

Maja WOJCIECHOWSKA  
Uniwersytet Gdański  
Instytut Filologii Polskiej

## **OŚRODKI OCENY JAKO NARZĘDZIE BADAŃ ŚRODOWISKA AKADEMICKIEGO, W KONTEKŚCIE USŁUG INFORMACYJNYCH**

W artykule zasygnalizowano problematykę prowadzenia badań w środowisku akademickim, z uwzględnieniem procesów dotyczących świadczenia szeroko pojętych usług informacyjnych. Jako narzędzie badawcze, które może być wykorzystywane w toku prowadzenia analiz i służyć do gromadzenia informacji na temat zasobu kompetencji, zaproponowano ośrodki oceny.

### **Wstęp**

W wyniku zmian legislacyjnych<sup>1</sup>, które miały miejsce w ostatnim czasie, zawód bibliotekarza został zakwalifikowany do grupy zawodów niewymagających specjalistycznego wykształcenia. Stawia to kadre kierowniczą uczelni i bibliotek akademickich w trudnej sytuacji doboru pracowników – najcenniejszego „zasobu” uczelni – na podstawie zupełnie nowych kryteriów. Dotychczas praktykowane, a wynikające z uregulowań prawnych metody wyłaniania kandydatów do zawodu na podstawie posiadanych kwalifikacji (mierzonych uzyskanymi stopniami wykształcenia, okresami zatrudnienia oraz zgromadzonym dorobkiem naukowym, dydaktycznym i zawodowym) uległy dewaluacji. Wynika stąd potrzeba opracowania nowych narzędzi optymalizujących dobór pracowników, którzy mają za zadanie obsługę szeroko rozumianych procesów informacyjnych, realizowanych jako uzupełnienie podstawowych funkcji dydaktycznych uczelni wyższych. Narzędzia te, by mogły spełnić swoje zadanie, powinny umożliwiać pomiar kompetencji zawodowych.

---

<sup>1</sup> Znamienne jest, że Ustawa z dn. 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów zmieniła art. 29 Ustawy o bibliotekach, z którego wycofano ustęp mówiący o tym, że pracownicy pracujący na stanowiskach bibliotekarskich powinni posiadać kwalifikacje bibliotekarskie.

## Kompetencje zawodowe

Analiza kompetencji zawodowych nie jest zjawiskiem nowym. Już w ubiegłym wieku, pod koniec lat 80. zwrócono szczególną uwagę na przyczyny odnoszenia sukcesów w pracy zawodowej. Uznano wówczas, że osiągnięcia jednostki w procesie edukacji oraz wysokie wyniki w testach inteligencji nie są gwarantem skuteczności działań na gruncie zawodowym i nie muszą wiązać się z osiąganiem sukcesów w pracy. Rozpoczęto wówczas prace nad przygotowywaniem tzw. bilansów kompetencji, które miały zastąpić dotychczas stosowane opisy stanowisk pracy i karty przydziału obowiązków, szczególnie w zawodach charakteryzujących się ciągłą zmiennością, wymagających permanentnego doszkalania i elastyczności.

Kompetencje to według definicji przytoczonej przez Claude Lévy-Leboyera, „ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się”<sup>2</sup>. To według Grzegorza Filipowicza „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”<sup>3</sup>. Nie jest możliwe pozyskiwanie kompetencji w podobny sposób jak czyni się to z wiedzą teoretyczną, nie stanowią one również wrodzonych umiejętności. Mogą być jednak rozwijane na bazie posiadanej już wiedzy i doświadczeń, które są niezbędne, aby kompetencje nabywać i rozwiać. Posiadanie określonych kompetencji decyduje o trafności zachowań i reakcji oraz skuteczności podejmowanych decyzji. Zasób kompetencji nie ma charakteru statycznego i zmienia się przez całe życie, ulegając rozwojowi lub – wręcz przeciwnie – zanikowi. Kompetencje rozwijane są zarówno w procesie kształcenia formalnego, jak i po jego zakończeniu, w wyniku wykonywania obowiązków zawodowych i nabywania doświadczeń.

