

Program działalności  
Miejskiej Biblioteki Publicznej w Bielsku Podlaskim  
na lata 2021-2024

mgr Iwona Bielecka-Włodzimirow

## Wprowadzenie

I.	Miejska Biblioteka Publiczna jako samorządowa instytucja kultury.	3
I.1.	Podstawy prawne regulujące działalność biblioteki.	4
I.2.	Struktura organizacyjna biblioteki - kierunki zmian.	6
I.3.	Polityka płacowa oraz świadczenia pozapłacowe - propozycje.	7
II.	Kultura organizacyjna bibliotek publicznych.	10
II.1.	Priorytety kultury organizacyjnej do realizacji.	10
II.2.	Idea biblioteki jako trzeciego miejsca.	11
II.3.	Relacje biblioteki w środowisku lokalnym z innymi podmiotami.	12
III.	Działalność kulturalno-oświatowa w latach 2021-2024	14
III.1.	Misja Biblioteki jako instytucji kultury.	15
III.2.	Wydarzenia kulturalne w rocznym kalendarzu imprez.	17
III.3.	Przyszłość Biblioteki - pomysły, inspiracje.	18
	Zakończenie	19
	Bibliografia	20

Celem niniejszego programu jest plan działalności instytucji kultury jaką jest Miejska Biblioteka Publiczna w Bielsku Podlaskim.

Tematyka opracowywanego programu jest szeroka - począwszy od określenia czym jest instytucja, jej podstawy prawne regulujące działalność oraz realizowaną strategię rozwoju w poprzednich latach, po propozycje zmian w zakresie struktury organizacyjnej, w polityce płac oraz zmianach dot. systemów czasu pracy oraz efektów tych zmian dla Czytelników biblioteki (w pracy tej będę określać Czytelnika jako odbiorcę i klienta, stąd decyzja o nadaniu znaczenia tej roli poprzez używanie tej nazwy wielką literą, podobnie jak nazwę instytucji - Biblioteka).

Końcowy rozdział odnosi się do sfery stricte kulturalno-oświatowej, która jest jedną z filarów działalności biblioteki, a której znaczenie jest niemniej ważne, obok prowadzenia, gromadzenia i udostępniania księgozbioru. Przedstawiona w ostatnim podrozdziale wizja rozwoju biblioteki oparta jest na analizie SWOT dotychczasowej strategii rozwoju, doświadczeniach zawodowych autorki, oraz na zdobytej wiedzy na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, a także na szkoleniach z zakresu: efektywnego mentoringu w organizacjach, projektowania oferty kulturalnej, rozwoju publiczności, kultury organizacyjnej i budowania zespołu - odbytych w przeciągu ostatnich 5 lat na stanowisku animatorki kultury w Miejskiej Bibliotece Publicznej w Bielsku Podlaskim.

## I. Miejska Biblioteka Publiczna jako samorządowa instytucja kultury.

Od czasu pierwszej wzmianki o powstaniu biblioteki<sup>1</sup>, tj. od 1928 r., biblioteka nierozzerwalnie związana jest z miejscem w jakim jest usytuowana, powołana z myślą o Czytelnikach, których potrzeby kulturalno-oświatowe ma spełniać. W czasach międzywojnia, po czasy ustroju socjalistycznego, aż po dziś dzień, kiedy to organizatorem jej działalności jest gmina miejska Bielsk Podlaski, instytucja ta stanowi jedną z najważniejszych placówek o charakterze oświatowym na terenie miasta.

Podstawami prawnymi do prowadzenia działalności jest uchwała Rady Miasta Bielsk Podlaski w sprawie nadania statutu Miejskiej Biblioteki Publicznej w Bielsku Podlaskim oraz stosowne ustawy: o bibliotekach<sup>2</sup>, oraz o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej<sup>3</sup>. Ponadto biblioteka posiada osobowość prawną i jest wpisana do rejestru instytucji kultury prowadzonego przez Urząd Miasta Bielsk Podlaski pod nr 2.

Na przestrzeni lat sposób zorganizowania biblioteki oraz zasady finansowania ulegały istotnym zmianom, jednak głównym celem było i jest zaspokajanie i rozwijanie potrzeb czytelniczych społeczeństwa, wspomaganie systemu edukacji i wychowania oraz upowszechnianie wiedzy i informacji. Współcześnie, wobec rozwinięcia globalnej sieci Internetu, funkcje biblioteki zostały wzbogacone o pretendowanie do roli lokalnych centrów kultury, czemu przyjrzyć się dokładniej w kolejnym rozdziale.

Należy uwzględnić jednak jeszcze jeden aspekt umożliwiony prawnie przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a mianowicie możliwość łączenia bibliotek z innymi instytucjami kultury w myśl założeń reformy działalności kulturalnej

- ma to uzasadnienie i znaczenie szczególnie dla instytucji kultury w małych

---

<sup>1</sup> Życie Gospodarcze : organ Polskiej Ligi Gospodarczej : miesięcznik poświęcony sprawom polityki gospodarczej, przemysłu, handlu, rolnictwa i finansów R. 1 1928 Nr 4, w: pbc.biaman.pl

<sup>2</sup> <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539>

<sup>3</sup> <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19911140493>

miejsowościach. Zgodnie z zapisami ustawy organizator jest obowiązany na 6 miesięcy przed dniem wydania aktu o połączeniu, podziale lub likwidacji biblioteki podać do publicznej wiadomości informację o swoim zamiarze wraz z uzasadnieniem, w którym trzeba udowodnić, że połączenie nie spowoduje uszczerbku w wykonywaniu dotychczasowych zadań przez bibliotekę (art. 13 ust. 7 Ustawy o bibliotekach). Połączenie wymaga zasięgnięcia opinii Krajowej Rady Bibliotecznej i właściwej wojewódzkiej biblioteki publicznej oraz wydania zgody przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego; oznacza to, że jeśli Minister uzna, że połączenie instytucji spowoduje uszczerbek w wykonaniu dotychczasowych zadań biblioteki, to może odmówić zgody. Wspominam o tym ze względu na możliwości organizatora względem podległych mu instytucji kultury, który w większości przypadków kieruje się względami nie tyle organizacyjnymi, co ekonomicznymi (racjonalizacja wydatków, cięcie kosztów). Rozwiązanie to nie cieszy się jednak dobrą opinią wśród samych bibliotekarzy - wiąże się to z obniżeniem prestiżu biblioteki i mniejszą widocznością placówki w środowisku lokalnym, zniknięciem z tzw. "obiegu"<sup>4</sup>; większość wniosków o fuzję zostaje rozpatrzonych negatywnie.

