

MAŁGORZATA DĄBROWICZ

## Od misji do strategii personalnej biblioteki. Studium teoretyczne

**STRESZCZENIE.** Tematem artykułu jest próba ujęcia koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece jako jednego z najnowszych i dynamicznie rozwijających się obszarów teorii i praktyki sprawowania funkcji personalnej organizacji. Koncepcja ta jest połączeniem tradycyjnego zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania strategicznego. Punktem wyjścia dla zarządzania strategicznego w bibliotece jest sformułowanie misji, na podstawie której opracowuje się strategię. W ramach ogólnej strategii biblioteki powstają jej strategie funkcjonalne, m.in. strategia personalna.

W artykule omówiono pojęcie i rodzaje strategii zasobów ludzkich, a także substrategii personalnych wyprowadzonych z poszczególnych funkcji (subdziedzin) zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawiono wzajemne zależności między strategią personalną a strategią ogólną organizacji, zwrócono też uwagę na ich integralny związek. Wskazano na głównych kreatorów strategii zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece. Podkreślono także znaczenie opracowania strategii personalnej dla realizacji celów strategicznych biblioteki.

**SŁOWA KLUCZOWE:** misja biblioteki, polityka personalna, strategia biblioteki, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia personalna, substrategie personalne.

We współczesnym świecie efektywne zarządzanie organizacją, kreowanie jej przyszłości, w tym dążenie do osiągnięcia sukcesu, jest domeną ludzi, którzy są w niej zatrudnieni i stanowią jej kapitał ludzki<sup>1</sup>. Dzisiaj nikt już chyba nie ma wątpliwości, że ludzie są najważniejszą składową organizacji, a kapitał ludzki dominuje w rozważaniach o istnieniu i roz-

---

<sup>1</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006, s. 11.

woju firm, zarówno tych o charakterze spółek prawa handlowego, jak i organizacji niekomercyjnych, do których należą biblioteki.

Skuteczność działania współczesnej organizacji zależy od wielu czynników – takich jak zasoby rzeczowe, finansowe, ludzkie – których ilość, jakość i dostępność w odpowiednim czasie zależy nie tylko od procesów zachodzących wewnątrz organizacji, ale także od zmian w jej otoczeniu zewnętrznym. Jednak wszystkie czynniki determinujące w sposób całościowy sprawne funkcjonowanie organizacji zależą od ludzi w niej zatrudnionych. Przy tym ludzie są szczególnym zasobem organizacji, bowiem ich kompetencje w postaci wiedzy, doświadczenia, umiejętności oraz zdolności, zwłaszcza jeśli są unikatowe i odpowiednio wykorzystywane, stają się zasobem o charakterze strategicznym, który pozwala organizacji zdobywać przewagę konkurencyjną<sup>2</sup>, co w przypadku bibliotek przekłada się na podnoszenie jakości świadczonych usług.

Myślenie o pracownikach w kategoriach zasobu strategicznego zawoocowało w latach 80. XX wieku w Stanach Zjednoczonych stworzeniem koncepcji, w której ludzi traktuje się jako najbardziej wartościowe zasoby organizacji. Ten niezmiernie ważny pogląd, zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania, rozwija się jako koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (*human resources management* – HRM) bądź zarządzania kapitałem ludzkim (*human capital management*)<sup>3</sup>, a ostatnio także zarządzania potencjałem społecznym, i w niemałym stopniu zdominował zagadnienia współczesnego zarządzania w ogóle.

Innym, równie ważnym i dynamicznie rozwijającym się obszarem penetracji naukowych w zarządzaniu jest zarządzanie strategiczne<sup>4</sup>. Zarządzanie o cechach strategicznych – traktowane jako wyraz nowoczesnego podejścia do zarządzania – wkroczyło także do sfery personalnej. W koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi starano się połączyć tradycyjną problematykę zarządzania ludźmi, tj. rekrutację, dobór, selekcję, ocenianie, szkolenie, wynagradzanie pracowników itd., z niezwykle dynamicznie rozwijającymi się koncepcjami zarządzania strategicznego<sup>5</sup>. W rezultacie zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza ogół działań związanych z dysponowaniem tymi zasobami przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów strategicznych<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> R. Krupski, *Strategiczny kontekst zasobów ludzkich*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Warszawa 2008, s. 425; *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału...*, s. 11.

<sup>4</sup> R. Krupski, op.cit., s. 425.

<sup>5</sup> W. Golnau, *Zagadnienia wstępne*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, Warszawa 2007, s. 50.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 11.

Od początku lat 90. w teorii i praktyce zarządzania wartością nabiera przekonanie, iż zarządzanie zasobami ludzkimi ma strategiczne znaczenie dla każdej organizacji<sup>7</sup>. W związku z tym w publikacjach stosowane są coraz częściej takie pojęcia, jak: strategia zarządzania kadrami, strategia personalna firmy, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie strategiczne potencjałem społecznym<sup>8</sup>.

W chwili obecnej w odniesieniu do większości polskich bibliotek trudno mówić o praktycznej realizacji koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Wyniki dotychczasowych (niezbyt licznych) badań sondażowych oraz obserwacje praktyki wskazują na niedocenia- nie w dalszym ciągu problematyki zarządzania ludźmi w bibliotekach. Mimo wielu działań propagujących znaczenie kapitału ludzkiego w organizacjach tylko w nielicznych bibliotekach można spotkać mniej lub bardziej rozbudowane i sformalizowane systemy zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym w większości przypadków i tak nie obejmują one całości zagadnień polityki personalnej, ani tym bardziej nie mają charakteru strategicznego.