## Kompetencje w zawodzie bibliotekarza

Dyskusja na temat kompetencji w zawodzie bibliotekarza toczy się nieprzerwanie od momentu ukonstytuowania się tejże profesji. Samo zagadnienie podejmowane było już jednak znacznie wcześniej. W piśmiennictwie polskim problematykę tę podejmował już Joachim Lelewel<sup>4</sup>. Wśród bardziej współczesnych rozważań na uwagę

<sup>2</sup> C. Lévy-Leboyer: Kierowanie kompetencjami: bilanse doświadczeń zawodowych. Poltext, Warszawa 1997, s. 19.

<sup>3</sup> G. Filipowicz: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>4</sup> H. Więckowska: Joachim Lelewel o zawodzie bibliotekarza, [dostęp: 15.10.2013 r.]. Dostępny w Internecie: <http://www.ibi.uni.wroc.pl/roczniki/HWieckowska.pdf>

zasługuje klasyfikacja Mirosławy Majewskiej, uwzględniająca pięć podstawowych grup kompetencji, które powinien posiadać w swojej dyspozycji pracownik biblioteki. Są to:

- kompetencje prakseologiczne – wyrażające się skutecznością bibliotekarza w planowaniu, organizowaniu, realizacji, kontroli i ocenie procesów biblioteczno-informacyjnych;
- kompetencje komunikacyjne – wyrażające się skutecznością zachowań językowych w relacjach bibliotekarz – czytelnik, użytkownik;
- kompetencje współdziałania – wyrażające się skutecznością zachowań prospołecznych i sprawnością integracyjną bibliotekarza w środowisku społecznym, umiejętnością pracy w zespole;
- kompetencje kreatywne – wyrażające się innowacyjnością, niestandardowością działań bibliotekarza;
- kompetencje informatyczne – wyrażające się sprawnym korzystaniem z nowoczesnych technologii informacyjnych i medialnych<sup>5</sup>.

Dotychczas, zarówno w procesach rekrutacyjnych, jak i awansowych, zwykło się jednak używać zaleceń ministerialnych wskazujących na pożądane kwalifikacje na określonych stanowiskach bibliotecznych, mierzone za pomocą uzyskanych stopni wykształcenia, okresami zatrudnienia i uzyskanym dorobkiem: zawodowym, naukowym i dydaktycznym. W sytuacji, kiedy dotychczasowe rozwiązania prawne utraciły swoją rangę w związku ze wspomnianą już „Ustawą o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów” niezwykle ważne wydaje się opracowanie narzędzi pozwalających na pomiar i ocenę kompetencji pozostających w dyspozycji kandydatów do zawodu bibliotekarza i pracownika informacji. Zasadne w realizacji tego celu może okazać się wykorzystanie tzw. ośrodków oceny.

## **Ośrodki oceny – historia i definicja**

Ośrodki oceny to metoda oceny i selekcji personelu, która może służyć badaniu kompetencji zawodowych w środowisku akademickim. Niekiedy wykorzystywana jest również jako narzędzie wspierające rozwój pracowników i wówczas określana jest mianem ośrodka oceny i rozwoju (ang. *assessment/development centre*). Metoda ta swoje korzenie ma w wojskowości. Już w latach 30. XX w. stosowana była w niemieckiej armii, zaś szerzej zaczęto wykorzystywać ją podczas II wojny

---

<sup>5</sup> M. Majewska: Kompetencje bibliotekarza wobec zmian społecznych i edukacyjnych, [dostęp: 15.04.2013 r.]. Dostępny w Internecie: <http://e-pedagogiczna.edu.pl/upload/file/dokumenty/jarocin6.pdf>

światowej, wówczas używana była w celu wyłaniania dowódców wojskowych. Ponieważ dotychczasowe narzędzia selekcji, oparte na ocenie wykształcenia i przebiegu służby wojskowej, nie dawały zadowalających rezultatów i powodowały powoływanie na stanowiska osób, które nie radziły sobie z nowymi obowiązkami, więc armie niemieckie i brytyjskie zaczęły współpracować z psychologami w celu zoptymalizowania decyzji kadrowych. Opracowano wówczas system ocen, który miał pomóc w ustaleniu czy kandydat posiada umiejętności lub kompetencje istotne dla pełnienia obowiązków na określonym stanowisku. W tym celu przygotowywano symulacje, które bez narażania bezpieczeństwa uczestników miały imitować warunki wojenne, a więc sytuacje, w których kandydat będzie podejmować decyzje kluczowe dla rozwoju dalszej sytuacji.

