

2.6. PRACA ZESPOŁU CZY INDYWIDUALNE POSTAWY — CO BUDUJE ZEWNĘTRZNY WIZERUNEK NOWOCZESNEJ BIBLIOTEKI

mgr Violetta Frankowska

mgr Joanna Basińska

Biblioteka Główna Politechniki Warszawskiej

Słowa kluczowe: biblioteka, grupa, efekt synergii, efektywność zespołu, praca zespołowa, zespół

Streszczenie: W referacie podjęto próbę omówienia postaw pracowników i ich działania w zespołach (grupach) tworzonych w celu realizacji zadań biblioteki. Dużą uwagę poświęcono rozważaniom na temat, jak pracownicy postrzegają wpływ swojej codziennej pracy na rzecz poprawy zewnętrznego wizerunku nowoczesnej biblioteki. Na podstawie ankiety wypełnionej przez pracowników systemu biblioteczno-informacyjnego Politechniki Warszawskiej zanalizowano to, jak postawy indywidualnych pracowników, a także praca grupowa i zespołowa wpływają na wykonanie powierzonych jednostce zadań. Dyskusji poddano również problem, kto kształtuje wizerunek współczesnej biblioteki: oddział, zespół czy pojedynczy człowiek, oraz to, jaki wpływ na skuteczność podejmowanych przez bibliotekę działań ma przyjęty sposób organizacji pracy (zespoły zadaniowe, pełnomocnicy, zmiany w strukturze organizacyjnej).

Wstęp

W dobie gwałtownego rozwoju cywilizacji, przemysłu i techniki wszystkie organizacje stają przed dylematem, w jaki sposób poprawić jakość i efektywność swoich działań, by w warunkach silnej konkurencji rynkowej stworzyć godną zaufania firmę.

„W procesie kształtowania i rozwoju instytucji najważniejszym ogniwem do tej pory był i jest człowiek, pracowników zaś postrzegano tylko jako jednostki. Obecnie bardzo ważna staje się umiejętność tworzenia zespołu i kierowania nim”¹ w taki sposób, by był on źródłem sukcesów.

Biblioteka, jak każde przedsiębiorstwo, ma swoje cele i zadania do spełnienia. Funkcjonuje na rynku w pewnym otoczeniu społecznym, wspólnym dla wszystkich przedsiębiorstw². Tworzy swój wizerunek i kulturę, na którą składają się pewne

¹ A. Ledzińska, *Metody pracy zespołowej*. [online]. [S. l.], [2002]. [dostęp: 03 kwietnia 2009]. Dostępny w internecie: http://mfiles.pl/pl/index.php/Metody_pracy_zespo%C5%82owej.

² M. Tarka, *Public relations w bibliotece*. [online]. Szczecin, 2007. [dostęp: 03 kwietnia 2009]. Dostępny w internecie: <http://www.ebib.info/2007/84/a.php?tarka>

reguły i procedury. Powstaje właściwy tylko dla niej sposób zarządzania. Tworzy swoją strategię. Mimo że z założenia jest instytucją non profit, jak każda organizacja musi rzetelnie i na bieżąco komunikować się z otoczeniem i propagować swoje usługi. Kreowanie wizerunku biblioteki na zewnątrz wiąże się z jednoczesnym realizowaniem public relation wewnątrz firmy. Pracownicy mają bowiem największy wpływ na reputację biblioteki, gdyż to oni wydają jej świadectwo. Dlatego ich bezpośrednia postawa jest najbardziej wiarygodną i cenioną informacją dla otoczenia. Zatem można stwierdzić, że to jednostka (człowiek) kształtuje wizerunek współczesnej biblioteki. Gdy utworzy się zespół ludzi wyposażony w odpowiednie umiejętności i dobrze współpracujący ze sobą, będzie to kluczem do sukcesu całej firmy. Przez swoją pracę, sposób rozwiązywania problemów, sieć kontaktów i umiejętność sprzedaży pomysłów i swoich sukcesów kreuje on wizerunek biblioteki. Pracownicy biblioteki czują i wiedzą, że tylko praca w zespole „tych, co na froncie, i tych, co na zapleczu”, może stworzyć dobry wizerunek biblioteki.

Definicja grupy, zespołu i jednostki

Najtrwalszym i najbardziej znaczącym elementem współczesnej organizacji (w tym biblioteki) są grupy i zespoły (oddziały)³. Biblioteka jest instytucją nastawioną na gromadzenie, przechowywanie, udostępnianie i informowanie o zasobach. Działania te są realizowane w grupach, czyli w oddziałach lub zespołach zadaniowych. Bibliotekarze wymieniają się informacjami, kolejno realizują zadania. W bieżącej pracy działają zespołowo lub indywidualnie, dzielą się przykładami najlepszych rozwiązań i opiniami oraz pomagają sobie wzajemnie w podejmowaniu decyzji. Wszystko to tworzy ciąg działań, które ułatwiają osiągnięcie podstawowego celu istnienia biblioteki — zapewnienia właściwego poziomu obsługi użytkowników. W konsekwencji działania te stanowią podstawę do tworzenia wizerunku biblioteki, zarówno tego zewnętrznego, postrzeganego przez czytelników usatysfakcjonowanych (lub nie) przedstawioną ofertą usług, jak i wewnętrznego wizerunku, ocenianego przez pracowników bibliotek, którzy postrzegają bibliotekę jako miejsce pracy ciekawe i dające możliwość indywidualnego rozwoju czy spełniania własnych aspiracji lub jako miejsca nudne, w którym muszą spędzać znaczną część dnia, mając poczucie straconego czasu.

Definicję zespołu można znaleźć w wielu opracowaniach,⁴ m.in. K. Górniak⁵ wymieniał następujące cechy zespołu:

1. liczy dwie lub więcej osób,

³ P. Pioterek, *Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2008, s. 8.

⁴ Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi (WSHE). [online]. [S. 1.], [2008]. [dostęp: 03 kwietnia 2009]. www.smeskills.com/trainers/training/PL_Team_management_manual_PL.pdf

⁵ K. Górniak, *Zachowanie organizacyjne – budowanie zespołów i grup*. [online]. [S. 1.], [2008]. [dostęp: 03 kwietnia 2009]. Dostępny w internecie: http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%C5%82_2

2. członkowie zespołu współdziałają ze sobą,
3. wzajemnie oddziałują na siebie,
4. dążą do wspólnego celu,
5. działają w pewnej przyjętej i akceptowanej strukturze,
6. akceptują i stosują uzgodnione normy zachowań,
7. mają poczucie odmienności i odrębności od innych grup lub ludzi, żywią przekonanie o wspólnocie losów.

Na pytanie, czy praca zespołowa wpływa na kształtowanie wizerunku firmy, odpowiedź brzmi: TAK. Pisał o tym m.in. P. Misiurski⁶, zwracając uwagę na konieczność zaangażowania całego zespołu w tworzenie wizerunku. Z kolei A. Ledzińska⁷ i J.R. Katzenbach⁸, pisząc o sile zespołu i jego skuteczności, zwracali uwagę na pozytywne wzajemne oddziaływanie na siebie uczestników zespołu, co prowadzi do zjawiska synergii, dzięki któremu nawet mała grupa osób może szybciej, łatwiej i lepiej osiągnąć zaplanowany cel. Stąd w wielu działaniach organizacji, a szczególnie polegających na promowaniu dobrego wizerunku firmy, w działaniach zespołów, grup pracowniczych, oddziałów, współpraca grup ma tak wielkie znaczenie. Jest to również ważne w bibliotekach, gdzie praca zespołu przyczynia się do kreowania pozytywnego wizerunku własnego miejsca pracy. Jak napisała J. Kamińska: „Pracownicy biblioteki powinni być [...] przekonani o szczególnej wartości i sensie swojej pracy, gdyż korzystnie wpłynie to na ich motywację i poziom zadowolenia z wykonywanej pracy”⁹.