Również samo opracowanie i przyjęcie strategii ogólnej oraz przystąpienie do jej realizacji nie gwarantuje jeszcze odpowiedniego podejścia do zarządzania ludźmi. Aby strategia organizacji była kompleksowa, powinna być uzupełniona o strategię personalną, traktującą całościowo wszystkie aspekty zarządzania kapitałem ludzkim i uwzględniającą strategiczne znaczenie tego zasobu.

Tymczasem wydaje się, iż problematyka strategii personalnych w bibliotece – przynajmniej w polskiej rzeczywistości – wciąż jeszcze nie jest poparta praktyką, co jednak nie oznacza, iż nie należy o niej mówić, choćby – na razie – w aspekcie teoretycznym. Taki też charakter ma niniejsze opracowanie.

## **Realizacja funkcji personalnej biblioteki**

Na ogólny kształt realizacji funkcji personalnej organizacji w modelu zasobów ludzkich wpływają: misja, strategia i polityka.

Misja organizacji jest to krótkie sprecyzowanie celu jej istnienia. Najczęściej formułowana jest przez odpowiedź na następujące pytania: po co

---

<sup>7</sup> T. Rostkowski, *Tworzenie i wdrażanie strategii ZZL*, w: *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2006, s. 11.

<sup>8</sup> H. Król, *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału...*, s. 122.

organizacja istnieje, do czego ma dążyć, co ma osiągnąć, czyje i jakie potrzeby powinna zaspokajać, jakie jest jej społeczne posłannictwo<sup>9</sup>. W praktyce jest często uzupełniana o wskazanie wyznawanych w organizacji wartości.

Misja jest podstawową wytyczną dla organizowania i ukierunkowania działań biblioteki. Powinna stać się credo wszystkich pracowników biblioteki, musi być zatem powszechnie znana i akceptowana. Tworzenie misji jest pierwszym i najważniejszym elementem zarządzania strategicznego, stanowi ona bowiem podstawę formułowania celów. Jej wdrożenie wymaga podjęcia dalszych działań – powinna być brana pod uwagę w procesie opracowania strategii, której rozwinięciem są cele i plany średnio- i krótkookresowe<sup>10</sup>.

Przez strategię organizacji z kolei rozumie się przyjętą przez jej kierownictwo zwartą koncepcję działania, której realizacja ma zapewnić osiągnięcie długookresowych celów w ramach wybranej domeny działania<sup>11</sup>. Innymi słowy, strategia organizacji to określenie sposobu, za pomocą którego zamierza ona zrealizować swoją misję<sup>12</sup>.

Możliwość realizacji strategii wymaga natomiast sformułowania odpowiedniej polityki, czyli ustanowienia takich reguł funkcjonowania organizacji, które sprzyjać będą wdrażaniu strategii, także dzięki akceptacji strategii przez różne grupy zatrudnionych. Polityka ogólna organizacji jest zbiorem ogólnych reguł jej funkcjonowania, tworzy „ustrój” organizacji. Najważniejszymi kwestiami w tym względzie są: system relacji między zatrudnionymi a organizacją (wzajemne prawa i obowiązki) oraz system wewnątrzorganizacyjnych relacji (podziałów i powiązań), mający zapewnić wdrażanie przyjętej strategii ogólnej organizacji<sup>13</sup>.

Przez politykę personalną (kadrową) rozumie się zespół celów, zasad i środków wynikających ze strategii personalnej (kadrowej), mającej służyć jej realizacji, dzięki odpowiednim wskazówkom w stosunku do operacyjnego zarządzania ludźmi w organizacji. Celem polityki personalnej jest zadbanie o to, aby przy podejmowaniu decyzji personalnych uwzględniano metody zgodne z wartościami organizacji. Polityka personalna stwarza podstawy do podejmowania spójnych decyzji, promując sprawiedliwość wobec pracowników. W związku z tym, że formułuje wskazówki, w jaki sposób kierownicy mają postępować w konkretnych

---

<sup>9</sup> H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału...*, s. 68-69.

<sup>10</sup> T. Rostkowski, *op.cit.*, s. 12.

<sup>11</sup> H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania...*, s. 69.

<sup>12</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997, s. 416.

<sup>13</sup> H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania...*, s. 69.

sytuacjach, służy decentralizacji i delegowaniu uprawnień. Powinna być powiązana z istniejącą kulturą organizacji, przy czym może także wpływać na jej modyfikację<sup>14</sup>.

Aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji konkretyzuje zarządzanie zasobami ludzkimi, którego zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do celów organizacji, zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych<sup>15</sup>.

System zarządzania zasobami ludzkimi można zdefiniować jako celowo dobrany zbiór elementów, wzajemnie ze sobą powiązanych, nastawionych na pozyskiwanie, kierowanie i rozwój zasobów ludzkich w organizacji, przy czym każdy element systemu powinien być powiązany z zarządzaniem organizacją jako całością. Główne cele systemu zarządzania zasobami ludzkimi to:

- 1) pozyskanie, utrzymanie i rozwój utalentowanych pracowników o kompetencjach odpowiadających bieżącym i przyszłym potrzebom organizacji;
- 2) umożliwienie kierownictwu osiągnięcia wyznaczonych celów organizacji przez zaangażowanie personelu;
- 3) wykorzystanie w pełni możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych pracowników<sup>16</sup>.

## Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z najnowszych i dynamicznie rozwijających się obszarów teorii i praktyki sprawowania funkcji personalnej organizacji. Określa długofalowe kierunki własnej filozofii zarządzania, zmierzające do optymalnego gospodarowania zasobami ludzkimi, sprzyjające realizacji celów istotnych dla organizacji w danym okresie<sup>17</sup>. Obejmuje więc decyzje odnoszące się do pracowników, które ukierunkowują działania w sferze personalnej w dłuższej perspektywie czasowej i mają podstawowe znaczenie dla powodzenia organizacji. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi można także określić jako zbiór działań dotyczących przygotowania i wdrożenia strategii personalnej,

<sup>14</sup> Ibidem, s. 71, 73.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 55.

<sup>16</sup> A. Ludwiczynski, *Warunki tworzenia i funkcjonowania efektywnych systemów zarządzania kadrami*, w: *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, red. H. Król, Warszawa 2002, s. 34-35.

<sup>17</sup> H. Król, *Uwarunkowania zarządzania...*, s. 123.

która ma prowadzić do zrealizowania docelowej wizji zasobów ludzkich w organizacji<sup>18</sup>.

Przyjęte rozstrzygnięcia w strategii zasobów ludzkich znajdują odzwierciedlenie w filozofii, politykach, programach, praktykach i procesach, związanych z zarządzaniem ludźmi<sup>19</sup>.

Działania w systemie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi muszą być oparte na wnioskach wynikających z przeprowadzonej analizy strategicznej i zaczynają się od sformułowania filozofii zasobów ludzkich. Ustalenie tej filozofii, a następnie polityki zasobów ludzkich, pozwala zbudować strategię personalną organizacji. Filozofia zasobów ludzkich to założenia dotyczące sposobu traktowania ludzi w organizacji, a polityka zasobów ludzkich jest konkretyzacją tej filozofii. Jest to mniej lub bardziej kompleksowy zbiór zasad dotyczących najważniejszych (strategicznym) aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, wspierających filozofię tych zasobów przyjętą w organizacji<sup>20</sup>. Programy zarządzania zasobami ludzkimi koordynują wysiłki w celu ułatwienia zmiany dotyczącej poważnych problemów organizacji związanych z ludźmi<sup>21</sup>. Natomiast praktyki i procesy zarządzania zasobami ludzkimi mają na celu wskazanie sposobów realizacji koncepcyjnych aspektów strategicznego zarządzania ludźmi, czyli filozofii, polityki i strategii zasobów ludzkich<sup>22</sup>.

Jeśli zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece ma osiągnąć strategiczne znaczenie, miejsce działań operacyjnych mających charakter bieżący i rutynizowany powinny zajmować działania kompleksowe i długofalowe, nakierowane na realizację celów długookresowych, strategicznych. W nowoczesnej bibliotece – podobnie jak w innych organizacjach – w obszarze zarządzania ludźmi powinny być realizowane określone zadania. Wśród nich należy wymienić:

- 1) analizę pracy, której celem jest projektowanie stanowisk pracy, czyli określanie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności;
- 2) planowanie zasobów ludzkich, polegające na ustalaniu przyszłych potrzeb biblioteki w dziedzinie zasobów ludzkich i sposobów ich zaspokajania;

---

<sup>18</sup> *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wrocław 2001, s. 273.

<sup>19</sup> W. Golnau, op.cit., s. 50.

<sup>20</sup> M. Świątkowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji*, red. W. Bańka, Płock 2005, s. 87-88.

<sup>21</sup> O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. G. Łuczkiwicz, Kraków 2000, s. 84.

<sup>22</sup> M. Świątkowski, op.cit., s. 89.



- 3) rekrutację kandydatów do pracy, czyli pozyskanie odpowiedniej liczby pracowników;
- 4) selekcję kandydatów do pracy, czyli dobór nowych pracowników spośród kandydatów zgromadzonych w trakcie rekrutacji;
- 5) wprowadzenie do pracy (adaptację społeczno-zawodową), która ma za zadanie szybkie przystosowanie nowo zatrudnionych osób do pracy w bibliotece na określonych stanowiskach;
- 6) wynagradzanie pracowników, czyli kształtowanie dochodów z pracy zatrudnionych osób w granicach posiadanych środków i według przyjętych kryteriów ich podziału;
- 7) ocenianie pracowników, które polega na ustalaniu wyników osiągniętych przez poszczególnych pracowników i ich możliwości rozwoju;
- 8) szkolenie pracowników, czyli podnoszenie kwalifikacji pracowników realizowane dla zwiększenia ich sprawności działania;
- 9) przenoszenie pracowników, polegające na przydzielaniu im nowych stanowisk, aby właściwie wykorzystać posiadany potencjał pracy;
- 10) zwalnianie pracowników, realizowane w celu dostosowania ilości i jakości posiadanych zasobów ludzkich do potrzeb biblioteki<sup>23</sup>.

Wszystkie te zadania powinny być podporządkowane wcześniej opracowanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, którą tworzy się w ścisłym powiązaniu ze strategią ogólną biblioteki.

