za niepotrzebne (jak niektóre – nie wszystkie jednak! – biblioteki szkolne). Innym razem stanowi miejsce pełne życia, kultury i zabawy, cudownych doświadczeń i niezwykłych przeżyć, gdzie zawsze coś się dzieje (np. biblioteki miejskie, centra kultury, spotkań i projektów). Jeszcze innym razem jest miejscem, które należy odwiedzić, bo trzeba spełnić jakieś cele naukowe, edukacyjne (np. biblioteki akademickie, pedagogiczne, biblioteki instytutów, zakładów pracy). Bibliotekarze doskonale zdają sobie sprawę z tego, że o biblioteki (tak różnorodne i pełniące wiele różnych, ważnych dla społeczeństwa funkcji) i czytelników trzeba dbać i walczyć. Dobry bibliotekarz to osoba oddana instytucji, pełna zapału i wiedzy, przewodnik i nauczyciel. Jako że zawód ten nie należy do najlepiej opłacanych, trzeba zaznaczyć, że dobry bibliotekarz to dobrze zmotywowany bibliotekarz. Jakich motywatorów można użyć, by bibliotekarz pozostał bibliotekarzem do emerytury i nie poszukiwał nowych miejsc zatrudnienia? Jednym z warunków jest stworzenie skutecznego systemu motywacyjnego, opartego na dostępnych motywatorach.

Wyróżnić można zatem motywatory materialne i niematerialne. Motywatory materialne odgrywają znaczącą rolę i wyrażone są najczęściej w formie pieniężnej, czasem w formie rzeczowej. Zalicza się do nich:

- wynagrodzenia miesięczne;
- premie okresowe;
- nagrody jednorazowe;
- świadczenia socjalne, np. trzynastki, wczasy pod gruszą, dofinansowania do wycieczek, zapomogi, paczki mikołajkowe, określone kwoty na podręczniki dla dzieci, bony żywieniowe i turystyczne;
- bilety na wydarzenia kulturalne bądź sportowe (koncerty, teatr, kino) oraz karnety na basen, siłownię;

- dofinansowanie nauki języków obcych czy studiów;
- szkolenia, kursy, konferencje;
- firmowe przedszkola i żłobki;
- dodatki funkcyjne;
- dodatki motywacyjne;
- dodatki związane ze specyfiką pracy, np. za warunki szkodliwe, niebezpieczne;
- dodatki za godziny nadliczbowe, pracę w dni wolne, zmiany popołudniowe;
- przywileje, np. samochód czy telefon służbowy, mieszkania służbowe;
- dostęp do bezpłatnej opieki medycznej;
- dodatki z tytułu długoletniej pracy, np. za staż pracy, nagrody jubileuszowe.

Motywatory niematerialne – przyjmują różne formy. Zapewniają pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, komfortu, stabilności i zadowolenia. Są to m.in.:

- pochwały, opinie, wyróżnienia;
- szacunek okazywany pracownikom;
- awanse zawodowe;
- stabilizacja zatrudnienia;
- indywidualny rozkład czasu pracy;
- samodzielność w wykonywaniu zadań;
- komfort fizyczny pracy (ergonomia w miejscu pracy, dostęp do pokoi socjalnych, klimatyzacja i inne udogodnienia);
- możliwość przystąpienia do ubezpieczeń grupowych;
- swoboda w działaniu;
- spotkania integracyjne;
- przyjazna atmosfera w miejscu pracy.

Żeby przyjrzeć się współczesnej kondycji świata bibliotekarskiego, poznać motywatory najczęściej stosowane przez dyrektorów i kierownictwo bibliotek oraz zachęcające samych bibliotekarzy do zaangażowania w pracę, wykorzystano narzędzie badawcze w postaci odpowiednio przygotowanych ankiet. Na ankietę składało się dwanaście pytań. Rozesłano ją w 2019 r. do bibliotek pedagogicznych, szkolnych, akademickich i publicznych na terenie województwa śląskiego. Na pytania odpowiedziały 73 osoby z bibliotek różnego typu.

