

ZNACZENIE SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW W ZARZĄDZANIU BIBLIOTEKAMI

Współczesne organizacje coraz częściej opierają swą działalność na zasobach niematerialnych, a zwłaszcza na wiedzy i informacji. Kadra kierownicza zaakceptowała fakt, że to ludzie – a nie pieniądze, budynki czy wyposażenie – są najważniejszym czynnikiem decydującym o jakości organizacji. Kapitał ludzki to jednak nie tylko liczba zatrudnionych. Gdyby kluczem do sukcesu była tylko liczba osób zatrudnionych w organizacji, najbardziej nierozgarnięty pracownik z najniższego szczebla hierarchii miałby dla organizacji taką samą wartość jak najbardziej błyskotliwy menedżer zajmujący kluczowe stanowisko. W rzeczywistości o potencjale i wartości pracownika decydują informacje posiadane przez daną osobę oraz jej zdolność i gotowość do dzielenia się nimi z innymi. Te dwa czynniki – wiedza i ludzie – są dziś powiązane ze sobą ściślej niż kiedykolwiek przedtem. Potencjał żadnego z tych dwóch elementów nie może być wykorzystywany optymalnie bez udziału drugiego¹.

Również biblioteki zauważają, iż pracownicy stanowią ich podstawową wartość. Wiedza, kwalifikacje i postawy pracowników decydują o tym, czy ich potencjał jest odpowiednio wykorzystywany i służy realizacji celów biblioteki. Warto pamiętać, że budowanie dobrych stosunków z pracownikami i dbanie o atmosferę w miejscu pracy sprzyja rozwojowi każdej biblioteki. Zadowoleni pracownicy, tworząc zgrany zespół, są kreatywni i zdolni do wdrażania nowych pomysłów i metod pracy.

Szczególne znaczenie dla sukcesu biblioteki mają zatem postawy pracowników, które stanowią ważną charakterystykę zachowania się każdego człowieka w miejscu pracy. Odwołując się do literatury przedmiotu² postawą jest bieżący punkt widzenia człowieka w stosunku do kogoś, np. przełożonego, podwładnego, współpracownika czy użytkownika, lub czegoś np. produktu czy biblioteki. Postawą jest także prezentacja opinii, emocji i chęci, wynikających z tendencji człowieka do ustawicznej reakcji na różne aspekty spraw, ludzi, sytuacji czy przedmiotów.

Postawa składa się z trzech komponentów: poznawczego, emocjonalnego i intencyjnego³. **Komponent poznawczy** odnosi się do prezentowanego przez człowieka poglądu o czymś lub o kimś. Zawiera subiektywną odpowiedź na pytania, jaki jest pracodawca, przełożony czy pracownik lub jaki charakter ma rozwiązywany problem.

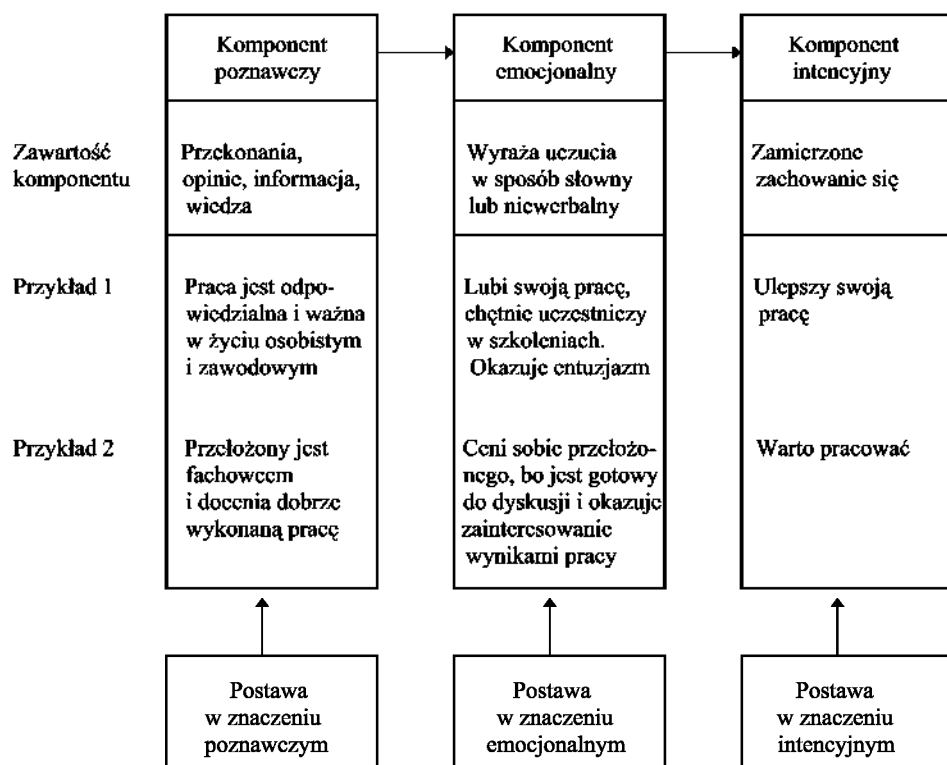
* Dr; Uniwersytet Śląski w Katowicach.