#### I.1. Podstawy prawne regulujące działalność biblioteki.

Oprócz wymienionych wyżej ustaw regulujących działalność biblioteki, mają zastosowanie jeszcze dwie ustawy: ustawa o finansach publicznych<sup>5</sup> oraz ustawa o rachunkowości<sup>6</sup> - gospodarka finansowa jest podstawą sprawnego funkcjonowania każdej organizacji. Najważniejszym dokumentem wewnętrznym jest statut MBP, uchwalony przez Radę Miasta Bielsk Podlaski w dn. 31.08.2004 r.<sup>7</sup>, czyli sprzed 17 lat. Już na samym poziomie językowym w polityce społecznej nastąpiły zmiany, które wymagają korekty językowej (np. obecnie odchodzi się od określenia "osób ze specjalnymi potrzebami" z

---

<sup>4</sup> Łączenie bibliotek. Skutki społeczno-kulturalne. Materiały z ogólnopolskiej konferencji zorganizowanej przez Książnicę Pomorską, w: [http://zbc.ksiaznica.szczecin.pl/Content/36990/PDF/Seria\\_BZP\\_T\\_XV.pdf](http://zbc.ksiaznica.szczecin.pl/Content/36990/PDF/Seria_BZP_T_XV.pdf)

<sup>5</sup> <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20091571240/U/D20091240Lj.pdf>

<sup>6</sup> <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941210591/U/D19940591Lj.pdf>

<sup>7</sup> <https://bip-mbp-umbielsk.wrotapodlasia.pl/statut.html>

niepełnosprawnościami/-ami” jako “niepełnosprawne<sup>8</sup>”). Ponadto szeroko zakrojona działalność biblioteki o nowe formy promocji czytelnictwa wymagałaby powiększenia zamkniętego katalogu celów statutowych i zakresu jej działalności; brakuje w statucie odzwierciedlenia faktu cyfryzacji i używania już od lat katalogu komputerowego, który powinien znaleźć się zapisany jako punkt pn. “tworzenie i udostępnianie komputerowych baz danych katalogowych, bibliograficznych i faktograficznych oraz programów, własnych opracowań i informacji za pośrednictwem Internetu”. Dobrze byłoby wpisać też “współdziałanie z instytucjami i podmiotami samorządowymi w zakresie profilaktyki uzależnień i resocjalizacji na rzecz mieszkańców”, chociażby w celu organizacji zajęć dla dzieci dedykowanych tym szczególnym grupom społecznym zagrożonym wykluczeniem i móc ubiegać się o dofinansowanie ze środków zapobiegania i profilaktyki uzależnień. Umieszczenie dodatkowego celu o treści: “współpraca kulturalna z zagranicą” bądź bardziej w bardziej rozwinięty sposób jako np.: “działania na rzecz rozwijania wiedzy o integracji europejskiej, społecznej, zawodowej, kulturalnej oraz rozwijanie kontaktów i współpracy między społeczeństwami” zwiększyłoby możliwości placówki i pozwoliłoby na aktywne włączenia się w wolontariat europejski (mowa tu o Europejskim Korpusie Solidarności, zakładającym kilkumiesięczne staże wymiany młodzieżowej z organizacji partnerskich krajów europejskich do krajów goszczących w celu rozwijania umiejętności interpersonalnych wolontariuszy i zdobywania przez nich nowej wiedzy, z korzyścią zarówno dla nich, jak i dla lokalnej społeczności, a wszystko to bez wymaganego finansowego wkładu własnego<sup>9</sup>). Reasumując, rzeczywistość zdążyła się zmienić od momentu przyjęcia statutu MBP i należałoby uaktualnić treść statutu metajęzykowo i przeanalizować potrzebę rozszerzenia zakresu zadań statutowych biblioteki pod kątem nowych wyzwań.

Dla każdego pracownika istotnym dokumentem jest regulamin organizacyjny biblioteki<sup>10</sup>, w którym zapisane są prawa szczególne dotyczące tej jednostki organizacyjnej - nie zapominajmy o kodeksie Prawa Pracy, które jest wobec regulaminu źródłem nadrzędnym, ale to regulamin organizacyjny i statut zapewniają prawidłową organizację czasu pracy, usprawniają funkcjonowanie jednostek i zapewniają przejrzystość

---

<sup>8</sup> Microsoft Word - praktyczny\_poradnik\_savoir\_vivre\_wobec\_osob\_niepelnosprawnych-1.doc (sggw.pl)

<sup>9</sup> eks.org.pl

<sup>10</sup> <https://bip-mbp-umbielsk.wrotapodlasia.pl/regulamin-organizacyjny.html>

proceduralną dla organów sprawujących kontrolę finansową i merytoryczną. Regulamin został opracowany w roku 2019 zatem uwzględnia zmiany kadrowe, które nastąpiły w ostatnich latach, m.in. stworzenie nowego stanowiska animatora kultury.

## I.2. Struktura organizacyjna biblioteki - kierunki zmian.

Z rozdziału IV §6 regulaminu organizacyjnego mówiącego o organizacji Biblioteki, zakresie zadań i odpowiedzialności pracowników, dowiadujemy się, że biblioteka posiada 13 <sup>1/2</sup> etatów. Wszyscy pracownicy zatrudnieni są na umowę o pracę na czas nieokreślony. Sytuacja ta stwarza na pewno komfortowe warunki pracy dla pracowników, pytanie, czy z punktu widzenia pracodawcy, nie są to zbyt sztywne ramy w kontekście rozszerzenia działalności o nowe formy promocji czytelnictwa? Czy uelastycznienia zatrudnienia pracowników do czasowego zatrudnienia na umowę cywilnoprawną (o dzieło lub umowę zlecenia) nie dałoby większej swobody w projektowaniu imprez kulturalnych, a tym samym miałyby to korzystny efekt na odbiorców kultury i czytelników?