Podstawą zespołu jest prawidłowy dobór jego członków i ich poczucie, że działają na rzecz dobrego wizerunku całej instytucji. Praca w zespole bazuje na cechach indywidualnych poszczególnych jej członków. W zespole każda jednostka może być traktowana w sposób indywidualny, ale podstawą jest bycie członkiem grupy. „Praca w zespole pozwala na efektywne wykonywanie zadań dzięki ich odpowiedniemu podziałowi. Jednostka odgrywa role tym lepiej i skuteczniej, im bardziej utożsamia się z grupą, tzn. akceptuje, uznaje za swoje wartości wszystkich członków. Tylko w takim układzie pracownicy mogą odczuwać wewnętrzną satysfakcję z przynależności do niej i osiągać zamierzone cele. Zespoły tworzone są na podstawie grup, które z kolei składają się z indywidualnych osób”¹⁰.

Pracownicy biblioteki są zbiorem jednostek mających różne przygotowanie do pracy i różne predyspozycje. Niektórzy z łatwością przystosowują się do wymagań, jakie się wiążą ze współpracą osób o różnych temperamentach. W ramach jednego zespołu znajdują się jednostki mające problemy w zakresie komunikacji lub

⁶ P. Misiurski, *Dlaczego wizerunek firmy jest ważny?* [online]. 2004-2005. [dostęp: 03 kwietnia 2009]. Dostępny w internecie: <http://www.epr.pl/dlaczego-wizerunek-firmy-jest-wazny,pr-w-firmie,117,1.html>

⁷ A. Ledzińska, *op. cit.*

⁸ J.R. Katzenbach, *Sila zespołów*, Kraków 2001, s. 255.

⁹ J. Kamińska, *Motywowanie pracowników biblioteki a koncepcja marketingu wewnętrznego*. [dostęp: styczeń 2009]: <http://www.sbc.org.pl/Content/7679/kaminska.pdf>

¹⁰ A. Ledzińska, *op. cit.*

współpracy. Mimo to instytucja, jaką jest biblioteka, może być miejscem pracy, w którym wszyscy mogą odnaleźć swoje miejsce i będą dobrze realizować powierzone im zadania. Osoby postrzegane jako indywidualiści wolą sami wykonywać swoją pracę, nie wchodząc w żadne relacje, i zwykle nie są skłonni do tego, by godzić swoje cele z celami zespołu lub organizacji. Dobrze dobrane techniki motywacyjne oraz właściwe podejście kierownika może nakłonić taką osobę do integracji z grupą. Przyjmuje się bowiem, że każdy pracownik ma umiejętności cenne dla prawidłowego funkcjonowania zespołu¹¹.

Organizacja biblioteki i jej wpływ na kształtowanie wizerunku

Bibliotekarz jest postrzegany przez użytkowników biblioteki głównie jako osoba udostępniająca książki i informację. Idąc tym tropem, służby okienkowe – poprzez bezpośredni kontakt z użytkownikiem – mają największy wpływ na budowanie wizerunku współczesnego bibliotekarza. Jednak na kształtowanie wizerunku wpływa nie tylko praca Oddziału Udostępniania, ale również innych działów (zespołów), niemających kontaktu z użytkownikiem. Biblioteka to instytucja, która gromadzi i udostępnia księgozbiór oraz informacje o nim. Według definicji UNESCO biblioteka to zorganizowany zbiór wydawnictw drukowanych (książek i czasopism) oraz innych materiałów tekstowych i audiowizualnych, a także zespół pracowników zapewniający celowe gromadzenie tych materiałów i ujawnienie we właściwy sposób zawartości zbioru w celu zaspokojenia informacyjnych, badawczych, szkoleniowych i rekreacyjnych potrzeb użytkowników. Jest to instytucja usługowa, która upowszechnia dorobek myśli ludzkiej¹². „Biblioteki naukowe są organizacjami nienastawionymi na zysk. „Głównym zadaniem tego typu organizacji jest służenie, świadczenie usług ludziom w celu zaspokajania ich potrzeb społecznych. Przekładając to na biblioteki uczelniane, są to przede wszystkim potrzeby studentów i pracowników szkoły wyższej, w obrębie której działa dana biblioteka, następnie studentów i pracowników innych uczelni”¹³.

Celem dobrej organizacji biblioteki jest zapewnienie sprawnego wykonywania jej zadań. Najprostszą formą struktury funkcyjnej jest podział biblioteki na cztery działy: Gromadzenie, Opracowanie, Udostępnianie i Informowanie. W ramach struktury organizacyjnej biblioteki można wyróżnić dwa główne procesy działania: przygotowanie zbiorów do użytku przez czytelnika (droga książki) i bezpośrednia obsługa użytkownika. Kształtowanie wizerunku współczesnej biblioteki zaczyna się już na etapie drogi książki.

¹¹ Więcej: L. Lachawiec, *Miejsce jednostki w zespole*. [online]. 2004. [dostęp: 03 kwietnia 2009]. Dostępny w internecie: <http://www.infor.pl/zarzadzanie-personel/aktualnosci/1615,Miejsce-jednostki-w-zespole.html>

¹² *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego*, K. Głombowski (red.), Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1976, s. 32.

¹³ P. Pioterek, *op. cit.*, s. 23.

Od trafności doboru i systematycznej aktualizacji zbiorów zależy, czy i w jakim stopniu biblioteka jest w stanie zaspokoić potrzeby użytkowników. Gromadzenie i uzupełnianie zbiorów wymaga od bibliotekarza stałego korzystania z wielu różnorodnych źródeł informacji o wydawnictwach i innych materiałach wydawanych przez instytucje księgarskie i wydawnicze.

Dobór piśmiennictwa dla potrzeb biblioteki nie jest zadaniem jednej osoby, lecz zespołu specjalistów z odpowiednich dziedzin, którzy na podstawie dostarczanych im bibliografii, katalogów wydawniczych i księgarskich przygotowują odpowiednie dezyderaty (mogą je również zgłaszać czytelnicy). Ich działania są wspierane zadaniami realizowanymi przez innych członków zespołu, jaki tworzy biblioteka.

