

Tomasz Piestrzyński

Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego

tomasz.piestrzynski@lib.uni.lodz.pl

Lidia Derfert-Wolf

lidia.derfert-wolf@ebib.pl

Beata Starosta

beata.starosta@ebib.pl

Stowarzyszenie EBIB

O finansach i nie tylko rozmawiamy z dyrektorem Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego Tomaszem Piestrzyńskim

Planując ten wywiad, dyskutowaliśmy z naszymi koleżankami i kolegami z różnych bibliotek. Wielu z nich chciałoby poznać „tajniki” zarządzania biblioteką z punktu widzenia jej dyrektora. Spróbujemy zatem znaleźć odpowiedzi na zebrane pytania, rozmawiając z dyrektorem Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego (Biblioteki UŁ) Tomaszem Piestrzyńskim o trudnościach, wyzwaniach i sukcesach w codziennej pracy. Mając na uwadze temat wiodący tego numeru „Biuletynu EBIB”, wplątamy również pytania z zakresu finansowania biblioteki.

Lidia Derfert-Wolf, Beata Starosta (Redakcja EBIB): Zaczniemy naszą rozmowę ogólnie – które z aspektów zarządzania sprawiają najwięcej problemów, są największym wyzwaniem w kierowaniu biblioteką?

Tomasz Piestrzyński: Kierowanie dużą jednostką ogólnouczelnianą jest procesem bardzo złożonym, w którym należy wyważyć interes pracodawcy, oczekiwania personelu i potrzeby użytkowników. Tylko w ten sposób jesteśmy w stanie realizować cele strategiczne i operacyjne uczelni określone w *Strategii Uniwersytetu Łódzkiego 2021–2030*. Trzeba mieć zatem pomysł na realizację tych celów i wykazać się przedsiębiorczością. Innymi słowy – warto zbudować, tzw. matrycę logiczną, która znacznie ułatwia skuteczne zdefiniowanie konkretnych działań, aby poprzez rezultaty osiągnąć założony cel.

EBIB: Skupmy się na początek na sprawach finansowych. Proszę powiedzieć, co składa się na budżet biblioteki, co wpływa na wysokość jego elementów i na które z nich ma Pan wpływ?

T.P.: Biblioteka jako jednostka wchodząca w skład Uniwersytetu Łódzkiego (UŁ) otrzymuje budżet na rok kalendarzowy w oparciu o plan rzeczowo-finansowy, zatwierdzany na posiedzeniu Senatu UŁ. Wynika to z obowiązujących w uczelni przepisów. Ponadto mamy możliwość pozyskania dodatkowych środków finansowych w przypadku zmniejszenia stanu osobowego jednostki, pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych czy też refundacji wynagrodzeń osób realizujących projekty.

EBIB: Proszę nam więcej opowiedzieć o pozyskiwaniu środków finansowych ze źródeł zewnętrznych.

T.P.: Aplikacje projektowe to znacząca część przychodu biblioteki, która ma ogromne znaczenie dla jej rozwoju. W naszym przypadku prawie 1/3 tzw. budżetu kontrolowanego jednostki stanowiły dotacje. Na przykład w roku 2022 realizowaliśmy siedem projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. Dzięki temu udało się wprowadzić wiele rozwiązań technicznych i usług, na które nie byłoby nas stać z budżetu podstawowego. Zasięg działań w realizowanych przedsięwzięciach jest różnorodny, od ochrony dziedzictwa kulturowego, przez tworzenie naukowych baz danych z elementami badawczymi, aż do nowych form komunikacji z użytkownikiem. Warto też wspomnieć, że realizacja grantów to także ścisła współpraca z naukowcami i dodatkowe środki finansowe dla pracowników aplikujących oraz realizujących projekty. Obecnie w Bibliotece UŁ ponad 20 osób pracuje przy realizacji ww. przedsięwzięć.

EBIB: Z danych AFBN wynika, że ponad 70% budżetów bibliotek uniwersyteckich stanowią wydatki na wynagrodzenia i inne świadczenia z tytułu pracy¹. Zanim jednak przejdziemy do spraw pracowników, chcemy dowiedzieć się czegoś o strukturze organizacyjnej biblioteki – czy i w jakim stopniu dyrektor biblioteki ma na nią wpływ? Czy łatwo ją zmienić, dostosować do potrzeb biblioteki, uczelni, otoczenia? Jakie wiążą się z tym problemy proceduralne, lokalowe, kadrowe lub inne? Czy może się Pan podzielić swoim doświadczeniem w tym zakresie?