Jak kształtowały się odpowiedzi na pytania badawcze? Znacząca większość bibliotekarzy (97,3%) posiada wykształcenie wyższe. Nie ma wątpliwości, że są to osoby nie tylko wykształcone, ale także nieustannie doskonalące się w swoim zawodzie poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju kursach, szkoleniach, warsztatach i konferencjach. 43,8% odpowiadających pracuje w zawodzie ponad 20 lat, 46,6% – od 10 do 20 lat, a jedynie 9,6% to bibliotekarze z niespełną dziesięcioletnim stażem. Najchętniej udział w badaniu brali bibliotekarze bibliotek akademickich (45,2%) i pedagogicznych (30,1%), chętnie odpowiadali również bibliotekarze szkolni (17,8%), natomiast najmniejszym powodzeniem cieszyła się ankietowa w bibliotekach publicznych. 86,3% ankietowanych zgodnie twierdziło, że zarabia zbyt

mało, natomiast pocieszające jest to, że 64,4% z nich nie zgadza się z twierdzeniem, jakoby wynagrodzenie finansowe było najważniejszym motywatorem w ich zawodzie. Powoli, ale jednak na korzyść zmienia się sytuacja finansowa bibliotekarzy, wśród nich bowiem 65,8% dostało podwyżki w przeciągu ostatnich pięciu lat.

Bibliotekarze cenią sobie bardzo inne motywy finansowe w postaci Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (95,9%), premii uznaniowych (52,1%) czy dofinansowań do szkoleń (50,7%). Liczą się dla nich takie formy motywowania, jak dodatkowa opieka zdrowotna (13,7%), ubezpieczenia grupowe (58,9%), dofinansowanie do wydarzeń kulturalnych czy sportowych (26%), przyzakładowe żłobki i przedszkola (8,2%). Z innych pojawiających się w ankiecie odpowiedzi wymienić należy dodatki motywacyjne i nagrody.

Zdecydowana większość respondentów (94,5%) zaznaczyła w ankiecie, że pozafinansowe formy motywacji są dla nich równie ważne. Wśród najbardziej pożądanых znalazły się: przyjazna atmosfera w pracy (94,5%), pochwały ze strony przełożonych (57,5%), umożliwienie rozwoju zawodowego (71,2%), szacunek wobec pracowników (74%), stabilizacja zatrudnienia (76,7%) oraz swoboda w działaniu (64,4%). Pracownicy bibliotek cenią sobie również pozytywne podejście przełożonego do indywidualnego czasu pracy (21,9%).

Niestety czasem zapomina się, że biblioteki to przede wszystkim instytucje kulturalne i usługowe, a nie korporacje nastawione na zysk i czerpiące z pracownika, dopóki ten się wypali zawodowo. Co prawda mniejszość bibliotekarzy, bo 31,5% przyznało, że stosowana jest wobec nich motywacja negatywna, to jednak całkiem spora liczba osób odsuwana jest od zadań (33,3%) lub wręcz przeciwnie – dostaje tych zadań zbyt dużo w porównaniu z innymi pracownikami instytucji (25%). Bibliotekarzom nie podoba się także zmniejszanie im premii (54,2%) oraz blokowanie przez dyrekcję rozwoju zawodowego (41,7%). 8,3% ankietowanych przyznało, że stosowane są wobec nich nagany, krytykują również takie zjawiska, jak stronniczość, niedecyzyjność przełożonych, nepotyzm oraz „kolesiostwo”.

Z przeprowadzonych ankiet w wybranych bibliotekach różnego typu wynika, że dyrektorzy motywują bibliotekarzy, stosując zarówno motywy materialne, jak i niematerialne w różnej postaci. Są to najczęściej motywy pozytywne, zachęcające do podejmowania wyzwań i rozwijania pasji, ale nierzadko odnotować można formy negatywnego oddziaływania na podwładnego.