## Pojęcie i rodzaje strategii personalnych

Strategię personalną można określić jako długookresową koncepcję pozyskania, rozwoju i wykorzystania zasobów ludzkich ukierunkowaną na realizację celów organizacji<sup>24</sup>. Tadeusz Stalewski określa ją jako świadomy wybór długookresowych celów i zasad postępowania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi<sup>25</sup>.

Strategia ma urzeczywistniać wizję personelu, czyli oparte na realiach i istniejących potencjałach wyobrażenie tego, jaki powinien być jego przyszły, lepszy obraz. Powinna także przewidywać kierunki działań pozwa-

---

<sup>23</sup> W. Golnau, op.cit., s. 26-27.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 48.

<sup>25</sup> T. Stalewski, *Strategie personalne w organizacji. Studium teoretyczne*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody*, red. T. Stalewski, E. Chlebicka, Wrocław 1997, s. 23.

lających przybliżyć się do tej wizji<sup>26</sup>. Należy ją ukierunkować nie tyle na ujęcie obecnego stanu, ile przede wszystkim na istniejący potencjał.

Strategia personalna jest czynnikiem konstytuującym tożsamość organizacji. Wyraża powiązanie między tzw. twardymi (strategia, struktura, system) i miękkimi elementami organizacji (kultura, kwalifikacje, style zarządzania, personel)<sup>27</sup>. W praktyce, w zależności od sytuacji konkretnej organizacji, budowane strategie będą się znacząco od siebie różnić.

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne klasyfikacje omawianych strategii. Pierwszą z nich stanowi podział, ustanowiony przez C. Fisher, która wymienia dwa rodzaje strategii personalnych. Są to:

- 1) strategia ofensywna – odnosi się do organizacji charakteryzujących się dużą dynamiką wzrostową, wymagających od swoich pracowników kreatywności, dynamiki działania, innowacyjności, dużej akceptacji ryzyka itd. Stąd przy jej stosowaniu najważniejszym elementem jest pozyskanie licznej grupy pracowników, którzy posiadają odpowiednie kwalifikacje dla wsparcia rozwoju organizacji. Ocena pracowników oparta jest w większym stopniu na wynikach ich pracy niż na cechach osobowościowych. Nastawienie na osiągnięcie efektów jest raczej długofalowe, stąd wszystkie elementy polityki personalnej, w tym elementy oceny i płac, konstruowane są w taki sposób, aby wspierać długotrwały rozwój;
- 2) strategia defensywna – wyraża się w innych działaniach personalnych. Rekrutacja i awanse dokonywane są raczej spośród pracowników z wnętrza organizacji. Podstawę oceny pracowników stanowią bieżące, wymierne w sensie ilościowym wyniki, ale dużą rolę odgrywają również takie elementy oceny pracy, jak staż pracy czy lojalność<sup>28</sup>.

Inną klasyfikacją omawianych strategii jest ich podział na kolejne dwa rodzaje strategii zasobów ludzkich, którymi są:

- 1) strategia ilościowa – rozpatruje zasób ludzki głównie z punktu widzenia kosztów, które mogą być obniżane przez zmianę (ograniczenie) działalności firmy i zastąpienie kosztów pracy kosztem kapitału (np. przez zakup nowoczesnych technologii). Planowanie kadr jest silnie związane z planem ekonomicznym i zorientowane głównie na obsadę stanowisk;

<sup>26</sup> E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań 1998, s. 246. Cyt. za: A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, Kraków 2000, s. 30.

<sup>27</sup> A. Lipka, op.cit., s. 31.

<sup>28</sup> *Zarządzanie strategiczne...*, s. 274.



- 2) strategia jakościowa – zmierza do osiągnięcia optymalnego wyniku przez odpowiednie motywowanie pracowników. Podstawą określenia sukcesu funkcji kadrowej jest wzrost jakości pracowników, rozumiany jako wzrost jakości ich kompetencji<sup>29</sup>.

Jeszcze inną klasyfikację strategii personalnych zaproponował Stalewski<sup>30</sup>, który zestawiał ze sobą z jednej strony dwa modele kształtowania „portfela kompetencji”: odsiewania i rozwijania, z drugiej – dwa podejścia do (filozofie) kształtowania ładu społecznego w ogóle, które można potraktować jako dwa alternatywne sposoby zarządzania personelem: konstruktywistyczne (dobrze ilustrowane metaforą „inżyniera”) i antykonstruktywistyczne (metafora „ogrodnika”). W rezultacie uzyskano cztery charakterystyczne, wyraźnie różniące się strategie personalne. Są to:

- 1) autoselekcja (rotacja) – celem jest maksymalne wykorzystanie zasobów ludzkich przy minimalnym zaangażowaniu pracodawcy w proces zarządzania personelem;
- 2) autonomizacja – zakłada optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich przez tworzenie warunków swobody działania i samorozwoju personelu;
- 3) transakcja – celem jest maksymalne wykorzystanie zasobów ludzkich przy dużym zaangażowaniu pracodawcy w proces zarządzania personelem; dominuje paternalistyczne traktowanie ludzi, raczej z wykluczeniem partycypacji pracowniczej;
- 4) transformacja – optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich oparte jest na rozwoju potencjału pracowników, ale dominują oczekiwania postaw lojalności oraz ścisłego dostosowania się do narzuconych i ostro egzekwowanych reguł gry organizacyjnej.

Opisane wyżej strategie personalne rzadko występują w czystej postaci. O wiele częściej mamy do czynienia ze strategiami obejmującymi elementy kilku typowych podejść.

