

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW BIBLIOTEKI A KONCEPCJA MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO

STRESZCZENIE

Treścią artykułu są zagadnienia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece ujęte pod kątem nowoczesnej koncepcji, jaką jest marketing wewnętrzny. Podstawowym założeniem tej koncepcji jest uznanie bibliotekarzy za klientów wewnętrznych biblioteki. Biblioteka jako pracodawca powinna zabiegać o satysfakcję swoich pracowników, którzy stanowią kluczowy zasób każdej biblioteki.

Pierwsze próby opisywania i definiowania marketingu wewnętrznego pojawiły się ponad 20 lat temu¹. Wielu badaczy łączy powstanie koncepcji marketingu wewnętrznego z nurtem partycypacyjnym w teorii zarządzania, dla którego podstawowe założenia to: podmiotowość pracowników, przekazywanie im inicjatywy, współpraca zamiast narzucania rozwiązań.

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji marketingu wewnętrznego. Ich zwolennicy koncentrują się na różnych aspektach tej koncepcji i możliwościach jej zastosowania. Poszczególni badacze stosują też odmienną terminologię, używając również pojęć „marketing personalny”, „marketing kadrowy” czy „marketing stanowisk pracy”.

Biorąc pod uwagę fakt, że biblioteka jest organizacją usługową, interesujące wydaje się spojrzenie autorów K. Przybyłowskiego, S. W. Hartley’a, R. A. Kerin’a oraz W. Rudelius’a, którzy odnoszą marketing wewnętrzny do sfery zarządzania marketingiem usług. Ich zdaniem: „Marketing wewnętrzny opiera się na stwierdzeniu, że organizacja świadcząca usługi przed skierowaniem skutecznych programów do klientów musi koncentrować się na swoich pracownikach lub rynku wewnętrznym. Koncepcja marketingu wewnętrznego zakłada, że pracownicy określonej organizacji (jej ‘rynek wewnętrzny’) będą przedmiotem oddziaływania w celu stworzenia orientacji rynkowej, jeśli do nich skierowane będą działania przypominające swoim charakterem działania marketingowe. Koncepcja ta zakłada, że pracownicy i ich rozwój poprzez rekrutację, szkolenie, komunikowanie się i administrację są kluczowymi czynnikami sukcesu organizacji prowadzącej działalność usługową”².

* Dr, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informatyki, Uniwersytet Śląski w Katowicach.

1 R. Kozielski, *Marketing wewnętrzny – współczesne narzędzie konkurencyjności*, „Marketing i Rynek” 12/2002, s. 9.

2 K. Przybyłowski i in., *Marketing*, Warszawa 1998, s. 334.

Jedną z najbardziej znanych definicji marketingu wewnętrznego podali niemieccy autorzy K. Schwan i K. G. Seipel: „Marketing personalny wykracza poza zakres tradycyjnie rozumianego marketingu. Zawiera on orientację etyczną wedle, której założenia polityki kadrowej nie mogą być budowane na zwykłej manipulacji pracownikami, a sama ta polityka nie może być zorientowana na agresywne, krzykliwe pozyskiwanie pracowników bez przygotowania odpowiedniego klimatu i struktury zakładu, u podstaw których leży rzetelne i odpowiednie obchodzenie się z nimi. W marketingu kadrowym w centrum uwagi znajduje się człowiek”³.

Właśnie uznanie pracowników za najcenniejszy kapitał każdej organizacji leży u podstaw właściwego rozumienia, a co za tym idzie – zastosowania marketingu wewnętrznego.

Na podstawie literatury przedmiotu, odnoszącej się do różnych typów organizacji, opracowano następującą definicję marketingu wewnętrznego w bibliotece: Marketing wewnętrzny to system sposobów postępowania i zachowania biblioteki jako organizacji zorientowanej na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. Konsekwencją tej zasady w praktyce zarządzania biblioteką jest postrzeganie i traktowanie zarówno potencjalnych – na rynku pracy – jak i już zatrudnionych pracowników biblioteki jako jej klientów, których oczekiwania są dla biblioteki równie ważne jak potrzeby jej użytkowników⁴.