Tutaj należałoby wspomnieć o bardzo ważnej sprawie z dziedziny współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi - w regulaminie brak jakiegokolwiek wzmianki o ocenie okresowej pracownika. Możliwe, że ocena okresowa pracownika mieści się w uogólnionym zapisie dotyczącym obowiązków dyrektora, w brzmieniu: “wykonywanie czynności pracodawcy w rozumieniu przepisów Kodeksu Pracy”, zaś w samym Kodeksie Pracy Art. 94 pkt 9 czytamy, że obowiązkiem pracodawcy jest “stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy<sup>11</sup>”. Poza wytycznymi orzecznictwa w przepisach prawa pracy nie ma szczegółowych instrukcji, jak powinna wyglądać ocena okresowa (mogą to być ankiety papierowe, czy arkusze kalkulacyjne, oceny uwzględniające 1 źródło informacji - przełożonego, kończąc na 4 perspektywach - uwzględniając dodatkowo podwładnego, współpracownika i samego siebie), dostępne są też komercyjne platformy online pozwalające przeprowadzić okresową ocenę pracowniczą. Czemu ma służyć ocena okresowa? Przede wszystkim regularnemu analizowaniu potencjału zatrudnionych, ale pozwala też określić strategię personalną czy budować dalsze

---

<sup>11</sup> Kodeks Pracy 2020 z komentarzem. Poradnik prenumeratora, Wyd. Gremi Media SA, Warszawa 2020, s.47.

plany kadrowe<sup>12</sup>. Może zatem stanowić istotny czynnik do przeprowadzenia zmian kadrowych, np. zwolnienia, przyznania dodatkowych premii, podwyżki czy awansów pionowych oraz poziomych. Ocena okresowa wydaje się być kluczowym narzędziem przed podjęciem decyzji o zmianach kadrowych. Błędem byłoby stwierdzenie, że w instytucji kultury wypożyczanie książek nie powinno podlegać ocenie, a co za tym idzie ewaluacji. Mamy do czynienia z obsługą klienta, tylko inaczej zdefiniowanego (jako “odbiorca kultury”), zaś podnoszenie jakości powinno być priorytetem w każdej organizacji mającej charakter publiczny. Ocena może wspierać proces udrażniania komunikacji nie tylko na zewnątrz, ale też na poziomie organizacji wewnątrz, a kształtowanie postawy prorozwojowej pomaga pracownikom bardziej identyfikować się z organizacją.

### I.3. Polityka płacowa oraz świadczenia pozapłacowe - propozycje.

Nie jest nowością stwierdzenie, że w sektor kultury jest najgorzej opłacanym sektorem; jednym z tagów, który funkcjonuje w mediach społecznościowych jako nazwa niezadowolonej grupy z braku podwyżek i rewaloryzacji płac jest nazwa “Dziady Kultury”. I nie dziwi ich niezadowolenie analizując raport opublikowany przez związek zawodowy Inicjatywa Pracownicza „Pełna kultura – puste konta”<sup>13</sup>, w który wykazano niski poziom wynagrodzeń w publicznych instytucjach kultury oraz nierówności płacowe. Jak się mają realia stolicy, bo o nich tu mowa, do rzeczywistości małego miasta, (25 tys. mieszkańców), na Podlasiu? Pracownicy MBP w Bielsku Podlaskim borykają się z tym problemem przez całe swoje życie zawodowe - niestety, brak badań, które mogłyby potwierdzić ich słowa, a które mogłyby pokazać kształtowanie się wynagrodzeń w kontekście całego regionu. Poprzez porównanie z podobnie funkcjonującymi placówkami z tego samego województwa podlaskiego można byłoby pokusić się o wnioski i ewentualne działania mające na celu poprawę warunków płacowych tej grupy zawodowej. Na chwilę obecną tylko z wynagrodzeniami dyrektorskimi, które są podane do wiadomości publicznej i bez współpracy z zarządzającymi o podanie wysokości etatów brutto, trudno jest oceniać sytuację.

---

<sup>12</sup> A. Ludwiczynski, w: A. Ludwiczynski (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. PWN, Warszawa 2006, s.310.

<sup>13</sup> <https://www.ozzip.pl/publikacje/ksiazki-i-broszury/item/2531-pelna-kultura-puste-konta-raport>



Przedstawiciele samorządu mogliby w tym miejscu wskazać podwyżki wynikające z aktualnego rozporządzenia obowiązującego od 1 stycznia 2021 r., podwyższającego pensję minimalną do kwoty 2800 zł brutto<sup>14</sup>, na co musieli zabezpieczyć środki finansowe w budżecie miasta dla pracowników spełniających kryteria do podwyższenia wynagrodzenia.

Ale czy ktoś zadał pytanie, z czego wynika konieczność podwyższenia większości wynagrodzeń pracowników biblioteki? Odpowiedź jest przecież prosta - bo niemal wszyscy mieli minimalną kwotę wynagrodzenia. Na przestrzeni ostatnich 20 lat nie było podwyżek płac (nie liczymy tych ostatnich wynikających z obowiązku ustawowego), zabrakło, co najmniej w jednym przypadku, awansu zawodowego związanego ze zdobyciem nowych kwalifikacji zawodowych. W wyniku prowadzenia takiej polityki są skromne emerytury naliczane z najniższych wynagrodzeń zasadniczych.

Kwestie wymagające przedyskutowania i analizy w MBP przez zarządzającego z którymi powinien się zmierzyć przy opracowywaniu spójnej polityki płacowej:

- co jest podstawą do wyliczenia wynagrodzenia zasadniczego pracownika MBP? Jakie kryteria brane są pod uwagę (wykształcenie kierunkowe, staż pracy, doświadczenie na stanowisku).
- w jaki sposób realizowane są tzw. "widełki" poszczególnych etapów awansu zawodowego w bibliotece, czy są przestrzegane i jak są wyliczane? Co bierze się pod uwagę przy ustalaniu wynagrodzenia w "widełkach"? Kiedy były proponowane przez dyrekcję awanse zawodowe dla poszczególnych pracowników i czy wiązały się z tym podwyżki płac?
- jak kształtują się podwyżki płac w MBP na przestrzeni ostatnich 20 lat na tle innych samorządów województwa podlaskiego? Kiedy ostatnio dyrektor placówki występował do organu nadzorującego (samorządu/burmistrza miasta BP) o podwyżki płac dla pracowników nie wynikających ze zmian w ustawie?
- czy po obecnych podwyżkach wynagrodzeń w roku 2021 pracownik merytoryczny otrzymuje wynagrodzenie zasadnicze naliczone wraz ze stażem pracy, mniejsze niż pracownik fizyczny?
- jak kształtuje się zależność w wynagrodzeniu zasadniczym dla pracowników nowo

---

<sup>14</sup> <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200001596>

zatrudnionych wobec tych, którzy mają staż pracy i doświadczenie na swoim stanowisku?