Wydaje się, iż w przypadku biblioteki jako instytucji niekomercyjnej i organizacji usługowej najlepiej sprawdza się strategia personalna skierowana na właściwe motywowanie pracowników, optymalne wykorzystanie ich potencjału oraz wzrost jakości ich kompetencji (strategia jakościowa), a przy tym umożliwiająca pracownikom rozwój i swobodę działania (autonomizacja).

W tworzeniu i realizacji strategii biblioteki ważne miejsce zajmują strategie rozwoju pracowników, które pozwalają efektywnie wykorzystywać potencjał społeczny biblioteki i powodują, że pracownicy stają się istot-

---

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> T. Stalewski, op.cit., s. 24-30.

nym czynnikiem jej przewagi konkurencyjnej. Warto więc zwrócić uwagę na słowa Krystyny Bolesty-Kukułki, której zdaniem właściwa strategia personalna

wymaga nieustannego inwestowania we własnych pracowników, podnoszenia ich kwalifikacji, doskonalenia umiejętności, unowocześniania wiedzy. Bazą rozwoju jest w tym przypadku własna kadra, której trzeba zapewnić nie tylko doskonalenie zawodowe, ale także perspektywy awansu w firmie. Jeśli rozwój wewnętrzny powiązany jest ze strategią dyferencjacji działalności, wszystkie te działania muszą być szczególnie intensywne i przebiegać bardzo planowo [...]. Wchodzenie w nowe dziedziny działalności wymaga bowiem z reguły nowych kompetencji<sup>31</sup>.

W przypadku, gdy strategia personalna nie istnieje, nie można mówić o realizacji długookresowych celów biblioteki, o racjonalnym podejmowaniu decyzji, o pracownikach, którzy realizując własne cele, realizują jednocześnie cele organizacji itd. W takiej sytuacji prowadzenie efektywnej działalności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi może być jedynie dziełem przypadku, a nie sumą celowych i świadomych działań.

Sformułowanie strategii personalnej powinno być pierwszym i jednocześnie najważniejszym zadaniem organizacji dla właściwego funkcjonowania zarządzania zasobami ludzkimi. Opracowanie strategii pozwala na świadome kierowanie rozwojem organizacji, wykorzystanie szans, unikanie zagrożeń pojawiających się w jej otoczeniu oraz dokonanie rzetelnej oceny sukcesu<sup>32</sup>.

### **Częstkowe strategie (substrategie) personalne**

Strategia personalna nie może ograniczyć się do ogólnych sformułowań dotyczących długookresowych celów i zasad postępowania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Powinna być bardziej szczegółowo opracowana w dziedzinach istniejącego w danej organizacji systemu personalnego. Taki kompleksowy system personalny składa się zazwyczaj z kilku określonych elementów (podsystemów) oraz narzędzi (instrumentów) pozwalających praktycznie realizować nakreślone cele<sup>33</sup>. W skład syste-

---

<sup>31</sup> K. Bolesty-Kukułka, *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy*, Warszawa 1995, s. 36.

<sup>32</sup> T. Rostkowski, op.cit., s. 11-12.

<sup>33</sup> H. Król, *Uwarunkowania zarządzania...*, s. 129.

mu personalnego wchodzi więc wszelkie procedury i działania dotyczące na przykład: planowania i pozyskiwania personelu, wprowadzania do pracy, wynagradzania, oceniania i szkolenia pracowników, rotacji na stanowiskach.

Do każdego elementu i narzędzia systemu personalnego mogą być opracowane strategie, które mają częściowy charakter w odniesieniu do całej strategii zasobów ludzkich organizacji<sup>34</sup>. Są to substrategie personalne – zwane przez niektórych autorów programami działania – odnoszące się do poszczególnych subdziedzin w ramach procesu zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze polskiej klasyfikację takich substrategii sporządzili Tadeusz Listwan i Anna Lipka.

W ujęciu Listwana można – w powiązaniu ze strategią organizacji – zdekomponować strategię personalną i wydzielić z niej trzy strategie modułowe czy subfunkcjonalne (dotyczące strategii częściowych). Są to:

1) strategia zorientowana na „wejście” do organizacji, tj. pozyskanie pracowników. Obejmuje działania zmierzające do przyciągnięcia pożądanej liczby pracowników o oczekiwanych kwalifikacjach i kompetencjach. Dużą rolę odgrywają w niej marketing personalny i działania skierowane na zewnątrz organizacji, tj. bliski kontakt i zorientowanie głównie na zewnętrzny rynek pracy;

2) strategia zorientowana na „rozwój i aktywizowanie” (transformację), tj. rozwój i motywowanie pracowników. Obejmuje szereg działań zmierzających z jednej strony do osiągnięcia indywidualnego rozwoju pracowników, z drugiej – do maksymalnego zintegrowania pracowników w ramach grup pracowniczych. Ważnym elementem tej strategii jest konstruowanie systemów wspierających innowacyjność i wydajność pracy oraz współpracę zespołów i poszczególnych pracowników;

3) strategia zorientowana na „wyjście”, tj. na odejścia pracowników z firmy. Dotyczy przede wszystkim ograniczania zatrudnienia w organizacji przy możliwie najmniejszych kosztach, nie tylko kosztach finansowych, ale również „kosztach społecznych”, w odniesieniu do pracowników pozostających w organizacji. Stąd rosnąca popularność outplacementu, korzystanie z alternatywnych form zatrudnienia pracowników, tj. leasingu pracowniczego, pracy podwykonawców, zatrudniania na czas określony – niezbędnych dla realizacji konkretnych projektów. Strategii tej towarzyszą częste zmiany organizacyjne i zmiany stosowanych metod pracy mające zapewnić lepsze, bardziej ekonomiczne zarządzanie pracownikami<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Ibidem, s. 130.