1 J. Fitz-Erz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Kraków 2001, s. 20.

2 U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2003, s. 109.

3 R.A. Baron, D. Byrne, *Social Psychology. Understanding Human Interaction*, Boston 1987. Cyt. za: Tamże, s. 110.

Komponent emocjonalny jest reakcją na posiadany pogląd i zawiera uzwewnętrznione odczucia, wyrażane słownie w pozytywnych lub negatywnych zwrotach, np. że jest się zadowolonym lub niezadowolonym.



Rys. 1. Komponenty postaw pracowników biblioteki i przykłady

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: U. Gros, *Zachowania organizacyjne...*, s. 111.

Oba komponenty, poznawczy i emocjonalny, przyczyniają się do powstawania kolejnego składnika, **intencyjnego** odzwierciedlającego zamiary dotyczące przyszłości i będące reakcją na posiadaną opinię. Wymienione komponenty najczęściej są ze sobą powiązane, jednak każdy z nich może także występować z osobna (rys. 1). Wówczas wyróżnia się postawę w trzech znaczeniach: poznawczym, emocjonalnym i intencyjnym. Ważne jest uświadomienie sobie, że różne osoby mają zróżnicowane poglądy wobec tych samych osób, spraw czy całej biblioteki⁴.

Rodzajem postawy jest **satysfakcja** pracownika stanowiąca emocjonalną reakcję na pogląd o sytuacji w miejscu pracy. Reakcja ta jest określana za pomocą stopnia pozytywnego lub negatywnego samopoczucia, które wytwarza się w rezultacie wykonywanych zadań w konkretnych warunkach.

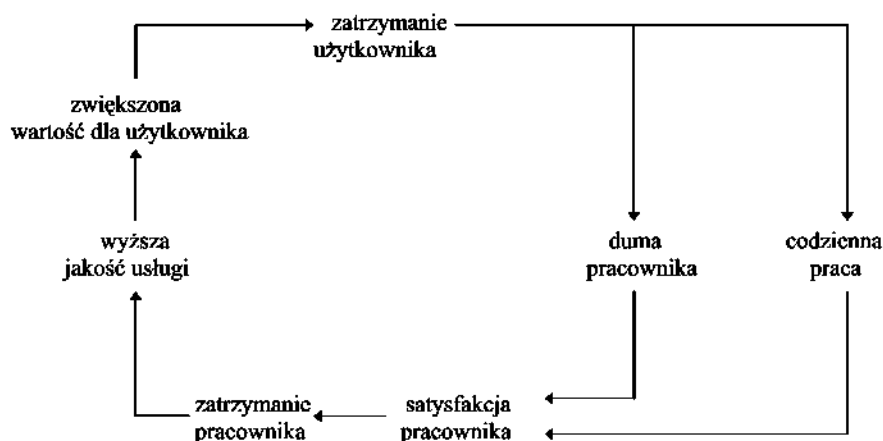
Rozpatrując satysfakcję pracowników jako cel i wyniki działań w sferze jakości pracy biblioteki, konieczne jest jej rozpoznanie, mające na celu:

⁴ U. Gros, *Zachowania organizacyjne...*, s. 110-111.

- opracowanie programów polityki personalnej umożliwiających skuteczne ich wdrażanie w bibliotece,
- ustalenie czynników decydujących o satysfakcji pracownika,
- ustalenie sposobów pomiaru satysfakcji pracowników w celu podejmowania działań naprawczych.

