

Edyta Szelejewska  
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu  
Biblioteka Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa

## **Rola motywacji w rozwoju zawodowym bibliotekarzy**

*Ludzie stanowią fundament firmy.  
Wszyscy o tym wiedzą, lecz na ogół,  
niestety, o tym nie pamiętają.*

L. Zbiegień-Maciąg

### **Wprowadzenie**

Potrzeba nieustannego rozwoju zawodowego podkreślana jest zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i organizacyjnym. Wymiar indywidualny ważny jest z punktu widzenia interesów jednostki i roli, jaką pełni lub chce pełnić w wybranych układach społecznych. W szerszym kontekście rozwój zawodowy jednostki interpretowany jest w perspektywie rozwoju całej organizacji, której interesy mogą determinować ścieżkę kariery jednostki. Z idealnym wariantem mamy do czynienia wówczas, gdy potrzeby jednostki pokrywają się z celami i zadaniami stawianymi przez organizację.

Okazuje się, że jedną z istotnych właściwości człowieka, określanych jako kapitał ludzki, który ma decydujący wpływ na rozwój zawodowy pracowników, jest motywacja. Dlatego celem tego artykułu jest opisanie związku między rozwojem zawodowym bibliotekarzy a motywacją. Na początku podano kilka informacji o rozwoju zawodowym bibliotekarzy, następnie powołano się na odnoszące się do tego tematu rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W dalszej części artykułu podano kilka definicji na temat motywacji i związanych z nią potrzeb oraz oczekiwań. W końcu odwołano się do badań na temat motywacji pracowników i doświadczeń własnych autorki artykułu. Rozważania zakończono omówieniem wyróżnionych wcześniej czynników relacji między rozwojem zawodowym a motywacją, takich jak: organizacyjne, indywidualne i pedagogiczne.

### **Rozwój zawodowy**

Rozwój zawodowy najczęściej pojmowany jest jako społecznie pożądanym proces, który

prowadzi do przemian zachodzących w świadomości pracowników, w wyniku których dochodzi do przekształcania i doskonalenia siebie oraz otaczającego środowiska. Współcześnie rozwój zawodowy wiąże się z zarządzaniem zasobami ludzkimi[1] i dlatego bywa utożsamiany z kapitałem ludzkim pojmowanym jako ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych człowieka (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja)[2]. Przez rozwój zawodowy [...] rozumie się zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału ludzkiego organizacji[3]. Ten szeroki aspekt rozwoju zawodowego spełnia pięć podstawowych funkcji: poszerzenie wiedzy, uczenie się na podstawie doświadczeń, rozwój nowych postaw oraz przekonań, możliwość odbudowania kwalifikacji zawodowych, współpraca i wkład do rozwoju personelu[4]. Wszystkie one przekładają się na wzrost kompetencji zawodowych, dzięki którym pracownicy poprzez wiedzę, umiejętności, system wartości i cechy osobowe mogą w sposób świadomy osiągać zamierzone cele.

Samodoskonalenie się poprzez pracę – jak wiadomo – warunkowane jest określoną ustawą. Jednak realizacja aktów prawnych jest uzależniona dodatkowo od czynników organizacyjnych w miejscu pracy, relacji między przełożonymi a pracownikami oraz od predyspozycji i zaangażowania samych pracowników. Nie wszystkim bowiem zależy na rozwoju zawodowym i awansie społecznym, toteż jednym z zasadniczych zadań wszelkich rozporządzeń dotyczących stanowisk zawodowych jest wpływanie także na motywację pracowniczą. Jak się okazuje, motywacja jest jednym z zasadniczych elementów rozwoju zawodowego i dlatego warto poświęcić jej więcej uwagi. Najpierw trzeba jednak zapoznać się z fragmentem ustawy na temat awansu zawodowego bibliotekarzy, gdyż informacje te będą stanowić kontekst dla omówienia motywacji pracowniczej.