Działania promocyjne Oddziału Opracowania polegają na szybkim opracowaniu dokumentów. W katalogu centralnym PW dostępnym na stronie domowej biblioteki widoczne są wszystkie zakupione na własność biblioteki dokumenty z zaznaczeniem nowości. Użytkownicy biblioteki mają możliwość sprawdzenia na stronie domowej biblioteki, na jakim etapie opracowania jest interesujący ich dokument. W przypadku gdy użytkownikowi bardzo zależy na tym, aby książka była mu dostarczona w pierwszej kolejności, taka informacja jest przekazywana do Oddziału Opracowania i tam są podejmowane działania mające na celu jak najszybsze dostarczenie użytkownikowi interesującego go dokumentu. Bardzo dba się o to, aby użytkownik miał możliwość wyszukiwania informacji do różnego typu dokumentów, dlatego stworzono na stronie biblioteki zakładkę „Lista tytułów e-źródeł”. Dzięki takiemu rozwiązaniu istnieje wspólna informacja o elektronicznych zasobach edukacyjnych oraz dostęp do nich. Są to dokumenty, które udostępnił bibliotece Ośrodek Nauczania na Odległość (OKNO), oraz MyiLibrary, Knovel Library e-books itd. Działania promocyjne w odniesieniu do wizerunku biblioteki wynikają także ze współpracy z Narodowym Uniwersalnym Katalogiem Centralnym (NUKAT).

Kolejne zadanie polega na dostarczaniu użytkownikom fachowej literatury. Funkcję tę pełni bibliotekarz, który musi posiadać odpowiednie kwalifikacje, właściwe wykształcenie i przygotowanie zawodowe. Bibliotekarz powinien okazywać jak najdalej idącą pomoc przy poszukiwaniu materiałów. Udostępnianie zbiorów musi mieć zatem charakter bardzo aktywny. Bezpośredni kontakt z czytelnikiem, fachowa obsługa oraz szczególnie zaangażowanie w tworzenie miłej atmosfery w kontaktach z użytkownikiem wpływa korzystnie na budowanie wizerunku. Udzielanie informacji zwrotnej jest ważną umiejętnością. Otwartość, szczerłość, zaufanie – wszystkie te cechy są znakami firmowymi wysoko wykwalifikowanego zespołu i dojrzałej organizacji. Umiejętność udzielania oraz otrzymywania informacji zwrotnej jest kluczowym aspektem dobrych relacji w zespole, a co za tym idzie – budują pozytywny wizerunek biblioteki.

Oddział Informowania również odgrywa bardzo ważną rolę w tworzeniu pozytywnego wizerunku współczesnej biblioteki. Jego zadaniem jest gromadzenie, opracowanie, przetwarzanie, przechowywanie i udostępnianie informacji naukowej, technicznej i ekonomicznej jej użytkownikom.

Pracownicy udzielają rzetelnych informacji o zbiorach, oferują pomoc w posługiwaniu się katalogiem biblioteki i korzystaniu ze źródeł elektronicznych. Organizują szkolenia dla studentów, dostarczają informację dla piszących prace dyplomowe, a także służą fachową pomocą w pozyskiwaniu informacji bibliograficznej i faktograficznej.

Zespoły zadaniowe, które są tworzone w bibliotece na potrzeby realizacji dodatkowych zadań, powstają w Bibliotece Głównej Politechniki Warszawskiej w wyniku podejmowanych przez instytucję działań mających na celu promowanie zasobów biblioteki, a także dla usprawnienia codziennych prac wykonywanych w oddziałach. Są elementem wspomagającym rutynowe działania, ale odbiegającym od nich, niemieszczącym się w standardowych działaniach biblioteki, często też są tworzone ze względu na cechy osobowe i sposób działania tych osób, które na co dzień nie współpracują ze sobą. Mają na celu wzmocnienie skuteczności realizacji zadań uznanych za priorytetowe, szczególnie ważne.

W Bibliotece Głównej powołano między innymi zespoły: do spraw oceny jakości pracy, zespół do oceny warunków pracy oraz do oceny zagrożeń na stanowisku pracy, ale także zespół ds. testowania nowej wersji oprogramowania bibliotecznego czy też tworzenia strony domowej. Zespoły zadaniowe na dobre przyjęły się w bibliotece. Powstają wciąż nowe, na przykład dla usprawnienia pracy czy na potrzeby personalizacji usług oraz szeroko rozumianego informowania. Istotnym wyznacznikiem jest to, że do zespołu członkowie są powoływani według kwalifikacji i muszą być wyposażeni w umiejętności, zdolności i uprawnienia potrzebne do wykonywania danych zadań.

W ten sposób wszystkie zespoły działające w strukturze biblioteki przyczyniają się do kreowania jej wizerunku. To, w jaki sposób jest to oceniane przez jej pracowników, zostało zbadane w przeprowadzonej ankiecie.

Analiza ankiety

Anonimowa ankieta „Praca zespołu czy indywidualne postawy – co buduje zewnętrzny wizerunek nowoczesnej biblioteki” została przeprowadzona wśród pracowników Biblioteki Głównej Politechniki Warszawskiej oraz pracowników sieci systemu informacyjno-bibliotecznego.

Ankieta została przygotowana w wersji elektronicznej. Skorzystano z serwisu webankieta.pl, który jest jednym z pierwszych serwisów w Polsce wykorzystujących dane biblioteki Ruby On Ralis. Oferuje on narzędzie online pozwalające na samodzielne zaprojektowanie oraz przeprowadzenie badania ankietowego. Można, bezpłatnie, wykorzystać wzory kwestionariuszy ankiet dla typowych zadań badawczych z różnych dziedzin. Ankieta jest chroniona hasłem, dzięki temu można bezpiecznie umieścić link do ankiety w publicznym miejscu, wiedząc, że tylko uprawnione

do tego osoby mogą wziąć udział w badaniu. Link z dostępem do ankiety rozesłano do wszystkich pracowników Biblioteki Głównej i pracowników systemu informacyjno-bibliotecznego Politechniki Warszawskiej. Ankieta została automatycznie zamknięta przez program w dziewiątym dniu od jej rozesłania.

Zadano w niej piętnaście pytań ułożonych w następujące grupy:

1. pytania wyboru, w których respondent mógł zaznaczyć jedną bądź dwie odpowiedzi traktowane z jednakową ważnością,
 2. pytania matrycowe, w których odpowiedzi są ułożone w formie tabelarycznej.
- Nie zastosowano pytań otwartych. Decyzja ta była podyktowana tym, że wachlarz udzielonych przez respondentów odpowiedzi był zbyt rozległy. Pytania otwarte zadano w wersji próbnej ankiety – przed rozesłaniem ankiety do wszystkich pracowników systemu informacyjno-bibliotecznego poproszono siedmiu respondentów o próbne jej wypełnienie w celu wychwycenia błędów technicznych. Wstępna analiza odpowiedzi na zadane pytania wymusiła podjęcie decyzji o usunięciu z ankiety kilku proponowanych cech, umiejętności, takich jak: kreatywny, kompetentny, nastawiony na samodzielny rozwój. Konsekwentnie usunięto z pozostałych pytań cechy, postawy: kreatywność, innowacyjność, doświadczenie w pracy zespołowej. Wszyscy respondenci wskazali na te cechy, wyrazili chęć współpracy z osobami je reprezentującymi.

Podsumowanie badania nastąpiło po uzyskaniu raportu zbiorczego prezentującego zebrane odpowiedzi na stronie www. Po szczegółowej analizie uzyskanych odpowiedzi zrezygnowano z omawiania wyników, które były odpowiedziami na pytania sprawdzające i pokrywały się z pytaniami dotyczącymi tego samego zagadnienia. Część odpowiedzi zostanie wykorzystana w późniejszym terminie.