Należy podkreślić, iż między satysfakcją pracowników a zadowoleniem użytkowników biblioteki istnieje ścisły związek. Satysfakcję korzystających z oferty bibliotecznej buduje się robiąc jak najlepiej to, co najważniejsze z punktu widzenia użytkowników, i zapewniając im taki zestaw wartości, jaki, w ich odczuciu, zaspokaja ich potrzeby. Robienie jak najlepiej tego, co jest najważniejsze dla użytkowników, często zależy od pracowników, którzy mają odpowiednią motywację do zaspokajania potrzeb użytkowników. Kultura biblioteki zorientowana na użytkownika jest bardzo ważna, niemniej jednak istnieje pozytywna korelacja między satysfakcją pracownika a satysfakcją użytkownika. Można zaryzykować stwierdzenie, że zadowolony personel „produkuje” zadowolonych użytkowników⁵.

Warto pamiętać, że właśnie pracownicy są wiarygodnym źródłem informacji dla swoich rodzin i znajomych, stanowią również bezpośredni kanał przepływu informacji z biblioteki do jej otoczenia zewnętrznego. Pracownicy rozpowszechniający negatywne opinie o swojej bibliotece burzą jej wizerunek. I na odwrót, zadowoleni użytkownicy informować będą o zaletach biblioteki potencjalnych użytkowników, i dzięki temu kreować jej pozytywny obraz. Zadowolony pracownik ma zatem niewątpliwie istotny udział na utrzymanie użytkownika w bibliotece (rys.2). Z drugiej strony, zadowolenie korzystających z usług biblioteki ma bezpośredni wpływ na wzrost zadowolenia pracownika ponieważ znacznie łatwiej i przyjemniej wykonuje się pracę jeżeli obsługiwani użytkownicy są zadowoleni.



Rys. 2. Związek między satysfakcją pracownika a utrzymaniem użytkownika w bibliotece

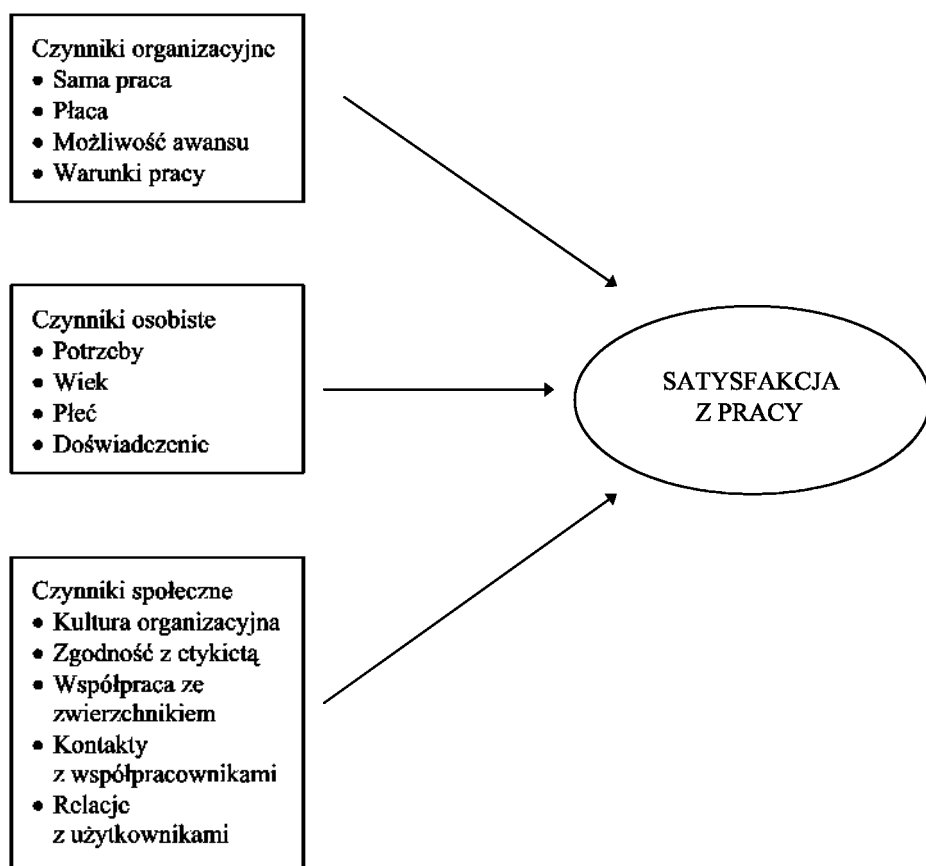
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bain and Company [w:] M. Clark, A. Payne, *Customer Retention : Does Employee Retention Hold a Key to Success*, „Marketing Education Group Proceedings” 1993, nr 1. Rysunek za: J. Otto, *Marketing relacji : koncepcja i stosowanie*, Warszawa 2001, s. 193.