<sup>35</sup> T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1995, s. 33.

W praktyce te trzy substrategie mogą tworzyć spójną i całościową strategię personalną.

Obszerny zestaw substrategii personalnych, wyprowadzonych z poszczególnych funkcji (subdziedzin) zarządzania zasobami ludzkimi, przedstawiła Lipka (zob. schemat).



Rodzaje substrategii personalnych

Źródło: A. Lipka, op.cit., s. 28.

Między poszczególnymi rodzajami substrategii personalnych zachodzą związki. Substrategie nie mogą być ze sobą sprzeczne, powinny tworzyć jednolitą, wewnętrznie spójną strategię personalną, zapewniającą uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki odpowiedniej ilości i jakości uzyskanych zasobów ludzkich. Uwzględnienie tych związków stanowi ważną cechę strategicznego myślenia o zasobach ludzkich w organizacji<sup>36</sup>.

## Strategia personalna a strategia ogólna biblioteki

Strategia personalna jako jedna ze strategii funkcjonalnych organizacji (*functional level strategy*) jest niezbędnym elementem jej strategii ogólnej (*corporate strategy*). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi staje obecnie przed koniecznością rozwiązania istotnego problemu, a mianowicie wzajemnych relacji pomiędzy strategią kompleksową organizacji i strategią zasobów ludzkich. Do niedawna uważano, że strategia perso-

<sup>36</sup> Ibidem, s. 28.

nalna wynika ze strategii ogólnej firmy. Dzisiaj należy uznać, że istnieje wzajemna zależność między strategią organizacji a strategią zarządzania zasobami ludzkimi<sup>37</sup>.

Wzajemne zależności między obiema strategiami można ująć w postaci trzech modeli. W modelu reaktywnym strategia organizacji jest podstawowa i wyznacza strategię funkcjonalne, w tym strategię zasobów ludzkich. W modelu aktywnym (proaktywnym) budowę strategii organizacji rozpoczyna się od analizy potencjału ludzkiego, która dostarcza konstrukcyjnych elementów do tworzenia strategii organizacji. Model interaktywny (integralny), będący wypadkową dwóch poprzednich, zakłada, że ogólny kierunek działania nadaje strategia organizacji, ale analiza potencjału ludzkiego w konsekwencji prowadzi do modyfikacji zarówno strategii organizacji, jak i strategii zasobów ludzkich<sup>38</sup>. Model ten określa taki rodzaj strategii ogólnej i personalnej, w którym zachodzi ich dynamiczna, ciągła reakcja. Założeniem jest dążenie do integracji obu rodzajów strategii<sup>39</sup>.

Teoretycy zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania strategicznego od dawna już podają wiele skutecznych dróg do opracowania strategii personalnej. Budowę strategii personalnej można podzielić na kilka etapów<sup>40</sup>:

- 1) analiza strategiczna (zewnętrzna, wewnętrzna, SWOT);
- 2) opracowanie celów działania;
- 3) opracowanie mierników efektywności działania funkcji zarządzania zasobami ludzkimi;
- 4) opracowanie spójnej wizji rozwoju funkcji zarządzania zasobami ludzkimi;
- 5) opracowanie funkcjonalnych programów działania – ustalenie sub-strategii personalnych;
- 6) wdrożenie strategii;
- 7) wdrażanie zmian strategicznych i ich controlling.

Jak pokazuje praktyka, istotnym warunkiem skuteczności opracowywanej strategii personalnej jest wprowadzenie kontroli na każdym etapie – nie tylko w fazie wdrażania strategii, ale także na wszystkich etapach jej tworzenia<sup>41</sup>.

Strategia personalna organizacji powinna być w miarę elastyczna. Należy bowiem liczyć się z koniecznością odpowiedniego jej redefiniowania

---

<sup>37</sup> Z. Janowska, *Strategia organizacji a strategia zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2001, nr 1, s. 47.

<sup>38</sup> A. Lipka, op.cit., s. 38.

<sup>39</sup> M. Świątkowski, op.cit., s. 103.

<sup>40</sup> T. Rostkowski, op.cit., s. 17; A. Lipka, op.cit., s. 27.

<sup>41</sup> T. Rostkowski, op.cit., s. 17.

w obliczu zmian zachodzących w otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym albo w sytuacji, gdy zmienia się strategia ogólna organizacji. Jednocześnie strategia powinna być do pewnego stopnia odporna na zagrożenia pochodzące ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych<sup>42</sup>.

Strategia personalna biblioteki jest więc jej strategią funkcjonalną, stanowiącą integralną część strategii ogólnej. Powinna być powiązana ze strategiami dotyczącymi określonych obszarów funkcjonalnych, np. ze strategią marketingową, badań naukowych i rozwoju, organizacyjną lub finansową<sup>43</sup>, które składają się na kompleks strategiczny biblioteki. Strategie funkcjonalne i strategia personalna powinny być ze sobą zintegrowane<sup>44</sup>.