Na podstawie odpowiedzi respondentów dokonano oceny tego, jak postawy indywidualnych pracowników, a także praca grupowa i zespołowa wpływają na wykonanie powierzonych jednostce (grupie, zespołowi) zadań. Wyniki ankiety dały odpowiedź na pytanie, kto kształtuje wizerunek współczesnej biblioteki: oddział, zespół czy pojedynczy człowiek, oraz wykazała, jaki wpływ na skuteczność podejmowanych przez bibliotekę działań ma przyjęty sposób organizacji pracy (zespoły zadaniowe, pełnomocnicy, zmiany w strukturze organizacyjnej).

Adresatem ankiety byli wszyscy pracownicy systemu informacyjno-bibliotecznego. Na podstawie odpowiedzi respondentów na pytanie, jakie zadania są dla nich wiodącymi w codziennej pracy, ustalono, że 37% ankietowanych pracuje na zapleczu i ma sporadyczny kontakt z użytkownikiem, 63% pracuje w oddziałach związanych bezpośrednio z obsługą użytkownika.

Wszystkie pytania kierowane do respondentów miały na celu ustalenie, jaki rodzaj pracy preferują ankietowani i czy uważają, że praca indywidualna lub może raczej zespołowa czy grupowa najlepiej wpływa na budowanie dobrego wizerunku

biblioteki. Zastanawiano się, które cechy, umiejętności lub postawy najlepiej temu służą.

Skoncentrowano się na takich cechach, umiejętnościach i postawach, jak: entuzjazm, precyzja, terminowość, efektywność, indywidualizm, komunikatywność, umiejętność pracy w zespole.

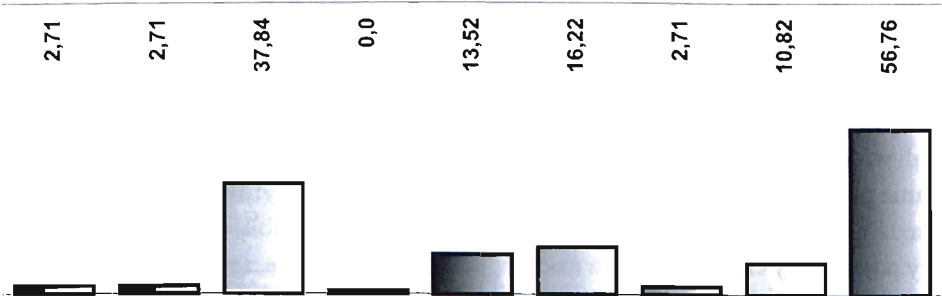
Na podstawie jednego z takich pytań zbadano, w jakich oddziałach preferowane są ww. cechy i postawy.

Wykres 1. Dopasuj cechy/umiejętności do oddziałów



Poproszono, aby oceniono każdą cechę, oraz wskazano, która jest najbardziej pożądana w badanych oddziałach.

Wykres 1.1. Entuzjazm



Entuzjazm – cechę tę przypisuje się analitykom – poszukiwaczom. Są to ludzie bardzo komunikatywni, ciekawscy, ekstrawertycy. Cechą pozytywną tych osób jest zdolność do kontaktów z ludźmi i wyszukiwania wszystkiego, co nowe, oraz zdolność podejmowania wyzwań. Słaby punkt: brak zdolności do inspirowania i motywowania innych¹⁴.

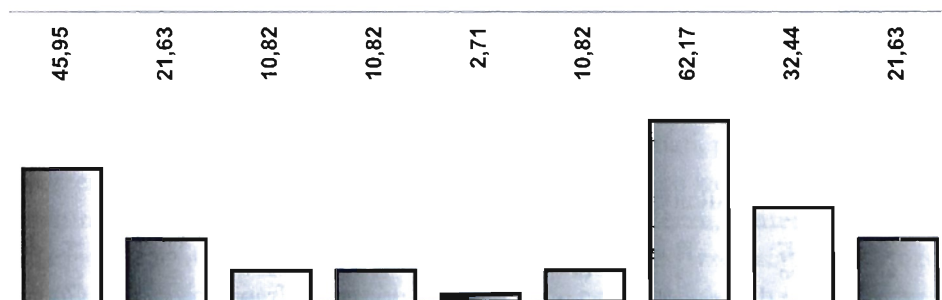
Ponad połowa respondentów (56,76%) uznała, że ta cecha jest istotna w pracy każdego oddziału, najbardziej jednak w pracy Oddziału Udostępniania (37,84%).

¹⁴ P. Pioterek, *op. cit.*, s. 44.

Ankietowani uznali, że w oddziałach związanych z gromadzeniem i opracowaniem zbiorów entuzjazm nie jest najbardziej pożądaną cechą.

Osoby precyzyjne, czyli dokładne – jak uważają respondenci – najlepiej sprawdzają się, wykonując zadania związane z opracowaniem dokumentów, inwentaryzacją czy skontrum. Cechę tę powinny także posiadać osoby pracujące w administracji lub księgowości, a także w Oddziale Informatyzacji.

Wykres 1.3. Terminowość

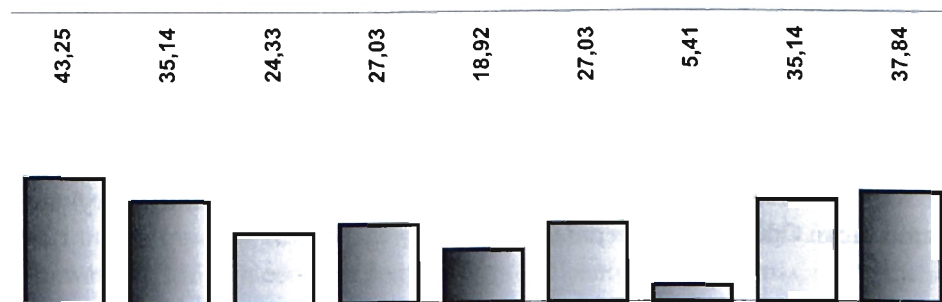


Terminowość – ta cecha, według ankietowanych, powinna być uwzględniona przy kierowaniu osób do prac w administracji lub księgowości. W zasadzie cecha ta jest cenna w niemal równym stopniu we wszystkich oddziałach, choć najmniej – jak wynika z ankiety – w Oddziale Informacji.

Cechę tę posiadają osoby odpowiedzialne, perfekcyjniści, którzy zawsze kończą rozpoczęte zadania. Osoby takie mają często skłonność do przejmowania się detalami, są drobiazgowie.

W pracach wykonywanych przez oddziały wskazane przez respondentów terminowość jest bardzo ważną cechą. Zarówno w Oddziale Gromadzenie, gdzie należy w określonym czasie rozliczyć rachunki, jak i w księgowości terminowość ma znaczenie dla sprawnego funkcjonowania biblioteki. Jest to bardzo ważna cecha łącząca się zazwyczaj ze starannością, rzetelnością, troską o wynik.