- czy jest przestrzegana klauzula o równouprawnieniu zapisana w regulaminie pracy i nie ma dyskryminacji w płacach ze względu na płeć?
- czy nabycie nowych umiejętności przez pracownika (np. Ukończone kierunkowe studia podyplomowe) ma realne przełożenie na wysokość jego wynagrodzenia?
- czy jest przepływ informacji dot. polityki płac z pracownikami? Czy jest potrzeba zebrania informacyjnych z kadrami, wyjaśniająca najbardziej istotne kwestie dot. polityki płacowej pracowników (kryteriów wyliczania wynagrodzeń, planów emerytalnych pracowników)?

Dopiero po zebraniu wyczerpujących odpowiedzi na powyższe pytania, można byłoby opracować sensowną politykę płac; nie można myśleć, że czegoś się nie da, należałoby zastanowić się, jakie są realne formy docenienia pracy pracowników MBP w ramach świadczeń płacowych i pozapłacowych. Co do tych drugich form wynagrodzenia za pracę, trzeba podkreślić, że są one istotnym benefitem, na który liczy każdy pracownik zatrudniony na umowę o pracę. Są one bardzo różnorodne - od finansowania przez pracodawcę szkoleń zawodowych, po dopłaty za przedszkole czy dodatkową opiekę zdrowotną. W przypadku naszej konkretnie rozpatrywanej instytucji benefity mają formę tylko finansową i są wypłacane z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych - oznacza to, m.in., że dochody większości pracowników są tak niskie, że pozwalają na korzystanie z w/w funduszu (oczywiście wysokość dofinansowań zależna jest od wysokości dochodów).

Na pewno ważne jest przyjrzenie się chociażby niskim dodatkom kierowniczym, które w porównaniu z innymi jednostkami funkcjonującymi w gminie są niewielkie, a wiążą się z dodatkowymi obowiązkami i odpowiedzialnością. Pozostaje pytanie o zasadność dwóch etatów osób sprzątających - może zakup nowoczesnych narzędzi do utrzymania czystości podłóg wiązałby się z wypowiedzeniem jednego z dwóch etatów? Do tego potrzebna jest analiza wynagrodzeń pracowników w kontekście zawartych z nimi umów, połączona z pożądanymi zmianami w organizacji pracy biblioteki (reorganizacja czytelní, zarówno dla dzieci, jak i dla dorosłych). Bez wszystkich danych trudno jest dywagować jakie zmiany dot. ilości etatów są realne do przeprowadzenia.

Rozsądnym rozwiązaniem byłoby przeprowadzenie ankiety wśród pracowników,

jakiego typu świadczeń pozapłacowych oczekują i czy obecne w pełni zaspokajają ich potrzeby. Wg badań<sup>15</sup> najczęściej oferowanym benefitem są szkolenia, a zaraz po nich w rankingu ustawia się dodatkowy pakiet usług medycznych; z racji tego, że w bibliotece zdobycie dodatkowych kwalifikacji nie wiązało się do tej pory ani z awansem zawodowym, ani z otrzymanym okresowym dodatkiem motywacyjnym, bądź podwyżką wynagrodzenia zasadniczego, wymieniony benefit nie byłby atrakcyjny. Co innego pakiet usług medycznych, zwłaszcza, że większość kadry jest w okresie przedemerytalnym. Najrozsądniejszym rozwiązaniem byłoby zapytanie zainteresowanych, czy oczekiwaliby zmian w tej kwestii.

## II. Kultura organizacyjna bibliotek publicznych.

### II. 1. Priorytety kultury organizacyjnej do realizacji.

Biblioteka jako instytucja kultury stanowi określony system kulturowy, na kształt “mini społeczeństwa”, które tworzy własne wzorce zachowań mające wpływ na pracowników. Nie bez znaczenia jest wysiłek i umiejętności poprzedników, czyli historia i życiorysy zarządzających placówką w przeszłości. Elementem kultury organizacyjnej jest kultura indywidualna, obejmująca osobowość każdego pracownika, jego system wartości, cechy charakteru - które są albo rozwijane i wzbogacane (co zarazem wzbogaca organizację), albo wręcz odwrotnie - mogą ją zubażać.<sup>16</sup>

Kultura organizacyjna przejawia się w różnych dziedzinach życia biblioteki, kształtuje ją struktura organizacyjna (patrz rozdział wyżej), system zarządzania, organizacja warsztatu pracy, estetyka miejsca pracy, język zawodowy, ubiór, procedury i standardy. W przypadku biblioteki odnosi się wrażenie, że pracownicy mocno identyfikują się z organizacją, są gotowi do rezygnowania z doraźnych korzyści na rzecz wspólnych celów - często kosztem płacy, czasu pracy, urlopów. Cele indywidualne są wtedy powiązane z celami organizacji. Wynika to z cech samej organizacji postrzeganej przez

---

<sup>15</sup>

<https://wynagrodzenia.pl/artukul/podsumowanie-raportu-swiadczenia-dodatkowe-oferowane-przez-firmy-w-2020-roku>

<sup>16</sup> T. Zawadzak, Zarządzanie zasobami publicznymi, Wyd.Difin, Warszawa 2020, s.61-64.

pryzmat starych tradycji, klimatu współpracy i warunków (a raczej ich braku) do rozwoju pracowników. Obok cech organizacji elementem składowym są cechy samych uczestników, przede wszystkim: doświadczenie zawodowe, ich wiek, wyznawane wzorce kulturowe.