T.P.: W moim przekonaniu osoba kierująca biblioteką jest zobowiązana do przedstawienia takiego modelu struktury organizacyjnej, która będzie odpowiadać na potrzeby uczelni. Zatem jej forma powinna przede wszystkim umożliwiać efektywną realizację celów uczelni i ułatwiać działania zarządcze. Jestem zwolennikiem płaskich struktur organizacyjnych z uwzględnieniem zarządzania procesowego. W naszej bibliotece zmiana struktury organizacyjnej nastąpiła niedawno i spowodowała, że za większość procesów odpowiadają osoby pełniące funkcje wynikające ze struktury organizacyjnej, a w części osoby z grona pracowników niemające podległych pracowników w koordynowanym obszarze. Wprowadziliśmy także możliwość stosowania nazw marketingowych w nomenklaturze stanowisk. Można zatem powiedzieć, że działamy w tzw. modelu hybrydowym, co wymaga od nas ciągłej obserwacji i działań korygujących, ale sprzyja integracji. W mojej opinii kluczowe we wprowadzaniu zmian strukturalnych jest zidentyfikowanie procesów występujących w bibliotece i przypisanie do nich osób odpowiedzialnych, a to pociąga za sobą pewne problemy. Konieczna jest zatem bieżąca komunikacja z personelem i monitorowanie całego obszaru wprowadzanych modyfikacji. Oczywiście samo przeprowadzenie zmiany organizacyjnej w dużej jednostce jest sporym wyzwaniem, gdyż wymaga determinacji dyrektora, sporego zaangażowania całego personelu biblioteki i poszczególnych działów administracji centralnej, przeprowadzenia procedury legislacyjnej i wreszcie zgody władz uczelni na zmianę.

EBIB: Sprawnie funkcjonująca struktura wymaga też właściwej liczby etatów. Ciekawe jesteśmy Pańskiej opinii na temat stanu zatrudnienia.

T.P.: Jeżeli chodzi o stan etatów w Bibliotece UŁ, to mogę powiedzieć, że jest na bezpiecznym poziomie. Automatyzujemy liczne procesy, co powoduje uwolnienie etatów i daje możliwość natural-

¹ Na podst. danych AFBN z 2021 r. <https://afb.sbp.pl/afbn/wyniki-badan/> [dostęp 3.05.2023].

nego zwiększenia liczby wakatów i wygenerowania oszczędności, które możemy przeznaczyć na systemowe regulacje płacowe, które miały miejsce w ubiegłym roku. Warto dodać, że potencjał ludzki angażujemy także w działania centralne, które na ogół nie są kojarzone z typową działalnością bibliotek, np. przygotowujemy projekty zarządzeń wspierające działalność naukową, koordynujemy działalność kancelaryjno-archiwalną i uczestniczymy w digitalizacji procesów w przedmiotowym zakresie czy też aplikujemy z pracownikami badawczymi o wspólne granty.

Obecnie jesteśmy w trakcie ustalania zasad wykonywania pracy zdalnej przez pracowników biblioteki, która zgodnie z przepisami wewnętrznymi może być realizowana w sposób ciągły. Zatem przygotowujemy katalogi czynności, normy i sposób ewidencjonowania czasu pracy, które będą obowiązywały w naszej jednostce. W perspektywie roku zapewne zmieni się charakter pracy w wielu obszarach. Być może duża grupa pracowników będzie wykonywała czynności służbowe wyłącznie w formie zdalnej, a obecnie zajmowane powierzchnie będzie można wynająć.

EBIB: A jeśli pojawia się potrzeba i możliwość zatrudnienia nowych pracowników – czy trudno pozyskać kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach?