Ponieważ taka metoda oceny kompetencji okazała się skuteczna, więc jej stosowanie w służbie publicznej i wojskowej kontynuowano również po wojnie, m.in. w amerykańskiej CIA oraz Służbie Cywilnej Wielkiej Brytanii. Następnie metodę tę zaczęły stosować firmy komercyjne. Jej pierwsze użycie w biznesie datuje się na 1954 r., kiedy to amerykańska firma AT&T dokonała rekrutacji menedżerów, nie uwzględniając ich dotychczasowych osiągnięć i doświadczenia, lecz kierując się wyłącznie pomiarem kompetencji. W instytucji tej powołano dział specjalizujący się w dokonywaniu ocen pracowniczych, nazwany „ośrodkiem oceny” (ang. *assessment centre*). Nazwa ta przyjęła się i do dziś stosowana jest na określenie wspomnianej metody pomiaru.

Obecnie ośrodki oceny, jako metoda pomiaru kompetencji, cieszą się coraz większą popularnością. Jest to poniekąd związane z dewaluacją oficjalnego wykształcenia i coraz mniejszą rangą formalnych poświadczeń nabytych umiejętności. Ponieważ w procesach rekrutacji i selekcji mniejszy nacisk kładziony jest na legitymowanie się zaświadczeniami i dyplomami, zaś baczniej zwraca się uwagę na faktyczne kompetencje kandydata, więc pracodawcy z różnych branż poszukują metody, która pomogłoby oceniać zasób tych kompetencji. Szacuje się, że w Wielkiej Brytanii ośrodki oceny stosuje ponad 50% firm z sektora prywatnego oraz 39% firm z sektora publicznego, zaś w niektórych branżach, tj. bankowość, policji, straży pożarnej czy przemysłach spożywczy i tytoniowy, wskaźnik ten przekracza 60%<sup>6</sup>.

Metoda *assessment centre* polega na poddaniu wielokierunkowej ocenie przez zespół oceniający w krótkim odcinku czasu osób w różnych sytuacjach i uwarunkowaniach, według szerokiej gamy kryteriów. Pozwala ona ocenić zasoby

---

<sup>6</sup> Badania prowadzone wśród 907 firm zatrudniających ponad 1.000 osób. Zob.: R. Wood, T. Payne: Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 153.

wiedzy, kompetencji, cechy charakteru, potencjał rozwojowy i umiejętności, ważne z punktu widzenia potrzeb konkretnej biblioteki. Istotną rolę w ośrodkach oceny pełnią tzw. asesorowie, a więc „wyszkoleni i obiektywni specjaliści, oceniający zachowania uczestników sesji assessment/development centre według ustalonych wcześniej kryteriów”<sup>7</sup>.

Ośrodki oceny mogą być wykorzystywane nie tylko w procesie pozyskiwania nowych pracowników, lecz we wszystkich działaniach wymagających badania poziomu kompetencji, do których można zaliczyć:

- procesy zewnętrznej i wewnętrznej rekrutacji pracowników,
- procesy selekcji pracowników,
- procesy awansowania pracowników,
- programy wspierania rozwoju zawodowego pracowników,
- audyt personalny biblioteki.

### **Etapy projektowania i realizacji ośrodków oceny**

Literatura wymienia kilka etapów projektowania ośrodków oceny. Ich zastosowanie w środowisku biblioteki akademickiej nie wymaga znacznych zmian i jest podobne, jak w przypadku innych instytucji. Bazując na dostępnych modelach<sup>8</sup> można zaproponować następujące etapy działań:

Etap 1. Określenie kompetencji, które będą przedmiotem pomiaru (postuluje się, by było to kilka kluczowych dla danego stanowiska kompetencji).

Etap 2. Określenie i uwzględnienie ograniczeń praktycznych (tj. np. czas potrzebny do przebadania wszystkich kandydatów, pomieszczenia lub sprzęt niezbędny do zrealizowania ćwiczeń itp.).

Etap 3. Wybór lub zaprojektowanie ćwiczeń i innych metod pomiaru (w przypadku bibliotek konieczne może być przygotowanie specjalnych ćwiczeń lub ewentualnie adaptacja narzędzi już istniejących; wadą wykorzystywania standardowych narzędzi jest ich niedostosowanie do specyficznych potrzeb bibliotek).

Etap 4. Sformułowanie zasad oceniania kandydatów (etap ten ma na celu ustalenie wymagań progowych dla każdej z kompetencji, które musi spełnić kandydat, aby został zakwalifikowany do dalszego etapu rekrutacji).