Skuteczność oddziaływania kultury organizacyjnej na motywację pracowników jest uzależniona nie tylko od niej samej, ale też od czynników biologicznych i społecznych. Determinanty biologiczne to: ambicje, zdolności, inteligencja, poziom samokontroli i postawy w pracy. Czynniki zewnętrzne obejmują zaś wpływ rodziny, szkoły, Kościoła, przyjaciół, które kształtują solidność, spolegliwość, dyscyplinę, dokładność, pracę zespołową. Ostatnim elementem mającym wpływ na kulturę organizacyjną jest otoczenie - życzliwe lub nieprzyjazne, zaś na poziomie bardziej ogólnym odnoszące się do kultury narodowej, regionalnej, oraz do systemu zarządzania państwem i sytuacją społeczno-polityczną. Stąd wniosek, że kultura organizacyjna ma doniosłe znaczenie dla budowania dobrej atmosfery w pracy i na użytek zewnętrzny, jak w przypadku biblioteki, gdzie organizacja ma bezpośredni kontakt z Czytelnikiem.

Celem kultury organizacyjnej jest zapewnienie odpowiedniego poziomu sprawności funkcjonowania biblioteki i korzystnego jej oddziaływania na postawy pracowników, stanowi zatem pewną "osobowość" organizacji<sup>17</sup>. Powstaje pytanie, jak wiele w kształtowaniu tej "osobowości" zależy od zarządzającego? Od strategii zarządzania jaką przyjmie, od roli jaką przypisuje sobie i podlegającym mu pracownikom? Jaki typ zarządzania wybierze, czy bardziej partnerski, czy autokratyczny? Z mojego punktu widzenia najbliższym i tożsamym z moimi własnymi życiowymi celami jest wybór modelu silnego zarządzającego, ale z zapewnieniem wszystkich demokratycznych reguł, opartych na dialogu i skutecznej komunikacji. Silny zarządzający to synonim dużej odpowiedzialności, ale nie unikający ryzyka, tylko mający świadomość oczywistego zjawiska, że konflikty są elementem gry międzyludzkiej i nie da się ich nie zauważyć, ominąć - można je jedynie rozwiązać. Strategie radzenia sobie w zespole, wypracowanie pomimo różnic wspólnych celów z myślą o organizacji - uważam, że to najważniejsze priorytety filozofii zarządczej. Przezroczystość procedur, dostęp do informacji, motywacja do włączania się, ale ze świadomością zakresu swoich obowiązków i należnych kompetencji,

---

<sup>17</sup> Kultura organizacyjna – co to jest? Budowanie, funkcje | Edenred

to wszystko ma szansę złożyć się na sukces.

## II.2. Idea biblioteki jako trzeciego miejsca.

Sformułowana przez amerykańskiego naukowca miejskiego Ray'a Oldenburga koncepcja "trzeciego miejsca" funkcjonuje już w żargonie projektów miękkich realizowanych przez biblioteki, a przystosowujących swoje pomieszczenia do "spędzania czasu w miejscu o przyjemnej atmosferze"<sup>18</sup>. Miejsca nie będącego pierwszym (dom), ani drugim (praca), ale takim, gdzie można się zrelaksować. Socjolog nazwał te miejsca sferami doświadczenia – do pracy, do mieszkania i do socjalizacji. Każda z tych trzech sfer jest zbudowana na związkach i relacjach właściwych tylko sobie, każda ma własną fizyczną przestrzeń i autonomię wobec pozostałych. Oldenburg określił je jako miejsce publiczne, gdzie regularnie, dobrowolnie, nieformalnie i przewidywalnie goszczą grupy jednostek, pozostając poza sferami pracy i domu. Dalej, określił parametry trzeciego miejsca - musi znajdować się na neutralnym gruncie, gdzie ludzie mogą przyjść i wyjść, kiedy i jak im się podoba, gdzie wszyscy czują się swobodnie. Autor polemizował z poglądem, że jeśli ludziom zapewnia się coraz lepszą prywatną przestrzeń (mając na myśli coraz większe i lepiej wyposażone domy), nie będą potrzebowali obszaru publicznego. Obszary publiczne, neutralne, są wyjątkowo istotne do podtrzymania dobrego sąsiedztwa, a co za tym idzie funkcjonowania miasta i społeczeństwa. Miejsce takie nie może być ekskluzywne, musi być swobodnie dostępne, a goście nie muszą spełniać żadnych formalnych warunków, aby móc tam wejść, zaś ich podstawową aktywność, którą im przypisał to konwersacja (a nie np. taniec czy picie alkoholu, jak w innych miejscach użytku publicznego). Równie ważna jest ich lokalizacja - powinny być blisko ludzi, blisko miejsca zamieszkania swoich bywalców.

Dlaczego idea ta jest ważna w kontekście myślenia o Bibliotece? Przede wszystkim dlatego, że wpisuje się w repertuar zmian, jakie następują w stronę przesunięcia środka ciężkości o postrzeganiu bibliotek; ewoluują z siedzib "rezerwuaru wiedzy" do centrów kultury, jako miejsc, gdzie spędza się czas, nie tylko wypożycza książki. Ale o tym już powiem szerzej w następnym rozdziale dotyczącym misji Biblioteki.