T.P.: Od wielu lat widać problem z pozyskaniem nowych pracowników z doświadczeniem bibliotekarskim, tym bardziej specjalistów w zakresie znajomości kolekcji specjalnych czy osób odpowiedzialnych za konserwację zbiorów. Dostrzegam też ciekawe zjawisko dotyczące struktury wieku osób aplikujących na rekrutowane stanowiska, tj. zazwyczaj zgłaszają się osoby w wieku średnim. Częściowo wynika to ze stereotypowego postrzegania bibliotek i opinii o osobach pracujących w bibliotece, ale także z braku szkół zawodowych kształcących młodzież. Ponadto łódzki rynek pracy w tym zakresie jest niewystarczająco rozbudowany, a zatrudnienie specjalisty graniczy z cudem. Na szczęście udaje nam się pozyskać ambitne i bystre osoby podczas prowadzonych rekrutacji wewnętrznych i zewnętrznych, które szybko adaptują się do nowych ról. Przeważnie proces rekrutacji prowadzimy najpierw wewnętrznie, gdyż zależy nam na rozwoju pracowników i możliwości fluktuacji personelu wewnątrz organizacji, a dopiero w kolejnym etapie rekrutujemy zewnętrznie.

EBIB: Mamy już wykwalifikowanych pracowników usadowionych na właściwych miejscach w strukturze organizacyjnej, więc pojawia się pytanie – jakie narzędzia motywacyjne Pan stosuje?

T.P.: Motywowanie to jedna z podstawowych funkcji zarządzania, a zarazem jedna z najtrudniejszych form do stosowania, gdyż oczekiwania personelu wobec motywowania mogą być różne – i to w zależności od wieku, płci, wykształcenia, pozycji zawodowej czy też kondycji gospodarki. Obecnie mamy wysoką inflację, która znacznie utrudnia stosowanie innych narzędzi motywowania niż finansowe. Na szczęście w uczelni funkcjonują liczne formy pobudzające ludzi do działania, np. premie uznaniowe, dodatki motywacyjne, dodatki zadaniowe, nagrody czy możliwość awansu, a co za tym idzie – podwyżki płacy. Część z tych zachęt wynika z regulacji ogólnouczelnianych, ale sporą kwotę udaje się zabezpieczyć na ten cel z wygenerowanych oszczędności i zewnętrznych źródeł finansowania.

Ponadto w uczelni mamy cały katalog pracowniczych benefitów, m.in. pracowniczy program emerytalny, prywatną opiekę medyczną i bogaty pakiet świadczeń socjalnych, co także wpływa na morale zespołu.

Oczywiście trzeba też wspomnieć o motywatorach niematerialnych, które w naszej jednostce występują. Należą do nich m.in. możliwość rozwoju zawodowego poprzez uczestniczenie w warsztatach, szkoleniach, kursach czy wyjazdach zagranicznych lub stosowanie elastycznego czasu i formy świadczenia pracy.

Aktualnie pracujemy nad spójnym systemem motywowania pracowników do pracy, który z wyznaczonymi zasadami uwzględniać będzie zarówno oczekiwania pracowników, jak i możliwości całej uczelni. Mamy zatem nadzieję na wzrost motywacji wśród pracowników i podniesienie efektywności funkcjonowania całej biblioteki.

EBIB: Ważnym narzędziem motywacyjnym jest również sprawna komunikacja pomiędzy personelem a kadrą zarządzającą. Czy ma Pan wypracowany system komunikowania się z pracownikami?

T.P.: Staram się na bieżąco omawiać wszystkie plany i istotne zagadnienia z kierownikami podczas spotkań, ale mam świadomość, że wiele tematów nadal nam umyka. Dla lepszej komunikacji między jednostkami wprowadziliśmy komunikację elektroniczną, za pomocą której cyklicznie przesyłamy informacje z działalności poszczególnych komórek organizacyjnych do całego personelu. Ponadto w uczelni funkcjonuje portal pracowniczy, spełniający również rolę tzw. intranetu i bazy wiedzy. Można zatem powiedzieć, że wykorzystujemy wszystkie dostępne kanały komunikacyjne, gdyż w moim przekonaniu skuteczna komunikacja w organizacji jest kluczowa – przecież ponad 60% sytuacji trudnych w relacjach interpersonalnych pojawia się przez błędy komunikacyjne.

EBIB: A jak wygląda komunikacja w drugą stronę? Czy pracownicy przychodzą do Pana ze swoimi prośbami, wnioskami, pomysłami i jak Pan sobie z tym radzi?