### **Ścieżki rozwoju zawodowego w myśl ustawy**

Rozporządzenie Ministra z dnia 22 grudnia 2006 r.[5] reguluje sprawy dotyczące awansowania bibliotekarzy. Wskazuje, po ilu latach i po spełnieniu, jakich wymogów kwalifikacyjnych pracownik może pokonywać kolejne stopnie awansu. Pracownicy bibliotek naukowych z wykształceniem wyższym lub średnim bibliotekarskim, rozpoczynający swoją pierwszą pracę, zatrudniani są na stanowisku młodszego

bibliotekarza. Możliwości awansu na bibliotekarza pojawiają się najwcześniej po trzech latach dla osób z wykształceniem wyższym bibliotekarskim. Dla pozostałych jest to okres od czterech do nawet ośmiu lat. Kolejny awans na starszego bibliotekarza jest możliwy po spełnieniu poniższych wymagań:

- ukończone studia wyższe bibliotekoznawcze (lub inne wyższe i podyplomowe z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej),
- 6 lat pracy w bibliotece naukowej,
- co najmniej 2-tygodniowa praktyka specjalistyczna w bibliotece naukowej.

Do najwyższych osiągnięć zawodowych w pracownika biblioteki należy zaliczyć: stanowisko kustosa i bibliotekarza dyplomowanego.

Na stanowisku kustosa bibliotecznego może być zatrudniona osoba, która:

- ukończyła studia wyższe magisterskie lub równorzędne,
- ukończyła studia podyplomowe z zakresu bibliotekoznawstwa lub informacji naukowej,
- posiada 10-letni staż pracy w bibliotece naukowej,
- odbyła co najmniej miesięczną praktykę specjalistyczną w innej, poza macierzystą, bibliotece naukowej, potwierdzoną zaświadczeniem o jej ukończeniu.

Bibliotekarzem dyplomowym można teoretycznie zostać już po dwóch latach. Jednak staż pracy nie jest tutaj jedynym wyznacznikiem. Wymagań jest znacznie więcej i niełatwo je spełnić[6]. Ponadto, przebieg kariery zawodowej jest sprawą indywidualną każdego pracownika, a pokonywanie jej kolejnych etapów w wielu sytuacjach staje się możliwe przy współudziale pracodawcy.

Istotą wspomnianej ustawy jest zatem położenie nacisku na cechy kapitału ludzkiego, czyli te predyspozycje, których rozwój powinien przyczynić się do podnoszenia kwalifikacji zawodowych i tym samym do realizacji indywidualnych potrzeb i oczekiwań. Celem zaś samej ustawy jest ujednoczenie drogi kariery pracowników i danie wszystkim równych szans rozwoju i awansu zawodowego. I choć przebieg tych karier regulowany jest odpowiednimi przepisami, to i tak ostatecznie ludzie decydują o losach własnych i kolegów w pracy. Tak dzieje się w sytuacjach, w których mamy do czynienia z relacją przełożony-podwładny, gdzie z jednej strony można mówić o międzypodmiotowej zależności, a z drugiej strony o zinstytucjonalizowanym współistnieniu. Wyłaniające się w trakcie współgzystowania zawodowego sytuacje problemowe warunkują różne ścieżki ich rozwiązań, co też musi wpływać na motywację pracowników.