5 N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Kraków 2003, s. 303.

Na satysfakcję pracowników bardzo często mają zatem wpływ ich umiejętności oraz możliwości uzyskiwania określonych wyników dla użytkowników biblioteki. Istotny jest także sposób, w jaki współpracownicy odnoszą się do siebie nawzajem.

Narzędzie pozwalające zdiagnozować tendencje i postawy panujące wewnątrz biblioteki może stanowić badanie satysfakcji pracowników biblioteki. Badanie takie pozwala zidentyfikować potencjalne i realne obszary konfliktu, określić poziom zadowolenia i motywacji.

Badając satysfakcję pracowników biblioteki należy wyznaczyć jej zakres tematyczny czyli czynniki wpływające na zadowolenie pracowników. Warto pamiętać, że wszyscy pracownicy mają pewne oczekiwania co do warunków pracy. Urszula Gros wyodrębniła trzy grupy czynników wpływających na satysfakcję personelu: organizacyjne, społeczne i osobiste⁶ (rys. 3).



Rys. 3. Czynniki wpływające na satysfakcję z pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: U. Gros, *Zachowania organizacyjne...*, s. 116.

⁶ Tamże, s. 115.

Czynniki **organizacyjne** związane są z treścią pracy, rodzajem wykonywanych zadań, możliwością awansu na bardziej wyspecjalizowane stanowiska, wysokością wynagrodzenia i innych świadczeń, stosowaną polityką przez kierownictwo w zakresie funkcjonowania i rozwoju biblioteki.

Czynniki **społeczne** odnoszą się do istniejącego poziomu spójności celów różnych pracowników, wyrażanego w harmonii działania, zakresu zgodności postępowania z etyką zawodową i osobistą, współpracy z innymi pracownikami, którzy mogą być pomocni i życzliwi, chętni do zastępstwa, kontaktów z przełożonym, który może służyć zawodową pomocą i wsparciem, a także dbać o rozwój.

Czynniki **osobiste** nawiązują do wieku, płci, posiadanych potrzeb i aspiracji oraz korzyści pozapłacowych (m.in. korzystanie z poczty e-mail, Internetu, księgozbioru). Czynniki te wywołują powstawanie różnych potrzeb (np. dobra płaca, potrzeba szacunku zwierzchników i kolegów) i przyczyniają się do niejednolitej reakcji na poziom ich zaspokojenia.

W rezultacie oddziaływania różnych czynników pracownik wyrabia sobie pogląd o nich, zwłaszcza o czynnikach organizacyjnych i społecznych, które wywołują w nim jakiś poziom satysfakcji.

Poziom satysfakcji personelu mierzony jest z reguły metodą badań ankietowych. Warto poprosić pracowników, by zaproponowali konkretne zagadnienia i pytania, które powinny znaleźć się w kwestionariuszu. Pozwoli to ustalić, które problemy są szczególnie ważne. Wynagrodzenie nie jest jedynym kryterium satysfakcji pracowników. Składa się na nie wiele innych elementów. Na podstawie wyników tych badań można spróbować opracować taki ich zestaw, który mógłby być regularnie stosowany. Do najczęściej realizowanych problemów badawczych w pomiarze satysfakcji pracowników należą⁷:

- diagnoza systemu komunikacji wewnętrznej w bibliotece i jej wpływu na satysfakcję pracowników,
- wpływ satysfakcji pracowników na obsługę użytkowników,
- rozwiązywanie problemów i konfliktów w bibliotece,
- świadomość celów pracy na danym stanowisku,
- wizerunek biblioteki a satysfakcja z wykonywanej pracy,
- relacje z przełożonym,
- praca zespołowa a problem satysfakcji pracowników,
- organizacja pracy,
- znaczenie dla satysfakcji wysokości wynagrodzeń i elementów motywacji pozamaterialnej,
- satysfakcja z programów rozwoju pracowników.

Badania satysfakcji pracowników pozwalają zatem na analizę bardzo wielu elementów polityki personalnej, od procesu komunikacji wewnętrznej, poprzez kształtowanie systemu wynagrodzeń aż po politykę szkoleniową. Satysfakcja może być związana np. z wykorzystywaniem i docenianiem zdolności współpracowników, charakterem wykonywanej pracy, zakresem odpowiedzialności czy systemem awansowania. Niezadowolenie pracowników może natomiast dotyczyć m.in. zarobków, relacji międzyludzkich, warunków pracy czy relacji ze zwierzchnikami.