Podstawowe założenia marketingu wewnętrznego w bibliotece powinny być następujące:

- wszyscy pracownicy biblioteki są potrzebni i wszyscy powinni być traktowani jako jej wewnętrzni klienci;
- pracownicy biblioteki są dla siebie nawzajem klientami wewnętrznymi, ponieważ w procesie tworzenia usługi bibliotecznej współdziałają ze sobą jako wewnętrzni dostawcy i odbiorcy;
- biblioteka jako całość jest otwarta na potrzeby, interesy i oczekiwania klientów, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, jest również po to, aby te potrzeby realizować;
- klienci wewnętrzni biblioteki – członkowie wspólnoty pracowniczej – kształtują pozytywny wizerunek biblioteki, a także dbają o jej reputację i rozwój;
- biblioteka powinna dbać również o potencjalnych klientów wewnętrznych, czyli przyszłych pracowników⁵.

Warto podkreślić, że kluczowe dla koncepcji marketingu pojęcie klienta wewnętrznego biblioteki ma podwójne znaczenie. Z jednej strony, klientem wewnętrznym jest dla biblioteki każdy jej pracownik, z drugiej – bibliotekarze są dla siebie nawzajem klientami wewnętrznymi.

W ujęciu klasycznym marketing ogólny w bibliotece jest funkcją zarządzania, która identyfikuje potrzeby i oczekiwania społeczne, aby następnie oferować usługi służące ich zaspokojeniu – marketing ogólny odwołuje się więc do ludzkich postaw i pragnień. Podobnie celem marketingu wewnętrznego staje się zbliżenie pracodawcy, czyli biblioteki z jej pracownikami. Traktowanie pracownika biblioteki jako jej klienta wewnętrznego stanowi rewolucyjne podejście do procesu zarządzania

3 K. Schwan, K. G. Seipel, *Marketing kadrowy*, Warszawa 1997, s. 8.

4 J. Kamińska, *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006, s. 14.

5 Zob.: L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Warszawa 1996, s. 16.

zasobami ludzkimi, zmusza bibliotekę jako pracodawcę do podejmowania działań mających na celu uzyskanie satysfakcji także klienta wewnętrznego.

Z funkcjonowaniem klientów wewnętrznych w bibliotece, podobnie jak w innych organizacjach, wiąże się rozległa wiedza z zakresu psychologii i socjologii. Spośród wielu zagadnień odnoszących się do tematyki zachowań ludzi w organizacji warto podkreślić znaczenie zaufania oraz satysfakcji pracowniczej, gdyż są to czynniki, których rozpoznanie jest warunkiem skutecznego motywowania pracowników biblioteki.

Cechą wspólną organizacji niedochodowych, a więc również bibliotek, jest ich społeczny charakter oraz wynikająca z niego odpowiedzialność za czynnik ludzki, który je tworzy. Wszelkie zmiany czy reorganizacje powinny odbywać się w atmosferze pełnego zaufania, przy tzw. otwartej kurtynie. Zaufanie pracowników do biblioteki oraz osób nią zarządzających jest niezbędnym, często brakującym ogniwem, które może zadecydować o sukcesie bądź porażce biblioteki. Uczciwość, wiarygodność kierownictwa oraz pełna informacja o tym, co dzieje się w bibliotece, są podstawą powodzenia we wdrażaniu założeń marketingu wewnętrznego. Realizacji wymienionych założeń służy zasada tzw. otwartej księgi (*Open Book Management*), która polega na tym, iż wszyscy pracownicy biblioteki mają dostęp do wszystkich informacji. Zastosowanie tej zasady w zarządzaniu biblioteką stanowi ogromne wyzwanie. Wydaje się jednak, że należy uświadomić kierownictwu biblioteki rolę, jaką odgrywa zaufanie pracowników do podejmowanych w bibliotece działań i decyzji.