<sup>7</sup> Wąsowska-Bąk K., Górecka D., Mazur M.: Assessment/Development Center: poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji pracowników i kandydatów do pracy. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 12.

<sup>8</sup> Por.: Ibidem ; R. Wood, T. Payne: op.cit.

Etap 5. Uwzględnienie wymagań logistycznych oraz przygotowanie harmonogramu (prowadzenie ośrodków oceny wiąże się z realizacją wielu czasochłonnych ćwiczeń przez wielu kandydatów, co wymaga przestrzeni, czasu, materiałów, sprzętu i odpowiedniej liczby asesorów).

Etap 6. Informowanie kandydatów, którzy będą brać udział w ośrodku oceny (zakłada się, że wszyscy kandydaci powinni mieć podstawową wiedzę na temat tego, jak będzie wyglądał ośrodek oceny; organizator powinien również powiadomić kto będzie miał dostęp do uzyskanych w toku badania informacji).

Etap 7. Szkolenie asesorów (niezbędne w celu zapewnienia prawidłowego przebiegu ćwiczeń, zrozumienia metodyki oceniania oraz zobiektywizowania procesu oceny).

Etap 9. Kontrola i ocena ośrodka pod kątem efektywności tej formy w procesie rekrutacji i uzyskanych wyników.

### **Ośrodki oceny – przykłady narzędzi**

W ramach ośrodków oceny używanych w procesach rekrutacji pracowników sektora informacyjnego stosowanych jest wiele narzędzi diagnostycznych. Możliwe jest stworzenie pewnych wzorców w tym zakresie, jednak każda placówka powinna przygotować własne mierniki w ramach zaproponowanych rozwiązań, które ponadto powinny zostać dostosowane do charakteru planowanego procesu rekrutacji. Bardzo ważne bowiem jest uchwycenie charakterystyk właściwych dla konkretnych funkcji i zadań realizowanych w ramach analizowanego stanowiska pracy. Punktem wyjścia jest dokładne zdefiniowanie stanowiska pracy, na które prowadzona jest rekrutacja oraz wskazanie zespołu kompetencji niezbędnych do realizacji, wyznaczonych w jego ramach, celów. Przykładową macierz kompetencji uwzględniającą wagi dla każdej z nich przedstawiono w tabeli 1, zaś powiązania w zakresie kompetencji i ćwiczeń je kontrolujących przedstawiono w tabeli 2. Tabela 3 prezentuje prosty arkusz obserwacji, który wypełnia asesor, natomiast w tabeli 4 przedstawiono przykładowe ćwiczenie badające zachowanie kandydatów w sytuacji konfliktowej/stresogennej.

Tabela 1

Macierz kompetencji dla wybranych stanowisk pracowników biblioteki akademickiej

Kompetencje/cechy główne	Kompetencje/cechy „szczegółowe” w ramach kompetencji głównej	Waga kompetencji dla różnych stanowisk		
		Pracownik działu informacji naukowej	Kataloger	Kierownik działu marketingu
Kompetencje prakseologiczne	Kompetencje planistyczne	1	1	3
	Kompetencje organizacyjne	1	1	3
	Konsekwencja i wytrwałość	2	3	2
	...			
Kompetencje komunikacyjne	Kompetencje w zakresie skutecznych zachowań językowych w relacjach: bibliotekarz – użytkownik – specjalista dziedzinowy	3	2	1
	Kompetencje w zakresie formułowania strategii wyszukiwawczych w ramach dyscyplin naukowych obsługiwanych przez bibliotekę	3	3	1
	Zdolność do skutecznej argumentacji	2	1	3
	...			
Kompetencje współdziałania	Umiejętności interpersonalne	2	1	3
	Umiejętność pracy w zespole	1	2	3
	Umiejętności przystosowawcze i adaptacyjne	2	1	3
	...			
Kompetencje kreatywne	Innowacyjność	1	1	3
	Inicjatywność	1	1	3
	Potrzeba sukcesu i realizacji	1	1	3

cd. tabeli 1

Kompetencje informatyczne i techniczne	Kompetencje w zakresie stosowania technologii informatycznych	3	2	2
	Kompetencje w zakresie stosowania technologii medialnych	3	2	2
	Umiejętności w zakresie przetwarzania tekstów	2	2	3
	...			