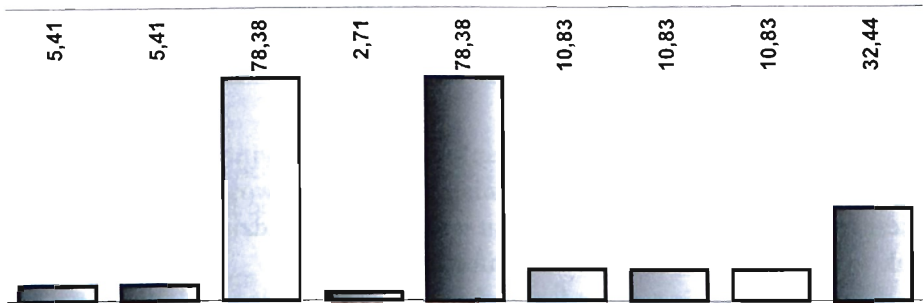
Wykres 1.4. Efektywność



W tak dużym zbiorowisku, jakim jest biblioteka uczelniana, można oczekiwać, że kadra będzie zróżnicowana pod względem umiejętności, cech osobowych, kompetencji i postaw. Od tego, czy cechy osobowe i postawy korespondują z powierzonym pracownikowi zadaniem, będzie zależała jego **efektywność**, a także wynikający z niej wizerunek biblioteki, jaki zbuduje sobie świadomie lub nie jej użytkownik. Efektywność jest cechą, którą powinien posiadać bibliotekarz. Miarą efektywności jest szybkość włączenia do zbiorów dokumentu, dostępu do informacji oraz liczba wypożyczeń. Autorki podzielają zdanie respondentów, że efektywność powinna w równym stopniu cechować pracowników wszystkich oddziałów biblioteki.

Komunikatywność jest – według opinii respondentów – nieodzowna w pracy związanej z obsługą użytkownika, czyli w oddziałach, takich jak Udostępnianie i Informacja.

Wykres 1.5. Komunikatywność

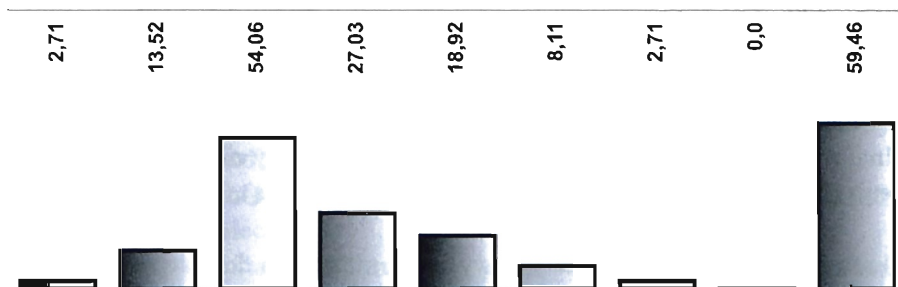


Opinia ta może wynikać ze świadomości bibliotekarzy, że w tworzeniu wizerunku biblioteki istotną sprawą jest między innymi personalizacja usług. Informacja, która jest adresowana do konkretnego odbiorcy, sprawia, że użytkownik czuje się ważnym klientem biblioteki.

Bibliotekarz musi doskonale orientować się w zasobach. Każdy czytelnik powinien odnieść wrażenie, że ma do czynienia z fachowcem. Nawet jeśli w danym momencie nie może uzyskać dostępu do interesujących go zasobów edukacyjnych, powinien móc się dowiedzieć, kiedy może otrzymać ważne dla niego dokumenty, czy zostanie pokierowany w miejsce, gdzie je otrzyma szybciej. Czytelnik nie powinien odejść z biblioteki bez uzyskania satysfakcjonującej go informacji. Powinien widzieć, że zespół współdziała i tworzą go kompetentni pracownicy.

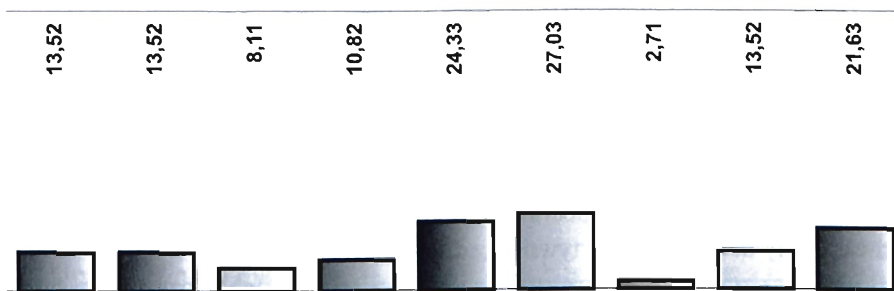
We wszystkich oddziałach biblioteki ważna jest **umiejętność pracy w zespole**, ale respondenci uznali, że jest to cecha nieodzowna przede wszystkim w wykonywaniu zadań Oddziału Udostępnianie.

Wykres 1.6. Umiejętność pracy w zespole



Trudno znaleźć w bibliotece oddział, w którym pracownicy, wykonując podobne zadania, nie komunikowaliby się ze sobą i nie współdziałali, ponieważ w procesie tworzenia usługi bibliotecznej współpracują ze sobą jako wewnętrzni dostawcy i odbiorcy. Nawet w oddziałach, które pracują na zapleczu, umiejętność pracy w zespole jest nieodzowna. Zespoły takie nie mogłyby dobrze działać bez zrozumienia zależności, poczucia wspólnoty, integracji celów osobistych i zespołowych. O wskazaniu Oddziału Udostępnianie, jako tego, w którym praca zespołowa liczy się przede wszystkim, mogła zdecydować na przykład zmienowość, która „wymusza” współdziałanie na etapie tworzenia harmonogramów czasu pracy, a także jest niezbędna do zachowania ciągłości i pełnej „wymienności” osób tworzących zespół w procesie bezpośredniej komunikacji z czytelnikiem.

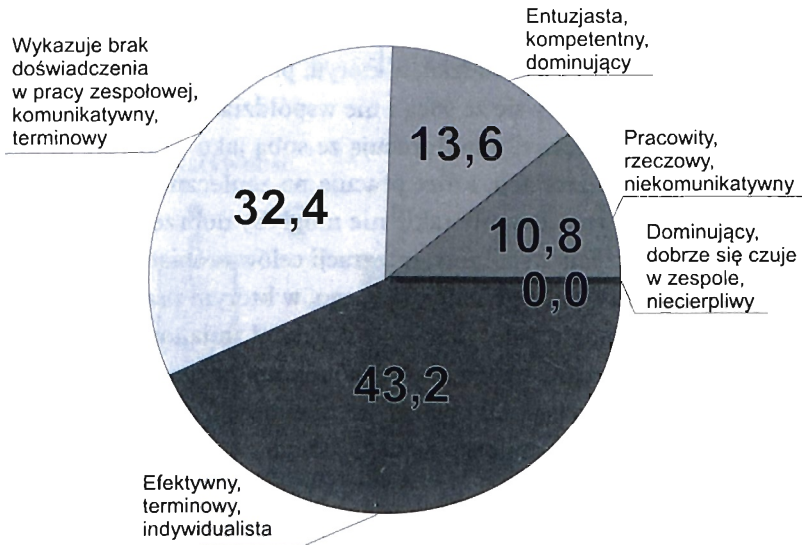
Wykres 1.7. Indywidualizm



Najwięcej kontrowersji w ocenie wzbudziła cecha: **indywidualizm**. Pytanie było tak skonstruowane, że użytkownik nie mógł zakończyć ankiety, dopóki wszystkie cechy nie zostały dopasowane do przynajmniej jednego oddziału. Paweł Pioterek w książce „Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece”, charakteryzując role ludzi przydatnych w zespole, najwyżej ocenił indywidualizm. Wykazał, że są to innowatorzy, których cechami pozytywnymi są: geniusz, wyobraźnia, inteligencja, wiedza, negatywnymi zaś: bujanie w obłokach, skłonność do niezważania na cele

praktyczne i utarte sposoby postępowania¹⁵. Respondenci z różnych oddziałów nie chcieliby mieć w swoim zespole indywidualistów. Stwierdzono ten fakt na podstawie protestów respondentów, którzy wyrazili swoje niezadowolenie, informując, że z powodów technicznych wymuszona jest odpowiedź na to pytanie. Zachęcono respondentów, aby się zastanowili, w których oddziałach taka cecha byłaby dopuszczalna, a nawet wskazana. Wszyscy wskazali inne oddziały niż te, w których sami pracują (informacja ta dotarła do autorek drogą nieformalną).