Równie ważnym elementem postrzegania pracowników biblioteki jako jej klientów wewnętrznych jest kryterium satysfakcji pracowniczej. Kwestia najistotniejsza to pojmowanie satysfakcji pracowniczej jako czegoś wymiernego, zauważalnego. Wynika stąd konieczność podejmowania działań służących badaniu jej poziomu, podobnie jak dokonuje się pomiarów poziomu zadowolenia użytkowników z usług świadczonych przez bibliotekę.

Jak pisze M. Bugol: „Konieczność systemowego analizowania satysfakcji pracowniczej jest wymuszona przez charakter instrumentów badawczych i realną budowę zakładu pracy. Satysfakcja jest zawsze jakimś stanem, mieszczącym się w realiach czasowych i zależnym od wszystkich elementów składających się na organizację i jej otoczenie”⁶.

Metody i techniki, na podstawie których określa się poziom satysfakcji pracowników, zależą od specyfiki pracy w danej bibliotece. Warto jednak zaznaczyć, iż satysfakcja pracownika biblioteki jako klienta wewnętrznego, wynikać może z następujących czynników, które są wspólne dla wszystkich typów bibliotek:

- bezpośrednie zaangażowanie w proces tworzenia usługi bibliotecznej;
- partycypacja w podejmowaniu decyzji;
- uporządkowanie sfery organizacyjnej biblioteki;
- poczucie podmiotowości;
- jasne i przejrzyste metody zarządzania biblioteką;
- możliwość postrzegania efektów własnej pracy, które są następstwem osobistego zaangażowania.

Badanie poziomu satysfakcji pracowników biblioteki z wykonywanej pracy jest jednym z dowodów na potraktowanie personelu bibliotecznego jak klientów wewnętr-

6 M. Bugom, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w filozofii TQM*, „Humanizacja Pracy” 1/1999, s. 47.

nych biblioteki, których zadowolenie jest równie ważne jak satysfakcja użytkowników biblioteki. Jest to także warunek zastosowania odpowiednich metod i środków motywujących.

Najczęściej spotyka się podział instrumentów motywowania to rozróżnienie na materialne i pozamaterialne środki motywujące.

Do materialnych środków motywowania pracowników biblioteki zaliczyć należy wszystkie czynniki ekonomiczne, zmieniające stan ich posiadania, takie jak: płaca, premie, awans, nagrody, świadczenia socjalne. W związku z trudną sytuacją finansową większości bibliotek w Polsce oraz obowiązującymi przepisami korzystanie z materialnych środków motywowania pracowników biblioteki bywa dość ograniczone. W związku z tym szczególnego znaczenia nabierają w bibliotece pozamaterialne środki motywujące pracowników, odwołujące się do ich potrzeb wewnętrznych. Do tej grupy motywatorów zaliczyć możemy: wyrażenie uznania, możliwość decydowania, rozwój zawodowy, samorealizacja, wykonywanie odpowiedzialnych zadań, atmosfera pracy, relacje z przełożonym, sposoby rozwiązywania konfliktów itp.

Niedostatecznie docenianym i wykorzystywanym środkiem motywującym pracowników biblioteki, który jednocześnie może korzystnie wpływać na zintegrowanie personelu bibliotecznego wokół celów i zadań biblioteki, jest podkreślanie społecznej misji ich pracy. *„Bardzo wiele organizacji typu non-profit ma więcej doświadczenia w rozwiązywaniu społecznych problemów niż przedsiębiorstwa działające z myślą o zysku. Działania takie są wpisane w strategię instytucji społecznych”*⁷. Pracownicy biblioteki powinni być zatem przekonywani o szczególnej wartości i sensie ich pracy, gdyż korzystnie wpłynie to na ich motywację i poziom zadowolenia z wykonywanej pracy.