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2

Powiązania w zakresie kompetencji i ćwiczeń kontrolnych dla wybranych stanowisk w bibliotece akademickiej

Kompetencja, umiejętność lub cecha	Rodzaj ćwiczenia kontrolnego									
	Rozmowa kierowana	Prezentacja	Kwestionariusz osobowości	Studium przypadku	Test wiedzy	Odgrywanie ról	Wyszukiwanie informacji	Tworzenie harmonogramów	Dyskusje grupowe	Zadanie przy komputerze
Umiejętności interpersonalne: – zdolność do szybkiego nawiązywania kontaktu – zdolność do unikania konfliktów			I, M			I, M			I, M	
Innowacyjność i inicjatywa: – umiejętność proponowania nowych rozwiązań – podejmowanie samodzielnego działania bez oczekiwania na wytyczne	I, M	I, M							I, M	



Umiejętności planistyczne i organizacyjne: – umiejętność przygotowywania planów działań – umiejętność wartościowania zadań	I, M			I, M				I, M	I, M	
Konsekwencja i wytrwałość: – dążenie do realizacji celu mimo napotykaných trudności – podejmowanie prób rozwiązania zadania aż do osiągnięcia celu lub jednoznacznego ustalenia, że jest to niemożliwe	I, K, M						I, K, M			I, K, M
Sumiennosc i dokładność: – zwracanie uwagi na błędy i ich korekta – minimalizacja własnych błędów		I, K					I, K	I, K		I, K
Niezależność i indywidualizm: – przedstawianie własnych propozycji rozwiązania problemu – obrona własnych przekonań i racji	M	M	M						M	
Umiejętności przystosowawcze i adaptacyjne: – podejmowanie prób zrozumienia cudzych argumentów – uczenie się od innych	I, K		I, K			I, K				I, K
Umiejętność analizy problemów, zależności i zjawisk: – zdolność do dostrzegania związków przyczynowo-skutkowych – umiejętność dokonania rozbioru problemu na części składowe	I, K, M			I, K, M						I, K, M

cd. tabeli 2

Umiejętność uczenia się: – zdolność do zapamiętywania – zdolność do szybkiego nabywania nowych umiejętności w określonym zakresie					I, K, M	I, K, M				
Umiejętność wpływania na innych: – zdolność do perswazji i przekonywania – umiejętność logicznej argumentacji			M			M			M	
Potrzeba sukcesu i realizacji: – dążenie do osiągnięcia najlepszego wyniku w grupie – potrzeba poprawnego wykonania zadania	M		M						M	
Kompetencje techniczne: – umiejętność obsługi wskazanych programów komputerowych na określonym poziomie zaawansowania – umiejętność wykonania polecenia w programie komputerowym bez jego wcześniejszej znajomości										I, K, M
...										

Źródło: Opracowanie własne.

Objaśnienia: I – pracownik działu informacji naukowej, K – kataloger, M – kierownik działu marketingu.

W tabeli 2 przedstawiono kompetencje/umiejętności/cechy oraz narzędzia, służące do ich pomiaru. Poszczególnym stanowiskom (tj. stanowisku katalogera, pracownika informacji i kierownika działu marketingu) przyporządkowano po kilka kompetencji, umiejętności lub cech, najistotniejszych z punktu widzenia realizowanych w ich ramach czynności zawodowych. Dla każdej kompetencji i cechy wyszczególniono dwie podstawowe właściwości charakteryzujące. I tak na przykład „umiejętność wpływania na innych” może być analizowana na podstawie badania zdolności do perswazji i przekonywania oraz umiejętności logicznej argumentacji

Tabela 3

## Wzór arkusza obserwacji

Oceniający .....		
Uczestnik .....		
Data.....		
Rodzaj ćwiczenia.....		
Godzina	Uwagi na temat osoby ocenianej	Komentarz

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Wood, T. Payne: Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 143.