Wykres 2. Najbardziej pożądane zestawy cech pracownika do pracy w zespole



Kolejne pytanie brzmiało: **Którego z pracowników byś zaproponował(-a) do pracy w swoim zespole (oddziale), wiedząc, że jest...**¹⁶ (poproszono, aby respondent wybrał jedną z proponowanych pięciu zestawów cech/postaw).

Autorki dobierały cechy/postawy, dbając o to, aby w każdym zestawie znalazły się dwie cechy uznane za pozytywne i jedna negatywna:

- 10,82% respondentów wybrałoby do swojego zespołu osobę pracowitą, dobrze zorganizowaną, niekomunikatywną,
- 13,52% respondentów wskazało osobę kreatywną, kompetentną, nastawioną na samodzielny rozwój,
- 32,44% uznało, że chcieliby mieć w swoim zespole bibliotekarza, który mimo braku doświadczenia w pracy zespołowej jest komunikatywny i terminowo wykonuje powierzone mu zadania,

¹⁵ P. Pioterek, *op. cit.*, s. 44.

¹⁶ M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 239–243.

– 43,2% chciałoby współpracować z pracownikiem, który jest efektywny, terminowy i jest indywidualistą.

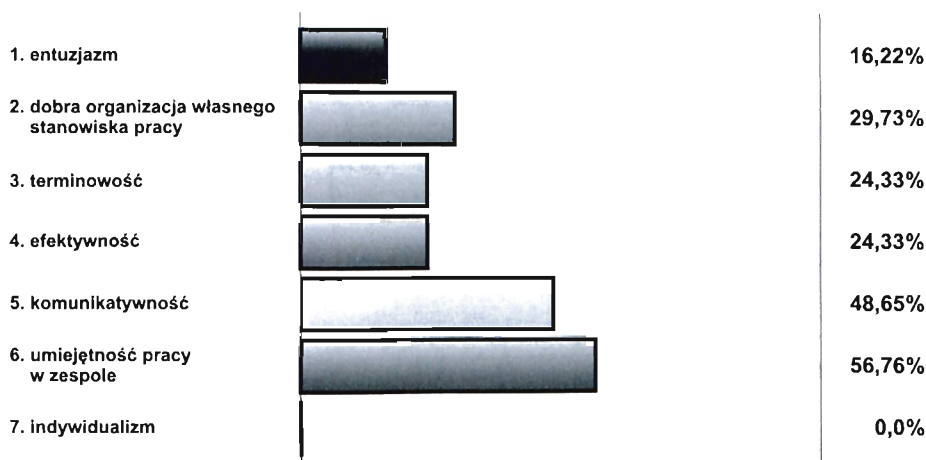
Zastanawiające jest to, że respondenci do swego zespołu wybraliby indywidualistę, jeśli byłby kompetentny i terminowo wykonywałby powierzone zadania. Jednak z odpowiedzi na pytanie, które obrazuje wykres 3, wynika, że z indywidualistą nikt nie chciałby współpracować.

Nikt z respondentów nie wybrał zestawu cech: dominujący, dobrze się czuje, pracując w zespole, niecierpliwy.

Wyraźnie widać, że w bibliotece taki pracownik miałby trudności ze znalezieniem dla siebie miejsca. W obu najbardziej pożądanym zestawach znalazła się terminowość. Inne cechy się nie powtarzały. Gdyby nie kolejne pytanie, można byłoby uznać, że w pracy zespołowej ta cecha jest najistotniejsza.

Jakie cechy, umiejętności uważasz za pożądane w pracy zespołowej? (respondenci mieli możliwość wyboru dwóch odpowiedzi)

Wykres 3. Jakie cechy/umiejętności uważasz za pożądane w pracy zespołowej?



Odpowiedź na to pytanie wyłania zestaw cech uważanych przez respondentów za pożądane w pracy zespołowej: **umiejętność pracy w zespole** – 56,76%, **komunikatywność** – 48,65%, **dobra organizacja własnego stanowiska pracy** – 29,73% respondentów.

Oceniono dość wysoko terminowość i efektywność, które to cechy wybrało 24,33% respondentów. Entuzjazm doceniło 16,22% respondentów. Indywidualizm nie został wskazany przez żadnego z respondentów.

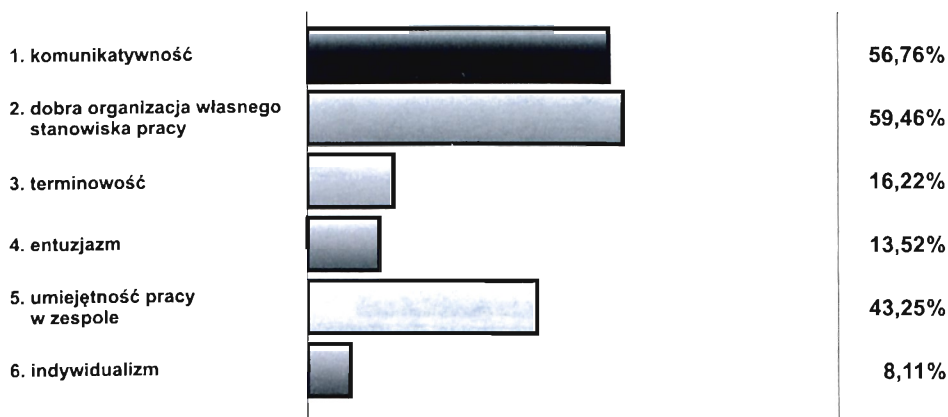
Poproszono także, aby ankietowani ocenili, przynając odpowiednią liczbę punktów, jakie postawy mają wpływ na budowanie pozytywnego wizerunku biblioteki: czy postawa całego zespołu, czy pracowników pracujących (lub nie) z użytkownikiem lub postawa każdego pracownika. Oceniono każdą z proponowanych postaw w skali od 0 do 5 pkt.

Zdecydowana większość (91,9%) ankietowanych uznała, że największy wpływ na wizerunek biblioteki ma postawa pracowników bezpośrednio pracujących z użytkownikiem. Na drugiej pozycji plasuje się postawa całego zespołu – 59,46%, następnie postawa każdego pracownika – 45,95%. Według 50% ankietowanych postawa pracowników niepracujących bezpośrednio z użytkownikiem ma niewielki wpływ na budowanie pozytywnego wizerunku biblioteki.

Odpowiedzi na to pytanie częściowo potwierdzają tezę, że bibliotekarze czują, iż są członkami wspólnoty pracowniczej, i wiedzą, że praca w zespole „tych, co na froncie, i tych, co na zapleczu”, tworzy dobry wizerunek biblioteki.