T.P.: Jestem osobą otwartą na kontakty z ludźmi, a budowanie relacji jest dla mnie niezmiernie istotne. Dlatego w zasadzie jestem dostępny dla pracowników każdego dnia. Uważnie słucham ich uwag czy wniosków. Nawet od kilku lat mamy wewnętrzny system składania miniprojektów – inicjatyw, które w ocenie pracowników mogłyby podnieść jakość świadczonych usług. Mam też bardzo dobrą współpracę z przełożonymi i związkami zawodowymi działającymi w naszej instytucji, co znacznie ułatwia podejmowanie decyzji m.in. kadrowych. Ponadto staram się wypracować dużą samodzielność zespołu, do którego mam ogromne zaufanie.

EBIB: Porozmawiajmy teraz o osobie dyrektora. Proszę powiedzieć, na podstawie swojego doświadczenia, jakie kompetencje kierującego biblioteką uważa Pan za istotne? Czy dyrektor biblioteki akademickiej musi rozwijać swoje umiejętności zawodowe w zakresie zarządzania?

T.P.: W moim przekonaniu dyrektor biblioteki, zresztą jak każdy menager, powinien posiadać kompetencje zarządcze i starać się podnosić kwalifikacje zawodowe, zwłaszcza że oczekiwania przełożonych są bardzo różnorodne, a podejście profesjonalne i duże poświęcenie coraz częściej pożądane. Ponadto są pracownicy, którzy zapewne oczekują skuteczności w działaniu swojego szefa, a co za tym idzie, potrzebują osoby kompetentnej i zaangażowanej, do której będą mieli zaufanie. Niestety chroniczny brak czasu spowodowany licznymi obowiązkami służbowymi coraz częściej uniemożliwia skuteczne zaplanowanie rozwoju osobistego. Jeżeli chodzi o moje spo-

strzeżenia, to zapewne obszar kompetencji miękkich jest kluczowy w zarządzaniu jednostką, gdyż biblioteka to ludzie, a właśnie kompetencje miękkie, uniwersalne, pomagają nam współpracować z ludźmi.

EBIB: Liczne, niełatwe przecież obowiązki oraz chroniczny brak czasu są zapewne stresujące. A co sprawia Panu największą satysfakcję z pracy, z pełnienia funkcji dyrektora?

T.P.: Mój przypadek jest specyficzny, gdyż angażuję się w liczne sprawy w uczelni i jednocześnie pełni inne funkcje w uniwersytecie, np. jestem Pełnomocnikiem Rektora ds. otwartego dostępu do publikacji i wyników badań naukowych, kieruję kilkoma projektami, prowadzę kursowe zajęcia ze studentami, jestem przewodniczącym Rady Archiwum UŁ. Zatem sprawy zawodowe wypełniają cały dzień, a praca ma de facto charakter nienormowany. Stres związany z wykonywaniem obowiązków służbowych i podejmowanymi decyzjami zapewne jest duży, ale po wielu latach pracy łatwiej sobie z nim radzić. Może to zabrzmiało profesjonalnie, ale żyję pracą. Obcowanie z ludźmi daje mi dużą satysfakcję, a realizacja projektów sprawia przyjemność. Jestem dumny, że mogę być członkiem społeczności Uniwersytetu Łódzkiego – mojej Almae Matris.

EBIB: Dziękujemy bardzo za podzielenie się z czytelnikami „Biuletynu EBIB” swoim doświadczeniem z pracy dyrektora i swoimi opiniami. Czy chciałby Pan dodać coś istotnego, o co nie zapytaliśmy?

T.P.: Warto pamiętać, że tylko ciągły rozwój instytucji, niezależnie od czynników zewnętrznych, może przynieść sukces. Myślę, że w czasie pandemii nasz przykład pokazał, że dzięki ogromnemu zaangażowaniu personelu, sprawnej komunikacji, nowym usługom i właściwej organizacji pracy społeczność akademicka oraz mieszkańcy Łodzi mieli zapewniony profesjonalny i ciągły dostęp do wiedzy. Zapewne nie moglibyśmy zrealizować większości rozwiązań bez środków zewnętrznych. Dlatego zachęcam wszystkich do aplikowania o granty, gdyż dodatkowe zasoby finansowe znacznie ułatwiają wdrażanie nowych funkcjonalności i usług. Niech zatem nasze przewodnie hasło *Uwolnij umysł* będzie drogowskazem.