## **Motywacja i jej ujęcie od strony potrzeb i oczekiwań**

W świetle zawartych tutaj informacji w ramach rozwoju zawodowego można wyróżnić takie ujęcie motywacji, które uwzględnia podział na czynniki zewnętrzne (organizacyjne) i wewnętrzne. Do czynników zewnętrznych należy zaliczyć rozporządzenia ministra, które powinny być respektowane przez wszystkich pracowników bibliotek naukowych. Czynniki wewnętrzne związane są natomiast z indywidualnymi potrzebami i oczekiwaniami pracowników. Motywacja, która odnosi się do rozwoju indywidualnego pracownika, dotyczy tych zachowań, które są zależne od osobowości pracownika. Jej źródłem jest zwykle poczucie zadowolenia lub spełnienia, a nie nagroda zewnętrzna. Należy przy tym pamiętać, że podział na to, co wewnętrzne i zewnętrzne, ma charakter umowny, trzeba bowiem tutaj uwzględnić aspekt pośredni, pedagogiczny, który powinien uaktywniać wśród przełożonych poczucie odpowiedzialności za rozwój motywacji wewnętrznej pracowników i to właśnie poprzez pedagogiczne (dydaktyczne, prakseologiczne i etyczne) wdrażanie komponentów motywacji zewnętrznej. Chodzi tutaj o kształtowanie, tj. rozwijanie i przekształcanie tych działań i postaw związanych z motywacją, które pobudzają pracowników do rozwoju. Motywacja jest czymś, co można kształtować. Przyjrzyjmy się zatem bliżej motywacji i powiązanym z nią potrzebom oraz oczekiwaniom.

Inny podział motywacji wyróżnia materialne i pozamaterialne środki motywacji. Pierwsze odnoszą się do czynników ekonomicznych, takich jak: premie awanse, płace, nagrody, świadczenia socjalne. Drugie natomiast odwołują się do potrzeb wewnętrznych pracowników; zwykle wymienia się tutaj: rozwój zawodowy, samorealizację, wyróżnienia, pochwały, możliwość podejmowania decyzji, atmosferę w pracy, sposoby rozwiązywania problemów czy relacje pracownik-przełożony. Okazuje się, że trudna sytuacja finansowa „budżetówki” w naszym kraju nie odgrywa istotnej roli w motywowaniu pracowników, toteż bardzo ważną rolę spełniają tutaj pozamaterialne środki motywujące.

Potocznie motywacja jest tym, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi. W literaturze przedmiotu rozważania na ten temat są traktowane w sposób bardzo szeroki, toteż pojęcie to nie jest w pełni jasno sprecyzowane. Mieczysław Kabaj pisze, że jest to [...] *splot wzajemnie powiązanych czynników pobudzających do działania lub podtrzymujących to działanie i nadających mu kierunek*[7]. Alicja Kozdrój

uważa, że motywacja jest to *Stan wewnętrzny człowieka wywołany wieloma czynnikami oddziałującymi na niego*[8]. Z kolei Zofia Ratajczak określa to pojęcie jako [...] *zespół procesów inicjowania określonych czynności i utrzymania ich ukierunkowanego przebiegu aż do osiągnięcia wyznaczonego przez podmiot celu*[9]. Niezależnie od tych definicji wspólny jest jednak pogląd, że motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności, a także odgrywa istotną rolę w uruchamianiu i ukierunkowywaniu ludzkiego działania, prowadzącego do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Z motywacją wiążą się potrzeby i oczekiwania. *Potrzeba oznacza jakąś rzecz lub jakiś stan rzeczy, którego pojawienie się poprawia dobrostan organizmu*[10]. W *Słowniku psychologii* znajdujemy definicję, z której wynika, że *Potrzeba jest wewnętrznym stanem organizmu, który potrzebuje jakiejś rzeczy lub jakiegoś stanu rzeczy*[11]. Należy zwrócić uwagę, że w definicji tej kładzie się nacisk na stan organizmu, który znajduje się w sytuacji deprivacji.