Duże znaczenie w pozamaterialnym motywowaniu pracowników biblioteki ma również umożliwienie im aktywnego udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących zarówno całej biblioteki, jak i ich stanowiska pracy oraz przypisanych mu zadań. Partycypacja w podejmowaniu decyzji stanowi źródło zwiększenia satysfakcji i zadowolenia z pracy oraz motywacji do podnoszenia jakości pracy, rozwoju aktywności, inicjatywy i zaangażowania pracowników biblioteki. Warunkiem powodzenia w zastosowaniu tego środka motywującego jest jednak umożliwienie pracownikom biblioteki autentycznego wpływu na ważne dla biblioteki decyzje, jak również umożliwienie im wyrażania myśli, zgłaszania pomysłów i propozycji. W tym celu należy zbudować sprawny system komunikacji wewnętrznej w bibliotece, która usunie bariery komunikacyjne i zapewni odpowiedni przepływ informacji.

Ważnym środkiem motywującym pracownika biblioteki może być pochwała jego pracy, wyrażanie mu uznania i podkreślanie osiągnięć, gdyż pozwala mu to poprawić samoocenę i stworzyć własny obraz jako człowieka skutecznego w działaniu, a w rezultacie motywuje go do dobrej i efektywnej pracy. Sposobów wyrażenia pochwał czy uznania jest wiele: publiczna pochwała w obecności kolegów czy innych osób wysoko usytuowanych w hierarchii biblioteki, np. dyrektora; wręczanie dyplomów, opisywanie szczególnych osiągnięć wyróżniającego się pracownika w wewnątrzbibliotecznym gazecie lub zamieszczenie takiej informacji na tablicy ogłoszeń; wyznaczanie nowych, bardziej odpowiedzialnych zadań. Duże znaczenie mają również ustne pochwały, udzielane natychmiast po wykonaniu jakiegoś zadania, gdyż pomagają budować bezpośrednie więzi pomiędzy kierownikiem a podwładnymi.

7 G. Aniszewska, *Nowa sytuacja organizacji nie nastawionych na zysk*, „Przegląd Organizacji” 3/1999, s. 42.

Motywowac pracowników biblioteki mogą także relacje pomiędzy kierownikiem a pracownikami działu. Szczególnie negatywnie pracownicy odbierają nierówne traktowanie ich przez bezpośredniego przełożonego lub nieuzasadnione faworyzowanie jakiejś osoby. Uprzedzenia, jakie demonstruje – świadomie lub nieświadomie – kierownik wobec grupy podwładnych, mogą destrukcyjnie wpływać na ich wzajemne relacje, powodować napięcia i konflikty, negatywnie wpływać na atmosferę pracy, a w efekcie demotywowac pracowników biblioteki. Przykłady zachowań kierowników wobec podwładnych, uznanych, w jego opinii, za zdolnych lub mało zdolnych, prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Przykłady zachowań kierowników wobec pracowników biblioteki, postrzeganych jako zdolnych i mało zdolnych