Po przeanalizowaniu wszystkich odpowiedzi wyłonił się obraz współczesnego bibliotekarza, który chce się kształcić i godnie zarabiać, ale nie jest to dla niego jedyny i najważniejszy czynnik motywujący do pracy. Potrafi wiele od siebie dać, jeśli jest w pracy doceniony i szanowany. Można tu wysnuć wniosek, że od właściwego podejścia do pracownika zależy jakość instytucji. Prężnie działająca biblioteka – widoczna i poważana w otoczeniu – to wykształcony, pełen pasji dyrektor i kierownicy, którzy szanują swoich podwładnych, słuchają ich i wspierają w działaniach. Renomowana biblioteka to wykształceni, kulturalni i zadowoleni z pracy bibliotekarze, którzy służą pomocą i dbają o czytelnika. To w końcu dobre, wzajemne relacje przełożony–podwładny, wspierane przez szczere rozmowy, spełniane obietnice i odpowiednie motywowanie. Więcej – bibliotekarz to człowiek z pasją, który na drugi plan spycha pieniądze wynagrodzenie, a na pierwszy wysuwa radość

z obcowania z literaturą i czytelnikiem. Nie należy jednak zapominać, że nawet najpiękniejszy ptak nie będzie latał, gdy zamknie się go w klatce lub podetnie skrzydła. Dlatego rozważania na temat motywowania bibliotekarzy warto zakończyć krótkimi radami:

- Bibliotekarzu! – „Twoje życie staje się lepsze tylko, gdy Ty stajesz się lepszym” (Brian Tracy).
- Dyrektorze, kierowniku! – „Nie wyzwolisz tkwiącego w ludziach potencjału, gdy będziesz za nich myślał, pozostaw im swobodę, nie siedź na karku, usuń biurokratów i bariery wynikające z hierarchii” (Jack Welch).

Bibliografia

1. ANISZEWSKA Grażyna (red. nauk.). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 978-83-208-1698-3.
2. KIJEWSKA Anna (red.). *Pracownicy – kreatorzy zmian w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2009. ISBN 978-83-7335-612-2.
3. KOZŁOWSKI Waldemar. *Motywowanie pracowników w organizacji*. Warszawa: CeDeWu, 2017. ISBN 978-83-7556-917-9.
4. LEPKOWSKA Emilia, SZYMCZAK Anna. *Techniki motywowania dwóch pokoleń bibliotekarzy oraz ich znaczenie dla nowoczesnego zarządzania biblioteką akademicką*. Przykład Biblioteki Politechniki Poznańskiej. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Zarządzanie jakością w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2017, s. 433-446. ISBN 978-64203-85-5.
5. MENDEL Tadeusz. *Funkcja motywacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwami logistycznymi*. Poznań: Wyższa Szkoła Logistyki, 2011. ISBN 978-83-62285-04-4.
6. MURRAY Edward. *Motywacja i uczucia*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1968.
7. PIESTRZYŃSKI Tomasz. *Narzędzia motywowania bibliotekarzy do pracy na przykładzie łódzkich bibliotek akademickich*. In: WOJCIECHOWSKA Maja, LASKOWSKA Jolanta (red.). *Bibliotekarz – przewodnik po księgozbiorze, wiedzy i informacji*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum, 2013, s. 85-90. ISBN 978-83-61079-27-9.
8. ROBBINS Stephen. *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998. ISBN 83-208-1169-4.
9. SEKUŁA Zofia. *Motywacyjne kształtowanie płac*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, 1997. ISBN 83-86827-79-3.
10. STONER James A.F., WANKEL Charles. *Kierowanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1992. ISBN 83-208-0861-8.
11. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena. *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
12. WOJCIECHOWSKA Maja. (red.). *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-26-4.
13. WOJCIECHOWSKA Maja. *Koncepcje motywowania pracowników. Przegląd rozwiązań implementowanych w bibliotekach. Analiza wyników badań*. In: WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Koncepcje organizacji bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum, 2012, s. 51-72. ISBN 978-83-61079-16-3.
14. WYRWICKA Magdalena K., GRZELCZAK Agnieszka U., KRUGIEŁKA Agnieszka. *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2010. ISBN 978-83-7143-891-2.