7 A. Chuchrowska [i in.], *Badanie satysfakcji pracowników*, „Manager” 2004, nr 8, s. 31.

Reasumując pomiar satysfakcji pracowników biblioteki może spełniać następujące cele⁸:

- motywacyjne; badanie pozwala sprawdzić, w jakim stopniu ludzie są zadowoleni ze swojej pracy, jakie czynniki wpływają na odczuwaną przez nich satysfakcję lub niezadowolenie. Pytanie pracowników o ich opinie na temat sytuacji w bibliotece może spowodować wzrost ich zaangażowania oraz identyfikacji z biblioteką.
- diagnostyczne; badanie może pomóc na przykład w analizie systemu płacowego i/lub motywacyjnego, w poznaniu opinii pracowników na temat sposobów zarządzania biblioteką, a także poziomu akceptacji decyzji kierownictwa.
- komunikacyjne; wykorzystanie wniosków z badania stwarza szansę poprawy atmosfery pracy, zwiększenia gotowości do współpracy, a także wdrożenia komunikacji wewnątrz biblioteki.

Kwestionariusz do badania poziomu satysfakcji pracowników może składać się z wielu pytań, z czego część stanowić powinny pytania wspólne dla wszystkich komórek organizacyjnych biblioteki, a część – pytania dostosowane do potrzeb jej poszczególnych działów.

Wyniki ankiet umożliwiają obliczenie ogólnego wskaźnika satysfakcji, zwanego w organizacjach amerykańskich *wartością dodaną dla ludzi* (*People Value Added – PVA*)⁹. Wskaźnik ten, którego zmiany w czasie są uważnie śledzone, może stać się stopniowo jednym z wymiernych celów zarządzania bibliotekami.

Z prowadzeniem regularnych badań satysfakcji pracowników wiążą się konkretne korzyści. Należy do nich¹⁰:

- identyfikacja słabych i mocnych stron biblioteki w dziedzinie zarządzania personelem,
- poznanie poglądów pracowników w kwestii polityki personalnej biblioteki w takich obszarach, jak szkolenie, rozwój i awansowanie pracowników, partycypacja pracowników w zarządzaniu, delegowanie uprawnień itp.,
- uzyskanie informacji o preferencjach pracowników, poznanie ich stanowiska w sprawie stosowanych metod i narzędzi zarządzania, np. TQM, zarządzania przez cele, controllingu,
- wczesne ostrzeganie o istnieniu problemów oraz diagnoza ich przyczyn,
- poprawa współpracy i komunikacji wewnętrznej w bibliotece,
- zmniejszenie rotacji i absencji oraz wzrost lojalności pracowników,
- zrozumienie motywacji i czynników wpływających na zmiany poziomu satysfakcji zatrudnionych osób,
- wzrost zaangażowania pracowników oraz poprawa jakości i wydajności ich pracy,
- porównanie opinii pracowników w różnych działach biblioteki oraz zidentyfikowanie ich specyficznych problemów niekoniecznie odnoszących się do sytuacji w skali całej biblioteki.

Badania satysfakcji są nie tylko narzędziem pomiaru, ale i formą komunikacji z pracownikami. Ludzie mogą dzięki nim przekazać osobom zarządzającym biblioteką in-

8 R. Kaczyńska - Maciejowska, *Pytanie o zdanie czyli jak przeprowadzać badania satysfakcji pracowników w firmie*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 11, s. 18.

9 J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2002, s. 371.

10 R. Kaczyńska - Maciejowska, *Pytanie o zdanie czyli...*, s. 19.

formacje o problemach, których z perspektywy kierownictwa najczęściej nie widać. Należy jednak zdawać sobie sprawę, że nie wystarczy tylko zapytać pracowników o zdanie. Dopiero działania naprawcze następujące po badaniu pozwalają ocenić, jakie jest faktyczne znaczenie udzielonych odpowiedzi i czy są one poważnie brane pod uwagę przez kierownictwo biblioteki. Sygnałem, że rzeczywiście tak jest, może być dla pracownika fakt, że po zakończeniu sondażu jego wyniki są dostępne dla każdego pracownika.

Tylko w nielicznych bibliotekach wykorzystywany jest cały potencjał wiedzy i doświadczenia pracowników. Dzięki regularności badań pracowniczej satysfakcji przełożeni są w stanie pozytywnie oddziaływać na motywację pracowników, wyciągać wnioski i udoskonalać działania biblioteki. W ten sposób rośnie zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy, wzrasta integracja w zespołach, lojalność wobec biblioteki, a także efektywność.