Zapytano także respondentów o **najbardziej pożądane cechy/umiejętności na ich stanowisku pracy** (poproszono, aby zakreślono maksimum dwie odpowiedzi).

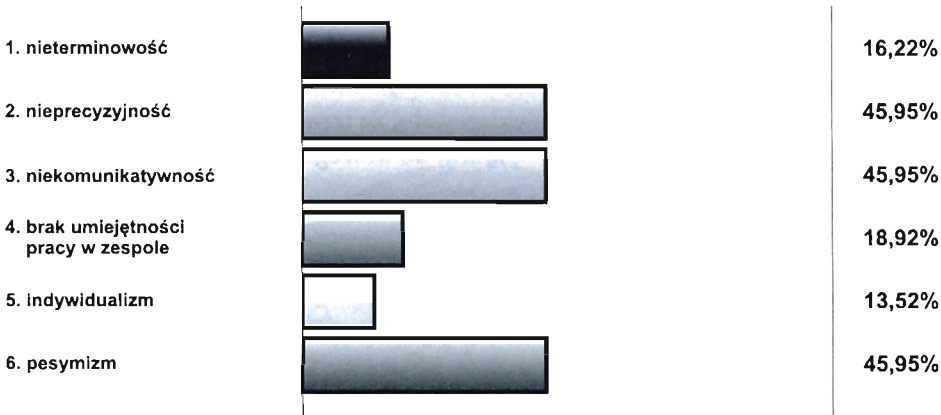
Wykres 4. Pożądane cechy na stanowisku pracy



Odpowiedzi potwierdziły wcześniejsze preferencje respondentów. Dobra organizacja własnego stanowiska pracy, komunikatywność oraz umiejętność pracy w zespole gwarantują efektywność wykonania zadań, które pokrywają się z codzienną pracą bibliotekarzy.

Analogicznie poproszono o wskazanie tego, co jest **niepożądane na danym stanowisku pracy** (poproszono, aby zakreślono maksimum dwie odpowiedzi).

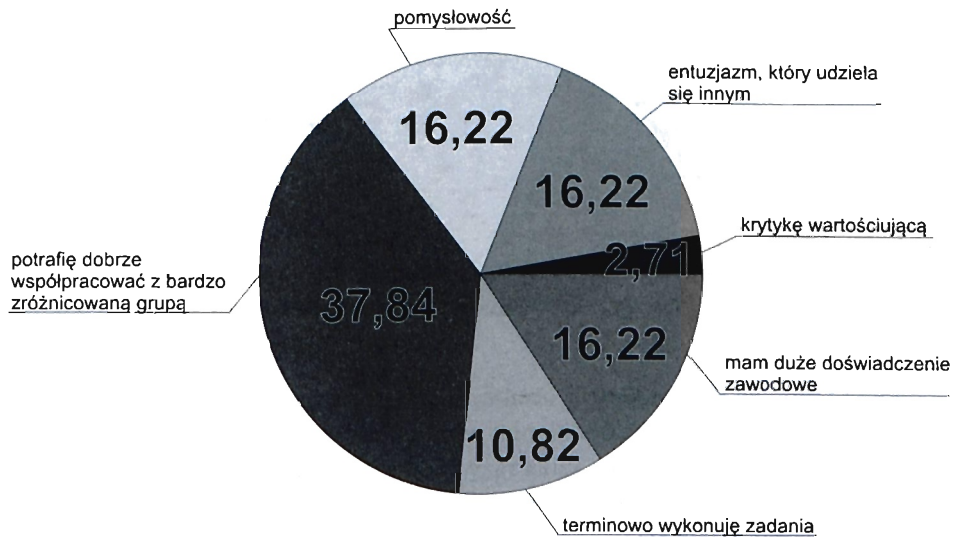
Wykres 5. Cechy niepożądane na stanowisku pracy



Ponad 45% ankietowanych wskazało, że cechy, takie jak nieprecyzyjność, niekomunikatywność i pesymizm, nie są pożądane na stanowiskach pracy. Osoby mało dokładne, wykazujące pesymistyczne nastawienie do pracy i mające trudności w porozumiewaniu się z innymi pracownikami biblioteki niewiele wnoszą do zespołu.

Co według ciebie możesz wnieść do zespołu? (należało zaznaczyć jedną odpowiedź)

Wykres 6. Co możesz wnieść do zespołu?



Punkt dotyczący dobrej współpracy z bardzo zróżnicowaną grupą wskazało 37,84% respondentów.

Trzy cechy: entuzjazm, pomysłowość oraz duże doświadczenie zawodowe w równym stopniu zostały określone za takie, które respondenci wniesliby do zespołu.

Tylko 10,82% respondentów zadeklarowało, że terminowo wykonuje zadania, choć gdy poproszono o wskazanie zespołu, do którego respondenci zechcieliby dołączyć, terminowość była cechą pożądaną.

Najwięcej osób wskazało, że cenna jest możliwość dzielenia się doświadczeniem i wiedzą z innymi pracownikami oraz że ważna jest umiejętność pracy w zespole.

W bibliotece jest miejsce dla pracowników, którzy preferują różne postawy, różnią się pod względem wyboru form pracy.

Pytanie: **Jak często pomagasz w pracach innego oddziału?**, miało na celu zorientowanie się, czy respondenci uczestniczą w pracach wykonywanych na rzecz innych oddziałów.

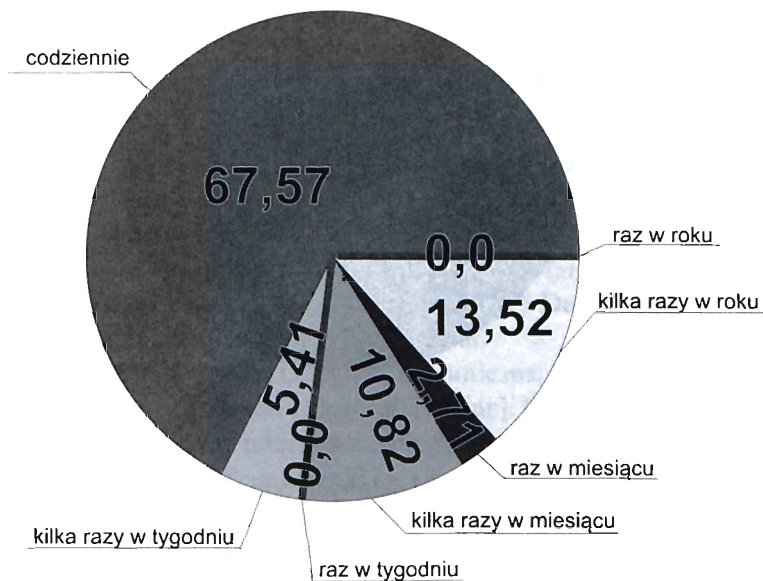
Wykres 7. Jak często pomagasz w pracach innego oddziału?



Ponad połowa respondentów ocenia, że ich praca na rzecz innych oddziałów jest sporadyczna. Jak widać, codzienną pomoc zadeklarowało tylko 8,11% badanych, a do pomocy świadczonej kilka razy w roku przyznało się 43,25% badanych. Można więc przyjąć, że osoby, które realizują zadania w powołanych poza strukturą organizacyjną zespołach zadaniowych, w pełni utożsamiają się z powierzonymi obowiązkami i nie uważają ich za działania odrębne, niezwiązane z realizacją bieżących celów działania biblioteki.