---

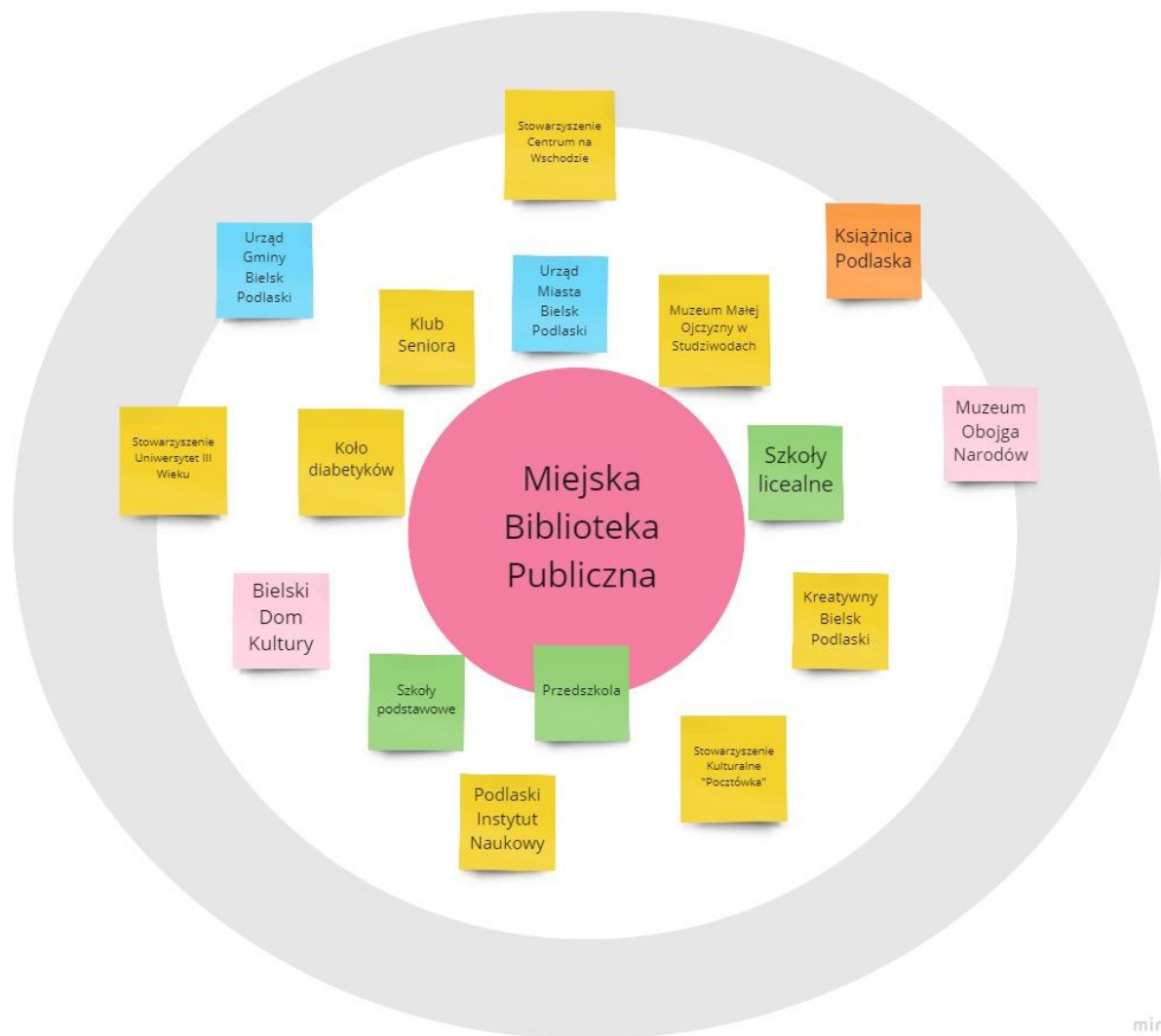
<sup>18</sup> Trzecie miejsce – Nowoczesna instytucja kultury w internecie (wilkowski.org)

### II.3. Relacje biblioteki w środowisku lokalnym z innymi podmiotami.

Z punktu widzenia strategicznego najważniejszą relacją dla omawianej instytucji kultury jest dobra współpraca z jej organizatorem, czyli w tym przypadku z Gminą Miejską Bielsk Podlaski. Wydaje się, że dla samorządowców udana współpraca oznacza atrakcyjność przedsięwzięć, skuteczniejszą koordynację oferty kulturalnej oraz liczniejsze uczestnictwo mieszkańców w wydarzeniach kulturalnych, co przekłada się na lepszą promocję miasta. Ale oprócz jednostek samorządu terytorialnego istotne są pozostałe podmioty będące istotnym elementem w kształtowaniu życia kulturalno-społecznego miasta. Mowa tu o organizacjach pozarządowych, które realizują swoje cele statutowe głównie w miejscu ich założenia (czasem poza nim).

Z punktu widzenia merytorycznego, istotnym jest utrzymanie dobrych relacji ze Stowarzyszeniem Bibliotekarzy Polskich i reagowanie na imprezy firmowane przez ten związek. Stowarzyszenie ma charakter ogólnopolski, ale wyodrębnione są jednostki poszczególnych okręgów, które realizują swoje cele statutowe. Stowarzyszenie ma charakter związku zawodowego, ochraniającego zawód bibliotekarza, ponadto pilotuje działania związane z promocją czytelnictwa.

Poniższy schemat przedstawia otoczenie lokalne Miejskiej Biblioteki Publicznej w Bielsku Podlaskim, na którym kolorami zaznaczono rodzaje podmiotów, z którymi Biblioteka do tej pory współpracowała. Bliskość środka oznacza częstszą i regularniejszą współpracę, głównie polegającą na: uczestnictwie w wydarzeniach/lekcjach bibliotecznych (przedszkola, szkoły), realizację wspólnych projektów, użyczenie/wynajem pomieszczeń do przeprowadzenia spotkań, imprez. Im dalej środka, tym obopólne zainteresowanie pomiędzy podmiotami słabsze.



Ilustracja - opr. własne na licencji Creative Commons, narzędzie Miro.

Legenda:

- żółty - organizacje pozarządowe
- różowy - instytucje kultury
- zielony - placówki oświatowe
- pomarańczowy - biblioteki
- biały - jednostki samorządu terytorialnego

Uważam, że w obecnych czasach nie jest ważne pytanie o zasadność współpracy, ale o jej **jakość**. Biblioteki biorące udział w Programie Rozwoju Bibliotek deklarowały

powszechność praktyk opierających się na wzajemnej współpracy<sup>19</sup>. Zawsze jednak warto odpowiedzieć sobie na pytanie: jak robić to jeszcze lepiej? Jak współpracować, aby przysparzać jak najwięcej korzyści użytkownikom bibliotek, społecznościom lokalnym, a w konsekwencji samym bibliotekom i ich partnerom? Jak rozwijać partnerstwo, żeby czerpać z tego satysfakcję i radość? Jak szukać sojuszników i włączać w swoje działania Czytelników? Możliwe, że się powtórzę, ale kluczem do sukcesu jest nawiązanie autentycznego dialogu, nie tylko formalna deklaratywność. I myślenie o różnych formach działalności kulturalnej innych podmiotów w kategoriach bogactwa mającego pośredni wpływ na całe otoczenie, a nie w kategoriach konkurencyjności, “blokującej”, czy “przyćmiewającej” inne realizacje.

### III. Działalność kulturalno-oświatowa w latach 2021-2025

Przyjęta Strategia Rozwoju Miejskiej Biblioteki Publicznej na lata 2015-2020, w tym roku jest już dokumentem nieaktualnym, wymagającym przeanalizowania pod kątem zrealizowanych celów i ew. ewaluacji.<sup>20</sup> Zasadnym byłoby zwrócenie się do Czytelników, korzystających z usług i oferty kulturalnej Biblioteki, z prośbą o opinię jak oni postrzegają to miejsce jako bezpośredni odbiorcy. Wtedy mielibyśmy pełniejszy obraz działalności Biblioteki, przydatny do wykorzystania w opracowaniu dokumentu na kolejne pięciolecie.