Tabela 4

## Ćwiczenie „odgrywanie ról”

Ćwiczenie „Sytuacja konfliktowa”
<p>Opis ćwiczenia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ćwiczenie przeznaczone dla 10 osób</li> <li>2. Czas trwania: 65 minut</li> <li>3. Kolejność działań: a/ przedstawienie instrukcji uczestnikom i losowanie ról (10 minut), b/ przygotowanie się uczestników (5 minut), c/ odgrywanie ról w parach (5x10 minut).</li> </ol> <p>Uczestnicy najpierw zapoznawani są z przebiegiem ćwiczenia i jego regułami. Następnie losowane są pary. Każda osoba otrzymuje opis sytuacji, którą musi zainscenizować w parze. Uczestnicy nie znają wzajemnie swoich instrukcji i indywidualnie przygotowują się do odegrania scenki oraz przygotowania argumentacji. Mają na to czas ok. 5 minut.</p>
<p>Przykład instrukcji</p> <p><b>Osoba 1:</b> Jesteś pracownikiem działu udostępniania. Przychodzi do Ciebie rozszłoszczony czytelnik, któremu została naliczona kara za przetrzymanie książek w okresie świątecznym. Czytelnik nie rozumie dlaczego ma płacić karę za okres, w którym biblioteka i tak była zamknięta dla czytelników, a księgozbiór niedostępny. Nie chce uiścić kary, zaczyna głośno i nieuprzejmie domagać się rozmowy z dyrektorem, który ma akurat ważne zebranie, więc nie możesz mu przeszkadzać. Spróbuj rozładować sytuację i nakłonić czytelnika, by zrezygnował z żądania widzenia się z dyrektorem oraz uiścić naliczoną karę.</p> <p><b>Osoba 2:</b> Jesteś czytelnikiem biblioteki. Właśnie dowiedziałeś się, że w związku z niezwróceniem w terminie książek musisz uiścić karę. Kara została naliczona za czas, w którym przypadały święta, więc biblioteka była zamknięta, a inni czytelnicy nie mogliby w tym czasie wypożyczyć zwróconych przez ciebie książek. Czujesz się potraktowany niesprawiedliwie, złości cię to, zaczynasz się awanturować, żądasz widzenia z dyrektorem biblioteki. Twoim zadaniem jest takie zachowanie się i argumentacja, by bibliotekarz zgodził się zaprowadzić cię do dyrektora biblioteki lub odstąpił od poboru kary.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Projektując proces pomiaru wskazane jest przyjęcie założeń metodologicznych, umożliwiających ustandaryzowanie procesu rekrutacyjnego. Założenia te powinny być spójne dla wszystkich badanych kandydatów oraz projektowane odrębnie dla każdej rekrutacji. I tak można przyjąć następujące (przykładowe) założenia:

- w procesie rekrutacji, po dokonaniu wstępnego screeningu, bierze udział X kandydatów.
- Każdy kandydat oceniany jest przez X oceniających.
- Każda kompetencja, wskazana jako kluczowa dla danego stanowiska pracy, badana jest za pomocą minimum X narzędzi badawczych (testów, ćwiczeń, eksperymentów).
- Każdy kandydat musi wykonać X ćwiczeń.
- Za pomocą jednego narzędzia badawczego można badać maksymalnie X kompetencji.

Podstawową zaletą ośrodków oceny jest badanie kompetencji w sposób możliwie obiektywny, a więc przez różnych oceniających i za pomocą różnych narzędzi. Ośrodki oceny pozwalają na wyeliminowanie sytuacji, w których ostateczna decyzja co do zatrudnienia kandydata podejmowana jest na podstawie subiektywnej oceny jednej osoby. Z kolei zastosowanie różnych narzędzi badających tę samą kompetencję sprzyja wielokierunkowości pomiaru i przyjrzeniu się danej kompetencji lub ceście z różnych perspektyw<sup>9</sup>. Ośrodki oceny są szczególnie przydatne w wieloetapowych procesach rekrutacji, w których bierze udział duża liczba kandydatów, a zwłaszcza w końcowych procesach rekrutacji, kiedy pozostali na tym etapie kandydaci charakteryzują się zbliżonym poziomem kompetencji oraz posiadają podobne cechy, umiejętności i doświadczenie. Mogą jednak być stosowane już na samym początku, zaraz po dokonaniu wstępnego screeningu dokumentów aplikacyjnych, przy uwzględnieniu założenia, że proces rekrutacyjny będzie angażował przez dłuższy czas osoby oceniające – będzie więc drogi i czasochłonny.