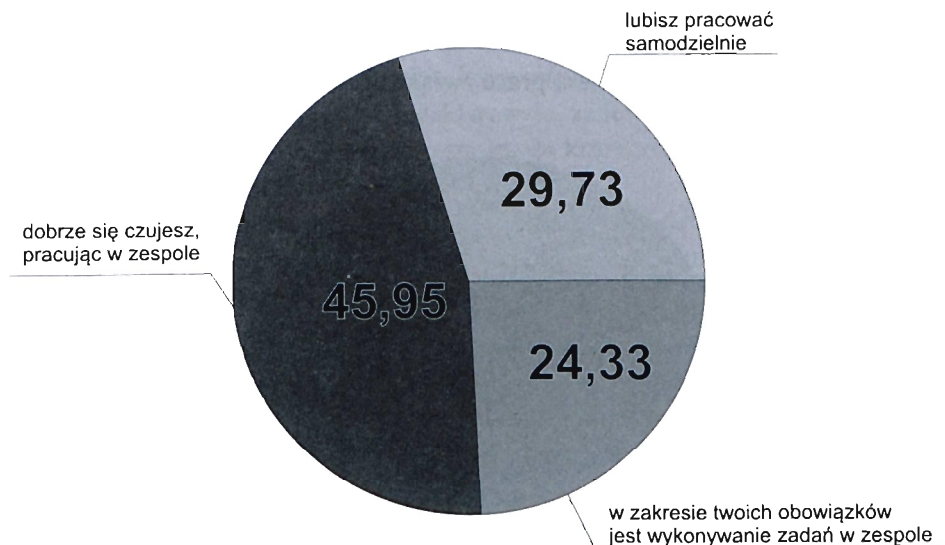
Jak często wykonujesz prace związane z budowaniem dobrego wizerunku biblioteki?

Wykres 8. Jak często wykonujesz prace związane z budowaniem dobrego wizerunku biblioteki?



Codziennie wykonywanie prac związanych z kreowaniem dobrego wizerunku biblioteki wskazało 67,57% respondentów. Świadczy to o dobrym zrozumieniu misji instytucji. Dbałość o to, aby użytkownik biblioteki otrzymał pełną informację oraz interesujące go dokumenty, jest wynikiem świadomego działania pracowników na rzecz budowy dobrego wizerunku firmy.

Autorki podjęły próbę zanalizowania, jakie formy pracy są nieodzowne, by móc wykonywać zadania indywidualne, grupowe i zespołowe. Zadano bibliotekarzom pytanie: **Którą z podanych form pracy preferujesz?**

Wykres 9. Którą z podanych form pracy preferujesz?

Respondenci, jak wynika z udzielonych odpowiedzi, cenią pracę w zespołach. Dobrze rozumieją, że praca, którą wykonują, w dużej mierze opiera się na zadaniach wykonywanych zespołowo.

Podsumowanie

Świadomość tego, jak ważne jest budowanie pozytywnego wizerunku firmy, jest istotna dla pracowników biblioteki. Niemal wszyscy respondenci dużą wagę przywiązują do dbałości o jakość usług i zgodnie przyznali takim działaniom najwyższą liczbę punktów. Dobrze to rokuje, jeśli chodzi o możliwości dalszego rozwoju biblioteki. Należy jednak wziąć pod uwagę, że do zespołów trafiają osoby o bardzo zróżnicowanych predyspozycjach i umiejętnościach, co może negatywnie wpływać na sposób realizacji zadań. Umiejętne tworzenie zespołów, jak również odpowiednie, czytelne formułowanie zadań, które ich członkowie mają realizować, sprzyja tworzeniu dobrego wizerunku biblioteki.

Autorki referatu doświadczalnie podjęły próbę stworzenia zespołu, którego celem było przygotowanie ankiety oraz napisanie referatu. Jedna z nich ma wykształcenie kierunkowe i dwudziestoletnie doświadczenie w pracy zawodowej, jednak bardzo krótko pracowała z użytkownikiem. W bibliotece uczelnianej, w Oddziale Opracowania Książek i Zbiorów Specjalnych przepracowała 16 lat. Druga autorka ukończyła Politechnikę Warszawską w Kolegium Nauk Społecznych i Administracji (obecnie Wydział Administracji i Nauk Społecznych). Po studiach podjęła pracę

w Filii Biblioteki Głównej PW – Akademik. Jej podstawowym zadaniem jest praca z użytkownikami.

Praca nad referatem udowodniła, że autorki wzajemnie się uzupełniają wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami.

Bibliografia

1. *Encyklopedia współczesnego bibliotekarstwa polskiego*, Głombiowski K. (red.), Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1976.
2. Górniak K., *Zachowanie organizacyjne – budowanie zespołów i grup*. [online]. [S. 1.], [2008]. [dostęp: 03 kwietnia 2009]. Dostępny w internecie: http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%C5%82_2.
3. Kamińska J., *Motywowanie pracowników biblioteki a koncepcja marketingu wewnętrznego*. [online]. Katowice, 2006. [dostęp: styczeń 2009]. Dostępny w internecie: <http://www.sbc.org.pl/Content/7679/kaminska.pdf>.
4. Katzenbach J.R., *Sila zespołów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
5. Lachawiec L., *Miejsce jednostki w zespole*. [online]. [S. 1.], 2004. [dostęp: 03 kwietnia 2009]. Dostępny w internecie: <http://www.infor.pl/zarzadzanie-personel/aktualnosci/1615,Miejsce-jednostki-w-zespole.html>.
6. Ledzińska A., *Metody pracy zespołowej*. [online]. [S. 1.], [2002]. [dostęp: 03 kwietnia 2009]. Dostępny w internecie: http://mfiles.pl/pl/index.php/Metody_pracy_zespo%C5%82owej.
7. Misiurski P., *Dlaczego wizerunek firmy jest ważny?* [online]. [S. 1.], 2004–2005. [dostęp: 03 kwietnia 2009]. Dostępny w internecie: <http://www.epr.pl/dlaczego-wizerunek-firmy-jest-wazny,pr-w-firmie,117,1.html>.
8. Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
9. Pioterek P., *Budowanie efektywnego zespołu w bibliotece*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2008.
10. Taraszkiewicz M., *Trendy uczenia w XXI wieku. Internetowy magazyn CODN luty/2007. Zespół, praca zespołowa i praca w zespole* [online]. [S. 1.], [2006]. [dostęp: 03 kwietnia 2009]. Dostępny w internecie: http://www.trendy.codn.edu.pl/struktura/mini-kursy/doc/praca_zespołowa.pdf.
11. Tarka M., *Public relations w bibliotece*. [online]. Szczecin, 2007. [dostęp: 03 kwietnia 2009]. Dostępny w internecie: <http://www.ebib.info/2007/84/a.php?tarka>.
internecieinternecie internecie
12. Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi (WSHE), *Zarządzanie zespołem*. [online]. [S. 1.], [2008]. [dostęp: 03 kwietnia 2009]. Dostępny w internecie: www.smeskills.com/trainers/training/PL_Team_management_manual_PL.pdf.
13. Zarządzanie kadrami GWSH-Katowice, *Praca zespołowa i kierowanie zespołem*. [online]. [2006]. [dostęp: 09 kwietnia 2009]. Dostępny w internecie: http://gawedama.republika.pl/mg/pr_ze.html.