Zachowanie kierownika wobec pracowników biblioteki postrzeganych jako zdolnych	Zachowania kierownika wobec pracowników biblioteki postrzeganych jako mało zdolnych
Omawia cele do osiągnięcia i zadania do wykonania, zachęca do dyskusji nad możliwymi rozwiązaniami problemów, daje pracownikowi pewną swobodę w wyborze sposobów realizacji powierzonych mu zadań.	Wyznacza pracownikowi zadania do wykonania, ogranicza się do wydawania poleceń, kładzie duży nacisk na to, co i jak powinno być wykonane, bez omówienia tego z pracownikiem.
Błędy czy potknięcia, złe decyzje czy niekorzystne zdarzenia losowe usprawiedliwia lub traktuje jako kolejną możliwość zdobycia przez pracownika doświadczenia.	Zwraca baczna uwagę na wszystkie błędy popełniane przez pracownika, nie dostrzega roli niekorzystnych zdarzeń losowych mogących mieć wpływ na sytuację.
Chętnie deklaruje swoją pomoc, z własnej inicjatywy nawiązuje rozmowy na tematy niezwiązane z pracą.	W kontaktach z pracownikiem jest oficjalny i stara się ograniczyć je do niezbędnego minimum.
Jest otwarty na uwagi pracownika, wysłuchuje ich z zainteresowaniem, przejawia gotowość do dyskusji z podwładnym.	Nie przyjmuje do wiadomości uwag i spostrzeżeń pracownika, dotyczących usprawnień pracy.
Wyznacza pracownikowi ambitne i ciekawe zadania, pozwala podwładnemu na samodzielny wybór części celów i sposobu ich realizacji.	Bez konsultacji z pracownikiem wyznacza mu najczęściej rutynowe zadania, przykładając dużą wagę do kontroli ich wykonania.
Prosi podwładnego o uwagi co do zaproponowanego przez siebie sposobu realizacji wyznaczonych celów, obowiązujących w dziale reguł czy procedur.	Sporadycznie prosi pracownika o komentarze w kwestiach związanych z organizacją pracy w podległym dziale.

Zachowanie kierownika wobec pracowników biblioteki postrzeganych jako zdolnych	Zachowania kierownika wobec pracowników biblioteki postrzeganych jako mało zdolnych
W wypadku różnicy zdań ulega sugestiom podwładnego.	W wypadku różnicy zdań narzuca podwładnemu swój punkt widzenia.
Chwali dobrze wykonaną pracę, pomija błędy czy niedociągnięcia.	Podkreśla to, co pracownik wykonał źle, ignoruje osiągnięcia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. F. Manzoni, J. L. Barsoux, *Syndrom oczekiwanej porażki, czyli jak wychować sobie złego pracownika*, „Przegląd Organizacji” 9/1998, s. 43.

Zaprezentowane w tabeli 1. przykłady zachowań kierowników wobec podwładnych mogą stanowić źródło konfliktów, które rozwiązywane w niewłaściwy sposób prowadzić mogą do poważnego zakłócenia relacji interpersonalnych w bibliotece, wpływać demotywująco na personel, a przez to w istotny sposób rzutować na poziom usług biblioteki.

Jak wskazują wyniki uzyskane podczas badania opinii pracowników⁸, bibliotekarzy często bardziej niż gratyfikacje finansowe motywuje przyjazna atmosfera pracy, a także chęć zaspokojenia potrzeby uznania wśród współpracowników i możliwość sprawdzenia się w realizacji ambitnych zadań. Spośród wskazanych czynników demotywujących wielu ankietowanych wybrało traktowanie przez kierownictwo wszystkich jednakowo, co potwierdza konieczność wprowadzenia systemu ocen okresowych bibliotekarzy, umożliwiającego ocenę ich pracy i jednocześnie zaspokajającego potrzebę sprawiedliwości społecznej pracowników biblioteki. Jako czynnik demotywujący, a zatem mogący negatywnie wpłynąć na pracę biblioteki i w konsekwencji na jakość jej usług, bibliotekarze biorący udział w badaniu wskazali również brak możliwości wypowiedzania swoich opinii oraz odrzucanie zgłaszanych propozycji zmian i usprawnień w pracy biblioteki.

Jak już wspomniano, zastosowane środki motywujące nie mogą być jednakowe dla wszystkich, lecz indywidualnie dopasowane do osobowości i sytuacji każdego pracownika. Warto pamiętać o tym, że w zarządzaniu ludźmi nie sprawdza się zasada: „sprawiedliwie znaczy po równo”. Wręcz przeciwnie, pracownicy oczekują raczej zróżnicowanego podejścia i dostosowania środków motywujących do ich indywidualnych cech i preferencji.