Uogólniając – w świetle różnych definicji – należy stwierdzić, że potrzeby są jednym z elementów procesu, w którym dane osoby decydują, jak postępować. Proces ten rozpoczyna chęć zaspokojenia danej potrzeby, która ma zapełnić luki czy brak danej rzeczy, czy stanu rzeczy, co dalej przyczynia się do przejścia w stan realizacji. Wzmaga się on wraz z oczekiwanym czynnikiem motywacji (ktoś lub coś, tj. podmiot, sytuacja, fakt itp), który mobilizuje jednostkę do działania. Takim czynnikiem zwykle bywa ktoś, kto potrafi uświadomić jednostce, że zdobycie tego, co pragnie osiągnąć, jest możliwe, i wówczas jednostka ta będzie konsekwentnie dążyć do zrealizowania wyznaczonego celu. Proces ten stanowi istotę zarządzania pracownikami, przede wszystkim staje się ważny w relacji kierownik-pracownik. Należy też pamiętać, że każdy pracownik ma inne potrzeby i oczekiwania. A te zmieniają się z czasem. Co więcej, jeśli pracownik zaspokoi daną potrzebę, wówczas pojawi się nowa.

Z kolei oczekiwania dotyczą formalnego sposobu na określenie jakości życia zawodowego. Oczekiwania obejmują ogólne pragnienia pracowników, a w szczególności ich aspiracje dotyczące warunków pracy, wynagrodzenia oraz wyzwań związanych z funkcją pełnioną w danej organizacji[12].

Zgodnie z teorią oczekiwań, [...] *ludzie wybierają określone zachowania spośród różnych możliwości na podstawie oczekiwań, co mogą uzyskać w wyniku każdego z nich*[13].

Teoria ta dotyczy zachowań ludzi w organizacjach i oparta jest na czterech założeniach:

- *zachowanie jest wyznaczone przez kombinację czynników występujących u danej osoby i w jej środowisku;*
- *ludzie podejmują świadome decyzje o swoich zachowaniach w organizacji;*
- *ludzie mają odmienne potrzeby, pragnienia i cele;*
- *ludzie dokonują wyboru spośród rozmaitych możliwości zachowań na podstawie oczekiwań, że dane zachowanie doprowadzi do pożądanego wyniku[14].*

Z tych założeń wyłania się tzw. model oczekiwań, na który składają się trzy elementy. Pierwszy związany jest z tym, że ludzie działają w taki sposób, aby doprowadzić do oczekiwanych konsekwencji. Po drugie, każde działanie ma swoją wartość, czyli siłę motywacyjną, i jest ona odmienna dla różnych osób. I po trzecie, każdy działa w taki sposób, który umożliwi uzyskanie pożądanego wyniku[15].

Z tego modelu jasno wynika, że zachowania jednostki są zależne od oczekiwanych wyników i mogą przekładać się na wzrost szacunku do siebie, zadowolenie z dokonanych osiągnięć itp. Do tego dodać można nagrody w postaci premii, podwyżek, pochwał, awansu. Z tych to przyczyn kierownicy w relacjach z pracownikami powinni:

1. *Ustalić, jakie nagrody są cenione przez każdego z podwładnych [...].*
2. *Wyznaczyć pożądaną poziom efektywności [...].*
3. *Zapewnić realność ustalonego poziomu efektywności [...].*
4. *Powiąznać nagrody z wynikami pracy [...].*
5. *Analizować czynniki, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagrody [...].*
6. *Zapewnić odpowiedni poziom nagród[16].*

Wszystkie zebrane tutaj informacje uświadamiają istotny związek między motywacją, potrzebami i oczekiwaniami. Ich relacyjność nie jest jednoznacznie określona, gdyż bywają sytuacje, w których zachęty finansowe przyczyniają się do obniżania wydajności w pracy. Pracownicy bowiem w efekcie bardziej koncentrują się na profitach finansowych niż na efektywności w pracy, co w konsekwencji zwykle przyczynia się do likwidacji pracy zespołowej. Z tej to przyczyny bezpośredni kontakt przełożonego z pracownikami oparty na konsultacjach powinien stanowić fundament w kształtowaniu zadań, celów i osobistych potrzeb.