### Kreatorzy strategii personalnej

Kreowanie strategii personalnej leży przede wszystkim w gestii kierownictwa organizacji. Jednak określenie „kierownictwo organizacji” wymaga dezagregacji na części składowe, które odgrywają różne role w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a zwłaszcza w tworzeniu i realizowaniu strategii personalnej organizacji. Z tego względu wydzielić należy:

- 1) naczelne kierownictwo,
- 2) menedżera personalnego (szefa pionu kadrowego lub komórki personalnej),
- 3) pozostałych kierowników (liniowych i funkcjonalnych)<sup>45</sup>.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi należy do głównych zadań naczelnego kierownictwa – czyli dyrekcji biblioteki – będąc jednocześnie kryterium oceny jego kompetencji do kierowania organizacją<sup>46</sup>.

Istotną rolę w kreowaniu strategii personalnej może odegrać także menedżer zarządzający zasobami ludzkimi. W praktyce istnieją różne formy organizacji spraw personalnych, począwszy od takich, w których jedna osoba, łącząc funkcje zarządcze i wykonawcze, samodzielnie podejmuje i wykonuje decyzje personalne (tak jest w większości bibliotek), aż po wyodrębnione pionki, składające się z wielu stanowisk i komórek organizacyjnych. Istotnym kryterium wyboru określonego rozwiązania są: liczba

---

<sup>42</sup> A. Lipka op.cit., s. 30.

<sup>43</sup> H. Król, *Uwarunkowania zarządzania...*, s. 127; *Zarządzanie strategiczne...*, s. 274; A. Lipka, op.cit., s. 35.

<sup>44</sup> A. Lipka, op.cit., s. 34.

<sup>45</sup> H. Król, *Uwarunkowania zarządzania...*, s. 127.

<sup>46</sup> Ibidem.



zatrudnionych pracowników, stopień centralizacji funkcji kierowniczych i ranga traktowania zasobów ludzkich w danej organizacji<sup>47</sup>.

Wpływ menedżera personalnego (*Personnel Manager*) – jeśli takie stanowisko w bibliotece istnieje – na kreowanie strategii personalnej zależy od tego, jakie znaczenie dyrekcja biblioteki przywiązuje do zarządzania zasobami ludzkimi i jakie miejsce w związku z tym zajmuje on w hierarchii organizacyjnej. Wśród zadań menedżera personalnego powinny się znaleźć działania zmierzające do integrowania zarządzania zasobami ludzkimi z ogólną strategią i celami biblioteki, przygotowywanie propozycji rozwiązań pojawiających się problemów personalnych, udzielanie kierownikom liniowym wsparcia merytorycznego. Menedżer zarządzający zasobami ludzkimi powinien też odgrywać istotną rolę w kreowaniu strategii personalnej, gdyż spoczywa na nim odpowiedzialność za zapewnienie spójności całemu systemowi zarządzania zasobami ludzkimi, a także za wprowadzenie tego systemu i kontrolę jego sprawności<sup>48</sup>. Menedżer personalny powinien mieć zatem kluczową pozycję w strukturze organizacyjnej i współuczestniczyć w opracowaniu strategii na poziomie organizacji<sup>49</sup>.

Istotne funkcje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece – i w ogóle w każdej organizacji – pełni także cała kadra kierownicza. Funkcję personalną należy bowiem traktować jako funkcję zarządzania, jedno z podstawowych zadań każdego kierownika<sup>50</sup>. Menedżer realizuje należące do niego zadania i osiąga cele głównie za pośrednictwem podwładnych. Stąd kierownikom – jako bezpośrednim przełożonym – przypisuje się główną rolę w zakresie zarządzania ludźmi, co wynika również z ich uprawnień kompetencyjnych i motywacyjnych. Jak wiadomo, głównym składnikiem kompetencji menedżerów są ich umiejętności interpersonalne, obejmujące także dobór podwładnych i oddziaływanie na nich. Należy zakładać, że menedżer zna dobrze warunki jednostki organizacyjnej, którą zarządza, i płynące z nich wymagania oraz że zna podległy sobie personel, co sprzyja właściwemu formułowaniu zadań, motywowaniu kadry i jej ocenie. W tym kontekście teza, iż każdy kierownik to przede wszystkim menedżer personalny, jest całkowicie uzasadniona<sup>51</sup>.

Ważne miejsce w procesie formułowania, a zwłaszcza w realizacji strategii organizacji zajmują pracownicy. Wynika to z sygnalizowanego tu już założenia, że podstawowym podmiotem i przedmiotem funkcji personal-

---

<sup>47</sup> Ibidem, s. 128.

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> A. Lipka, op.cit., s. 34.

<sup>50</sup> H. Król, *Uwarunkowania zarządzania...*, s. 129.

<sup>51</sup> *Zarządzanie strategiczne...*, s. 281-282; T. Listwan, op.cit., s. 116.

nej jest pracownik<sup>52</sup>. Dlatego bardzo ważne jest zrozumienie różnych sposobów widzenia biblioteki przez pracowników, ich opinii na temat pracy, jej warunków, tego, w jaki sposób są traktowani przez przełożonych oraz jak systemy oceniania, motywowania i wynagradzania wpływają na ich postawy i zachowania. Ocena klimatu organizacyjnego oraz postaw pracowniczych jest konieczna dla organizacji, która szuka sposobów poprawy efektywności<sup>53</sup>.