PODSUMOWANIE

„Ludzie stanowią fundament firmy. Wszyscy o tym wiedzą, lecz na ogół, niestety, o tym nie pamiętają”⁹ – jak słusznie zauważa L. Zbiegień-Maciąg. Wydaje się, iż stwierdzenie to odnosi się również do bibliotek. W nieustającej pogoni za środkami finansowymi, niezbędnymi do funkcjonowania bibliotek, zarządzający nimi zdają się zapominać o tym, że nawet najbogatsze zbiory czy najnowocześniejsze technologie nie zapewnią bibliotekom powodzenia, jeśli ludzie w nich zatrudnieni nie utożsamiają się z celami tych bibliotek i nie uznają ich misji za własną. Kluczową kwestią dla dyrektorów bibliotek oraz kierowników wyższych szczebli powinno stać się uznanie każdego pracownika biblioteki za jej klienta wewnętrzne-

8 Zob.: J. Kamińska, *Marketing wewnętrzny...*, ibidem, s. 93-94.

9 L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać ...*, ibidem, s. 15.

go. Bibliotekarze muszą być postrzegani jako niezależne osobowości dokonujące codziennie wyborów za biblioteką i przeciw niej – podobnie jak czynią to użytkownicy, tj. klienci zewnętrzni. Uczestnicy procesów pracy w bibliotece różnie traktują samą pracę: dla jednych jest ona środkiem do osiągnięcia celów, dla innych celem samym w sobie. Różnorodność oczekiwań kształtuje indywidualne dla każdego pracownika biblioteki potrzeby związane z pracą, które dodatkowo mogą zmieniać się w czasie, jednak zawsze konieczność ich zaspokojenia determinuje postępowanie pracownika i pobudza go do działania. Zadaniem biblioteki, a przede wszystkim jej kadry kierowniczej, jest rozpoznanie tych potrzeb, zintegrowanie ich z celami biblioteki jako organizacji i stworzenie warunków ich realizacji. Osiągnięciu tych założeń służyć powinien odpowiednio dobrany system motywacji pracowników oparty na założeniach marketingu wewnętrznego. Traktowanie pracowników wyłącznie w kategoriach ekonomicznych czy funkcjonalnych, z pominięciem ich podmiotowości, może nieść negatywne skutki dla obu stron. Niezaspokojenie określonych potrzeb pracownika może spowodować, że będzie on niezadowolony, co odbije się na sposobie wykonywania powierzonych mu obowiązków, a w konsekwencji zaszkodzi całej bibliotece i negatywnie wpłynie na jakość jej usług.

SUMMARY

LIBRARY STAFF MOTIVATING – THE CONCEPTION OF INWARD MARKETING

This publication discusses issues concerning Human Resources Management in the library, presented from the aspect of a modern concept: internal marketing. The fundamental assumption of this concept is to regard librarians as internal customers in the library. The library, as an employer, should seek its employees' satisfaction, since they constitute a key resource to each library.

BIBLIOGRAFIA

1. Aniszewska G., *Nowa sytuacja organizacji nie nastawionych na zysk*, „Przegląd Organizacji” 3/1999.
2. Bugol M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w filozofii TQM*, „Humanizacja Pracy” 1/1999.
3. Kamińska J., *Marketing wewnętrzny w bibliotece*, Katowice 2006.
4. Kozielski R., *Marketing wewnętrzny – współczesne narzędzie konkurencyjności*, „Marketing i Rynek” 12/2002.
5. Manzoni J. F., Barsoux J. L., *Syndrom oczekiwanej porażki, czyli jak wychować sobie złego pracownika*, „Przegląd Organizacji” 9/1998.
6. Przybyłowski K. i in., *Marketing*, Warszawa 1998.
7. Schwan K., Seipel K. G., *Marketing kadrowy*, Warszawa 1997.
8. Zbiegiem-Maciąg L., *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Warszawa 1996.