## Motywowanie bibliotekarzy w pracy

Badania motywacji wśród pracowników bibliotek przeprowadzone przez Aldonę Chlewicką i Katarzynę Domańską z Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy[17], w kontekście przytoczonych tutaj informacji, pozwalają sformułować kilka wniosków. Okazuje się, że jednym z istotnych elementów motywacji pracownika jest **sprawiedliwy system płacowy** (czynniki ekonomiczne: płaca, premie, awans, nagrody itd.). Poczucie sprawiedliwości odnosi się nie tylko do zajmowanej funkcji i wykonywanych zadań, zwraca się tutaj także uwagę na posiadane kwalifikacje (wykształcenie, przebyte kursy dokształcające, staż pracy). Co więcej, w sytuacji, gdy system płacowy jest regulowany ustawą, istotną rolę w docenianiu zaangażowania pracownika odgrywa system premiowy. System ten jest uzależniony od kierownika – bywa, że kieruje się przecuciami, antypatiami albo działa w sposób bezrefleksyjny. Tym samym okazuje się, że dla pracowników ważne jest **poczucie sprawiedliwości w sensie etycznym**, ale i **odpowiedzialność** za swoje decyzje i **szacunek** w stosunku do tych osób, które podnoszą swoje kwalifikacje zawodowe. Zdarza się bowiem często, że podnoszenie swoich umiejętności zawodowych nie przekłada się na nagrody finansowe czy inne formy uznania i docenienia form dokształcania się.

Brak docenienia zaangażowania się pracowników w samorozwój oraz kreatywnego działania na rzecz biblioteki wiąże się z brakiem określenia w **sposób jasny i rzeczowy**, jakie gratyfikacje wiążą się z tego typu działaniami. Osłabia to poczucie przynależności do miejsca pracy, przekłada się na słabszą aktywność w pracy, iluzoryczność pracy zespołowej i poczucia sprawstwa.

I właśnie z tym poczuciem wiąże się kolejny element motywacji pracowniczej, a mianowicie aktywny udział w podejmowaniu decyzji w sprawach dotyczących biblioteki. Nie powinno to dziwić, gdyż z poczuciem sprawstwa i odpowiedzialnością za miejsce pracy wiąże się **poczucie tożsamości**, przynależności do grupy i instytucji, co też podnosi odczucia satysfakcji z wykonywanych czynności, mobilizuje do działań, wzmaga troskę o bibliotekę, a w konsekwencji daje też poczucie bezpieczeństwa. Autentyczne wpływanie na zasadnicze decyzje w pracy wymaga **otwartości** na pomysły i propozycje, uczy **tolerancji** i szacunku. Niewątpliwie, wypracowanie sprawnego systemu komunikacji między pracownikami odgrywa tutaj niebagatelną rolę.

Powszechnie wiadomo, że system **nagród i kar** spełnia ważne funkcje w motywowaniu pracowników. Jednak ich realizacja wymaga od przełożonych **wnikliwej obserwacji** pracowników, gdyż na podstawie działań w określonych sytuacjach można stwierdzić, jakich nagród pragną. Rzadko się zdarza taka wnikliwość u przełożonych, a rozmowa na temat oczekiwań z pracownikami jest incydentalna.

**Spełnianie oczekiwań pracowników**, jak się okazuje, stanowi fundament ich efektywności w pracy. Konkretnie określenie wymagań, które nie będą przekraczać możliwości pracownika, będą podnosić jego motywację. Badania w tym temacie uświadamiają, że nagrody muszą być odpowiednie do wykonanej pracy, powinny pojawiać się w miarę często i że mało ważne nagrody nie wpływają na motywację pracowników. Warto zatem zapytać pracowników bibliotek, jak często są chwaleni w obecności kolegów, dziekana czy rektora? Ilu z nich może pochwalić się dyplomem uznania za pracę? W każdym razie pochwała słowna przełożonego nadal odgrywa dużą rolę motywującą, daje bowiem satysfakcję dużej części badanych osób.