## Znaczenie strategii personalnej

Opracowanie strategii personalnej jest więc jedyną drogą do zwiększenia wkładu funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w sukces organizacji. Jest także warunkiem koniecznym do powstania, opartej na faktach i skutecznej, strategii ogólnej. W praktyce zbudowanie strategii personalnej znacznie ułatwia działanie funkcji zarządzania zasobami ludzkimi; pozwala nie tylko na całościowy przegląd sytuacji, ale także na podejmowanie właściwych, dobrze umotywowanych, bieżących decyzji<sup>54</sup>.

Ogólnie strategia personalna poprawia efektywność działania organizacji, zapewnia jej sprawne funkcjonowanie, a także zmniejsza poczucie niepewności. Tym samym sprzyja osiągnięciu podstawowych celów organizacji. W wymiarze bardziej bezpośrednim strategia zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na:

- 1) długofalowe ukierunkowane działanie w zakresie funkcji personalnej;
- 2) budowanie potencjału społecznego organizacji, w tym kształtowanie u pracowników pożądanых cech i zaangażowania;
- 3) zmniejszenie zjawisk patologicznych, takich jak fluktuacja kadr, absencja czy konflikty; poprawę klimatu organizacyjnego;
- 4) uzmysłowienie kierownictwu problemów personalnych i znaczenia ich właściwego rozwiązywania, kształtowanie kompetencji interpersonalnych kierowników;
- 5) kształtowanie pozytywnego wizerunku biblioteki w środowisku<sup>55</sup>.

Strategia personalna – przez sam fakt, iż zajmuje się ludźmi jako podstawowym i wszechobecnym komponentem organizacji – sprzyja integracji wszystkich jej obszarów i strategii funkcjonalnych.

<sup>52</sup> H. Król, *Uwarunkowania zarządzania...*, s. 129.

<sup>53</sup> A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999, s. 60.

<sup>54</sup> T. Rostkowski, *op.cit.*, s. 32.

<sup>55</sup> *Zarządzanie strategiczne...*, s. 281.

## Konkluzje

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje działania od zaplanowania zatrudnienia, sformułowania misji i celów, które biblioteka ma realizować, poprzez zatrudnianie odpowiednich kandydatów, ocenianie, motywowanie i wynagradzanie pracowników, aż do zakończenia współpracy przez rozwiązanie umowy o pracę, przejścia pracownika na emeryturę itp. Jest to więc złożony proces, wymagający wielkiej konsekwencji i odpowiedzialności ze strony kierownictwa. O przebiegu tego procesu decydują wybory dokonywane przez kierownictwo biblioteki w ramach kształtowanej polityki personalnej, która powinna odzwierciedlać strategię i politykę ogólną biblioteki.

Jednym z fundamentalnych warunków efektywnego zarządzania biblioteką jest uzyskanie spójnego wewnątrznie powiązania między jej strategią ogólną i realizowaną strategią personalną. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi odwołuje się do zasobów ludzkich jako do zasobu wiedzy, umiejętności i zdolności, które dzięki zaangażowaniu na rzecz biblioteki przyczyniają się do realizacji jej strategii organizacyjnej.

System zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece powinien więc zostać przebudowany w taki sposób, aby wspierać pracowników i menedżerów liniowych w ich dążeniach do wzrostu efektywności działania biblioteki. Współcześnie nie da się skutecznie zarządzać zasobami ludzkimi bez przygotowanej strategii personalnej, która pozwala uzyskać spójność działań zmierzających do osiągnięcia wyznaczonych celów. Umiejętne podjęcie współpracy w tym zakresie, polegające na zaspokojeniu potrzeb i aspiracji pracowników, umożliwia skuteczne osiągnięcie celów strategicznych biblioteki.

Nie ulega wątpliwości, iż rozwój technologii informacyjnych i wdrażanie innowacji na gruncie bibliotecznym wciąż stawiają przed bibliotekarzami nowe zadania i wyzwania. Właściwa polityka personalna może ułatwić ich realizację i przyczynić się do osiągnięcia wyznaczonego celu – kształtowania i utrzymywania jak najlepszego obrazu biblioteki w oczach odbiorców jej usług, a także dopomóc w nawiązywaniu współpracy z władzami, sponsorami i społecznością lokalną<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Na podstawie: *Strategia Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu 2008-2016 – PERSONEL*.

MAŁGORZATA DĄBROWICZ

## **From mission to personnel strategy at the library. Theoretical study**

**ABSTRACT.** The article attempts to approach the issues related to the concept of strategic management of human resources at the library as one of the newest and dynamically evolving areas of the theory and practice of personnel management in an organization. The concept combines the models of the traditional human resources management with strategic management. The starting point for strategic management in libraries is a formulation of the mission on which further strategy is worked out. Individual functional strategies, including personnel strategy, are then indicated within the adopted general strategy of a library.

The article discusses the concept and the types of strategies to be involved in human resources management, as well as relevant sub-strategies derived from particular functions (sub-fields in management of human resources). Mutual correlations between the personnel strategy and the general strategy of an organization are presented focusing on their integral unity. Main instigators and actual architects of the management strategy within a library structure are indicated. The author emphasizes the significance of the preparation of the personnel strategy in the achievement of strategic goals in a library.

**KEY WORDS:** library mission, personnel policy, library strategy, strategic management of human resources, personnel strategy, personnel sub-strategies.