#### III.1. Misja Biblioteki jako instytucji kultury.

Misją Miejskiej Biblioteki Publicznej w Bielsku Podlaskim powinno być wspieranie rozwoju społeczeństwa informacyjnego, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb kulturalnych i edukacyjnych lokalnej społeczności, upowszechnianie wiedzy i rozwoju kultury. Podstawową misją jest zapewnienie Czytelnikom dostępu do wszelkiego rodzaju informacji, a także udział w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego i dbanie o zachowanie tożsamości kulturowych użytkowników Biblioteki. Strategicznym odbiorcą

---

<sup>19</sup> [http://programrozwojubibliotek.org/wp-content/uploads/2015/07/przepis\\_na\\_wspolprace\\_w\\_bibliotece.pdf](http://programrozwojubibliotek.org/wp-content/uploads/2015/07/przepis_na_wspolprace_w_bibliotece.pdf)
















<sup>20</sup> <https://bip-mbp-umbielsk.wrotapodlasia.pl/strategia-rozwoju-mbp-w-bielsku-podlaskim-na-lata-2015-2020.html>



działań promocji czytelnictwa jest młody czytelnik, dlatego stwarzanie warunków i umacnianie nawyków czytelniczych wśród dzieci od lat najmłodszych powinny być traktowane priorytetowo. Niemniej istotną grupą docelową działań bibliotecznych są osoby z niepełnosprawnościami, oraz osoby znajdujące się w trudnej sytuacji społecznej - stąd ma wynikać wobec tych grup szczególna troska w projektowaniu wydarzeń czy działań.

Moja wizja Biblioteki to przede wszystkim działania skierowane na popularyzację i budowanie pozytywnego wizerunku biblioteki, zarówno w wewnętrznym środowisku samej organizacji, jak i na zewnątrz: postrzegana jako nowoczesna, rozwijająca się instytucja, kreatywna, otwarta na potrzeby swojego środowiska i na współpracę z różnymi instytucjami. Biblioteka tworzona przez jej pracowników jako biblioteka przyjazna i spełniająca oczekiwania jej użytkowników, którzy życzliwością traktują wszystkich tych, którzy chcą skorzystać z oferty biblioteki. To miejsce spotkań wielu środowisk, spędzania wolnego czasu, rozwijania zainteresowań i dostarczania wiedzy; miejsce poszanowania tradycji i dbania o dziedzictwo kulturowe regionu. W myśl nowoczesnego HR w wizji tej mieści się też zaangażowany pracownik - dbanie o rozwój zatrudnionych w bibliotece pracowników, dążenie do doskonalenia środowiska zawodowego oraz wspieranie koleżanek i kolegów, zwłaszcza podwładnych, w rozwijaniu kompetencji zawodowych jest absolutną koniecznością.

### III.2. Wydarzenia kulturalne w rocznym kalendarzu imprez.

Wydarzenia cykliczne_kluczowe	wystawy czasowe	wydarzenia związane z rocznicami_kartki z kalendarza
<b>Ekumeniczny wieczór kolęd i pastorałek</b> styczeń  Dodaj komentarz	<b>Galeria na Piętrze</b>  Dodaj komentarz	<b>Międzynarodowy Dzień Języka Ojczystego</b> luty  Dodaj komentarz
<b>Ferie z Biblioteką</b> styczeń - luty  Dodaj komentarz	<b>Hol na parterze</b>  Dodaj komentarz	<b>Dzień Ziemi</b> kwiecień  Dodaj komentarz
<b>Tydzień Bibliotek</b> maj  Dodaj komentarz	<b>Pokój Bajek</b>  Dodaj komentarz	<b>Europejski Dzień Języków</b> wrzesień  Dodaj komentarz
<b>Dni Bielska Podlaskiego</b> czerwiec  Dodaj komentarz	<b>Czytelnia na parterze</b>  Dodaj komentarz	<b>Międzynarodowy Dzień Pluszowego Misia</b> listopad  Dodaj komentarz
<b>Wakacje z Biblioteką</b> lipiec - sierpień  Dodaj komentarz		
<b>Narodowe Czytanie</b> wrzesień  Dodaj komentarz		
<b>Noc w Bibliotece</b> październik  Dodaj komentarz		

Ilustracja - opr. własne na licencji Creative Commons, narzędzie Canva.

Wydarzenia nazwane tutaj kluczowymi, to wydarzenia o większej randze i zasięgu, włączające najczęściej wielu ludzi z różnych środowisk i powtarzane cyklicznie. Wystawy mogą być elementem wzbogacającym wizualnie przestrzeń Biblioteki, dają możliwość indywidualnego debiutu młodych twórców, stanowią też formę zaistnienia w grup szkolnych i przedszkolnych poza murami własnej instytucji oświatowej. Ostatnia

wymieniona kategoria tzw. kartek z kalendarza to imprezy o różnym przebiegu, stanowiące też pewną powtarzalność każdego roku, ale których tematyka jest społecznie i edukacyjnie pożądana. Są to jednym słowem tematy strategiczne poruszane przez Bibliotekę w działaniach i przy realizacji projektów; mam tu na myśli ekologię, kulturę języka, postawę obywatelską i otwartość na różnice międzykulturowe.