## **Rozwój zawodowy a motywacja**

Poszukując punktów zbieżnych między rozwojem zawodowym bibliotekarza a motywacją pracowniczą, należy uwzględnić – wyróżnione na początku – takie ich składowe, jak: czynniki organizacyjne, indywidualne oraz te, które określono jako pedagogiczne, za którymi kryje się odpowiedzialność przełożonych za rozwój pracowników.

Istotnym czynnikiem organizacyjnym w omawianej kwestii jest nade wszystko rozporządzenie ministra, które w sposób jasny mówi, jakie warunki należy spełnić, aby móc wspinać się na kolejne szczeble kariery zawodowej. Ustawa ta sama w sobie pełni funkcję motywującą, dzięki czemu przyczynia się do podnoszenia kompetencji zawodowych przez pracowników i ich większej wydajności w środowisku pracy. Ponadto do tej grupy czynników należy zaliczyć materialne i pozamaterialne środki motywacji, które mają stanowić bodźce (kary i nagrody) pobudzające rozwój indywidualny i efektywność zawodową.

Do czynników indywidualnych, które odnoszą się do rozwoju zawodowego pracowników, należy zaliczyć ich predyspozycje i kompetencje. Każda jednostka od strony intelektualnej,

charakterologicznej i temperamentu jest kimś niepowtarzalnym, w związku z czym będzie mieć, w ramach motywacji, swoiste potrzeby i oczekiwania. Ich uaktywnianie w czasie pracy pozwala zrozumieć, co dla niej jest ważne – w jakich sytuacjach się spełnia, z czego czerpie satysfakcję, co sprawia jej zadowolenie. Uwidaczniające się tutaj cele działań, ich intensywność oraz ukierunkowanie wskazują oczekiwania, do których pracownik dąży, aby zaspokoić swoje potrzeby.

I w końcu trzecia składowa omawianej tutaj relacji dotyczy tego, co zostało określone jako czynnik pedagogiczny. Jak wiadomo, istotą pedagogiki, która wynika z etymologii tego słowa (pais – chłopiec i ago – prowadzić), jest prowadzenie. Czynnik ten łączy rozwój zawodowy z motywacją pracownika, w którym elementem pośredniczącym jest przełożony. W takiej sytuacji to przełożony staje się odpowiedzialny za takie umotywowanie pracownika, aby jego celem było nieustanne podnoszenie swoich kwalifikacji i czerpanie z tego faktu satysfakcji. Tym samym kierownik staje się osobą prowadzącą swoich pracowników ku wyższym formom własnej egzystencji. W formie tej zawierają się zasoby ludzkiego kapitału, wśród których ważną rolę odgrywa motywacja.

Czynnik pedagogiczny kształtuje zatem relacje między pracownikiem a przełożonym, w której to ten ostatni ma wpływ na podział materialnych i niematerialnych środków motywacji. Ich umiejętne wykorzystywanie – o czym pisano wcześniej – ma zatem niebagatelną rolę w motywowaniu pracowników, co też przekłada się na atmosferę w pracy, indywidualny rozwój i funkcjonowanie bibliotek.

#### Abstrakt

Celem niniejszego artykułu jest opisanie relacji między rozwojem zawodowym bibliotekarza a motywacją. Relacja ta kształtowana jest przez czynniki organizacyjne, indywidualne i pedagogiczne. Omówienie zatem rozwoju zawodowego, motywacji, potrzeb i oczekiwań w kontekście doświadczeń pracowników bibliotek i ich ostateczne odniesienie do czynników organizacyjnych, indywidualnych i pedagogicznych, stanowi podłoże zawartych tutaj rozważań.