### III.3. Przyszłość biblioteki - pomysły, inspiracje.

- Diagnostyka potrzeb i opinii nt. zasad współżycia w środowisku zawodowym pracowników w formie szczegółowej ankiety dot. m.in.: postrzegania swojej roli w organizacji, pożądanych świadczeń pozapłacowych, kierunków zmian w organizacji mających wpływ na rozwój zawodowy, samorealizacji<sup>21</sup>.
- Propozycje zmian: systemu czasu pracy, ubezpieczenia na życie, nazewnictwa ("Informatorium" nie spełnia takiej funkcji, "Oddział" dla dzieci i młodzieży kojarzy się ze szpitalem).
- Otwarcie na Czytelników: dostępność toalet bez kluczy, kafejka internetowa bez "dozorcy" (wystarczający jest funkcjonujący w całym budynku monitoring).
- Wzbogacenie księgozbioru o pozycje do nauki języków obcych, pod kątem zdawania międzynarodowych testów językowych.
- Wzmocnienie roli Informatorium przez udostępnienie plików pdf dot. dokumentów życia społecznego, fotografii, archwalii z regionu w darmowym serwisie *issuu*.
- Mural na zewnątrz budynku z napisem: BIBLIOTEKA
- Czytelnia prasy codziennej w holu głównym na parterze ("Wpadnij na prasówkę!")  
Dzisiejszym sponsorem kawy jest... (realna firma, bądź książka jak w magazynie "Książki").
- Ściana holu na parterze jako przestrzeń wystawiennicza (magnetyczna ściana).
- Wzmocniona działalność wydawnicza, partycypowanie w wydawaniu publikacji regionalnych
- Włączanie się jako współorganizator przy realizacji konferencjach naukowych

---

<sup>21</sup> Moczydłowska J., Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników, Wyd. Difin, Warszawa 2008., s.89.

- Promocja regionu - produkcja gadżetów (pocztówki, breloczki, itp.) dla turystów oraz atrakcji do zwiedzania (opracowanie solidnej gry miejskiej, ulotki, informacje).

## Zakończenie

Wszystkie powyższe propozycje stanowią jedynie listę możliwości; nie oznacza to, że mają być wprowadzone, ale są rozwiązaniami, których jako użytkownik Biblioteki osobiście chciałabym doświadczyć. Truizmem jest powiedzenie, że nie ma ludzi nieomylnych, niemniej decyzje powinno poprzedzać gruntowne rozeznanie tematu oraz otwarta i jasna komunikacja. Dialog, stawianie pytań, życzliwość i otwartość jest podstawą sukcesu w organizacji. Bez umiejętnie prowadzonego dialogu, instytucja kultury nawet z najbardziej nowoczesnymi wnętrzami nie spełni swojej funkcji.

Miejsce tworzą ludzie. Czynniki ludzki jest zasadniczym elementem sukcesu organizacji.

## Bibliografia

### Publikacje zwarte:

Cieśla Wiesław, *Dzieje Miejskiej Biblioteki Publicznej w Bielsku Podlaskim*, (1928-2000), Wyd. MBP, Białystok 2008.

Hoffman Edward, *Ocena psychologiczna pracowników*, Wyd. GWP, Gdańsk 2008.

*Kodeks Pracy 2020 z komentarzem*. Poradnik prenumeratora, Wyd. Gremi Media SA, Warszawa 2020.

Kozłowski Marek, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wyd. Oficyna, Warszawa 2012.

Król Henryk, Ludwiczynski Antoni, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. PWN, Warszawa 2006.

Sutherland Jonathan, Canwell Diane, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. PWN, Warszawa 2007.

Zawadzak Tadeusz, *Zarządzanie zasobami publicznymi*, Wyd. Difin, Warszawa 2020.

### Czasopisma:

Życie Gospodarcze : organ Polskiej Ligi Gospodarczej : miesięcznik poświęcony sprawom polityki gospodarczej, przemysłu, handlu, rolnictwa i finansów R. 1 1928 Nr 4 październik, w: pbc.biaman.pl.

### Netografia (w kolejności ukazywania się w tekście):

<http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539>

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19911140493>

Łączenie bibliotek. Skutki społeczno-kulturalne. Materiały z ogólnopolskiej konferencji zorganizowanej przez Książnicę Pomorską, w:  
[http://zbc.ksiaznica.szczecin.pl/Content/36990/PDF/Seria\\_BZP\\_T\\_XV.pdf](http://zbc.ksiaznica.szczecin.pl/Content/36990/PDF/Seria_BZP_T_XV.pdf)  
<https://bip-mbp-umbielsk.wrotapodlasia.pl/statut.html>

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20091571240/U/D20091240Lj.pdf>

<http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941210591/U/D19940591Lj.pdf>

Microsoft Word -  
praktyczny\_poradnik\_savoir\_vivre\_wobec\_osob\_niepelnosprawnych-1.doc (sggw.pl)

Eks.org.pl

<https://bip-mbp-umbielsk.wrotapodlasia.pl/regulamin-organizacyjny.html>

<https://www.ozzip.pl/publikacje/ksiazki-i-broszury/item/2531-pelna-kultura-puste-konta-ra-port>

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200001596>

<https://wynagrodzenia.pl/artukul/podsumowanie-raportu-swiadczenia-dodatkowe-oferowane-przez-firmy-w-2020-roku>

Kultura organizacyjna – co to jest? Budowanie, funkcje | Edenred

[Trzecie miejsce – Nowoczesna instytucja kultury w internecie \(wilkowski.org\)](#)

[http://programrozwojubibliotek.org/wp-content/uploads/2015/07/przepis\\_na\\_wspolprace\\_w\\_bibliotece.pdf](http://programrozwojubibliotek.org/wp-content/uploads/2015/07/przepis_na_wspolprace_w_bibliotece.pdf)

<https://bip-mbp-umbielsk.wrotapodlasia.pl/strategia-rozwoju-mbp-w-bielsku-podlaskim-na-lata-2015-2020.html>

## ANEKS

Jeszcze parę uwag do pracy merytorycznej.

Pierwsza to rozwinięcie wzmianki o bezpłatnym serwisie issuu.com do zamieszczania archiwaliów, bibliografii i innych dokumentów - jak najszybciej należałoby wzbogacić ofertę biblioteki o dostępność cyfrową, zwłaszcza jeśli chodzi o region - do badań, prac itp. To bardzo ważne nie tylko ze względów archiwizacyjnych, ale też buduje to pozycję biblioteki jako miejsca otwartego, dostępnego i użytecznego dla lokalnych działań.

Druga to, idąc tropem dostępności, jest stworzenie OZE, czyli otwartych zasobów edukacyjnych; po ukończeniu kursu organizowanego przez SpołEd i CEO jestem coraz bardziej przekonana, że otwarte zasoby edukacyjne wzbogacają nie tylko korzystającego, ale też udostępniającego; nawiązuje się bowiem wzajemna sieć powiązań i tzw. Network, sprzyjający podnoszeniu prestiżu marki placówki. Otwarte zasoby edukacyjne to koncepcja udostępniania pomysłów z zakresu metodyki prowadzenia zajęć edukacyjnych na bazie określonych licencji Creative Commons.