## Przypisy

- [1] ARMSTRONG, M. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC, 2007.
- [2] KRÓL, H., LUDWICZYŃSKI, A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 684.
- [3] KRÓL, H. Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji. W: Król H., Ludwicyński A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 432.
- [4] SUTHERLAND, J., CANAWELL, D. *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007, s. 181.
- [5] *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 grudnia 2006 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej* [on-line]. [Dostęp 2.06.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ebib.info/images/file/wynagr.pdf>.
- [6] *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 21 sierpnia 2006 r. w sprawie kandydatów na dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej z dnia 21 sierpnia 2006 r.* [on-line]. [Dostęp 2.06.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/prawo/bibliot/bibldypl.php>.
- [7] KABAJ, M. *System motywacji i płac w reformie gospodarczej*. Warszawa: PWE, 1984.
- [8] KOZDRÓJ, A. Motywowanie- mobilizująco-integrująca dziedzina zarządzania. W: Gliński B., Kuc B. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWE, 1990.
- [9] RATAJCZAK, Z. Praca. Motywacja do pracy. W: Szewczuk W. (red.), *Encyklopedia psychologii*. Warszawa: Fundacja Innowacja, 1998, s. 442.
- [10] KOSTERA, M., KOWNACKI, S. Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi. W: Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997, s. 403–404.
- [11] REBER, A.S., REBER, E.S. *Słownik psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2005, s. 460.
- [12] SUTHERLAND, J., CANAWELL, D. dz. cyt., s. 112.
- [13] STONER, J., FREJMAN, E.R., GILBERT, D.R. *Kierowanie*. Warszawa: PWE, 2001, s. 441.
- [14] Tamże, s. 441.
- [15] Tamże.
- [16] Tamże, s. 442–443.
- [17] CHMIELEWSKA, A., DOMAŃSKA, K. *Motywatory pozapłacowe w bibliotekach* [on-line]. [Dostęp 23.06.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://bg.uwb.edu.pl/konferencja2009/materialy/Chlewicka.Aldona.pdf>.

## Bibliografia

1. ARMSTRONG, M. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC, 2007. ISBN 83-88597-58-2.
2. CHMIELEWSKA, A., DOMAŃSKA, K. *Motywatory pozapłacowe w bibliotekach* [on-line]. [Dostęp

23.06.2010]. Dostępny w World Wide Web:

<http://bg.uwb.edu.pl/konferencja2009/materialy/Chlewicka.Aldona.pdf>.

3. KABAJ, M. *System motywacji i płac w reformie gospodarczej*. Warszawa: PWE, 1984. ISBN 8320803810.
4. KOSTERA, M., KOWNACKI, S. Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi. W: Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997. ISBN 8301121483.
5. KOZDRÓJ, A. Motywowanie- mobilizująco-integrująca dziedzina zarządzania. W: Gliński B., Kuc B. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWE, 1990. ISBN 8320808030.
6. KRÓL, H., LUDWICZYŃSKI, A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006. ISBN 978-83-01-14887-4.
7. KRÓL, H. Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji. W: Król H., Ludwiczynski A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006. ISBN 978-83-01-14887-4.
8. RATAJCZAK, Z. Praca. Motywacja do pracy. W: Szewczuk W. (red.), *Encyklopedia psychologii*. Warszawa: Fundacja Innowacja, 1998. ISBN 83-86169-19-2.
9. REBER, A.S., REBER, E.S. *Słownik psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2005. ISBN 978-83-7383-119-3.
10. *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 grudnia 2006 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej* [on-line]. [Dostęp 2.06.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ebib.info/images/file/wynagr.pdf>.
11. *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 21 sierpnia 2006 r. w sprawie kandydatów na dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej z dnia 21 sierpnia 2006 r.* [on-line]. [Dostęp 2.06.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/prawo/bibliot/bibldypl.php>.
12. SUTHERLAND, J., CANAWELL, D. *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007. ISBN 978-83-01-15083-9.
13. STONER, J., FREJMAN, E.R., GILBERT, D.R. *Kierowanie*. Warszawa: PWE, 2001. ISBN 83-208-1295-X.