Stosowanie ośrodków oceny jest szczególnie korzystne, kiedy poszukiwani są kandydaci z wysokospecjalizowaną wiedzą i kompetencjami, których diagnostyka znacznie przekracza tę stosowaną w ramach tradycyjnych szkoleń, kursów, studiów itp. Chodzi więc o sytuację, w której bibliotekarz musi udowodnić posiadanie

---

<sup>9</sup> Przykładem może być badanie cechy „asertywność”, niezwykle istotnej w zawodzie bibliotekarza, gdzie w ramach odgrywania scenek uwidacznia się tę cechę w kontekście relacji bibliotekarz – przełożony, bibliotekarz – bibliotekarz oraz bibliotekarz – czytelnik.

kompetencji, lecz nie jest to możliwe przy zastosowaniu ogólnie przyjętych dyplomów, certyfikatów i innych zaświadczeń, z uwagi na ich zbyt wysoki poziom ogólności.

### Zalety i wady metody

Assessment centre, jak każda metoda wspomagająca zarządzanie, stosowana w bibliotekach ma pewne zalety oraz bariery utrudniające jej wykorzystanie. W tabeli 5 przedstawiono wykaz podstawowych zalet i wad charakterystycznych dla ośrodków oceny.

Tabela 5

#### Wady i zalety stosowania ośrodków oceny

Ośrodki oceny	
Zalety	Wady
<b>PODSTAWOWE</b>	<b>PODSTAWOWE</b>
Wysoka precyzja badań	Wysokie koszty
Wiarygodność uzyskanych wyników	Długi czas przygotowania narzędzi
Wysoki obiektywizm podczas podejmowania decyzji	Długi czas przeprowadzania badań
Zwiększenie zaangażowania wśród badanych kandydatów	
<b>DODATOWE</b>	<b>DODATKOWE</b>
Precyzyjne zdiagnozowanie potrzeb biblioteki w wybranym obszarze	
Ustalenie celów działalności kadry w wybranym obszarze	
Dokonanie opisu stanowiska pracy	
Zweryfikowanie wiedzy, opinii i przekonań kierownictwa na temat badanego obszaru pracy oraz zwiększenie jego zaangażowania	
Konieczność przeprowadzenia szkolenia dla oceniających	

Źródło: Opracowanie własne.

Warto krótko omówić niektóre elementy przedstawione w tabeli. Na uwagę zasługuje ważny aspekt, jakim są wysokie koszty zastosowania metody, a zwłaszcza przygotowanie narzędzi pomiaru oraz ich zastosowanie wśród kandydatów. Warto zwrócić jednak uwagę, że koszty zatrudnienia nieodpowiedniego specjalisty (a więc jego przeszkolenie, wdrożenie w obowiązki oraz koszty popełnianych przez niego błędów) mogą stanowić dla biblioteki znacznie większe obciążenie niż przeprowa-

dzenie skomplikowanego procesu rekrutacji, zaś popełnione przez niego błędy (szczególnie te w zakresie wprowadzania informacji do baz danych) mogą pozostać niezauważone całymi latami, wprowadzając w błąd użytkowników biblioteki.

Drugą istotną kwestię stanowią szkolenia. W tabeli 5 zostały one wpisane zarówno po stronie zalet, jak i wad. Wymaga to wyjaśnienia. Konieczność szkoleń osób przeprowadzających ośrodki oceny wynika ze stopnia skomplikowania metody. Jest to pewne utrudnienie, które generuje koszty i zabiera czas – w tym więc sensie stanowi wadę. Jednak szkolenia powodują poszerzenie zasobu kompetencji u samych oceniających, zaś nowo nabyte umiejętności są doskonałym punktem wyjścia do przyszłych działań w zakresie zarządzania personelem. Szkolenia asesorów w ramach ośrodków oceny mają m.in. na celu wykształcenie umiejętności wyboru kandydatów tylko i wyłącznie na podstawie uzyskanych wyników wykonanych zadań. Na ocenę kandydatów nie powinny mieć bowiem wpływu indywidualne preferencje oceniających, ich wrażenia lub powierzchowne opinie, które wyrobili oni sobie o kandydatach podczas badania. Niekorzystne jest również wykorzystywanie informacji uzyskanych z innych źródeł, np. podczas rekrutacji wewnętrznej, gdy część oceniających zna kandydatów. Ocenie powinny bowiem zostać poddane wyłącznie takie same dane (w przypadku wszystkich kandydatów), zaś przebieg całego procesu powinien podlegać kontroli.

## **Bibliografia**

1. Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
2. Lévy-Leboyer C.: Kierowanie kompetencjami: bilanse doświadczeń zawodowych. Poltext, Warszawa 1997.
3. Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów. Dz.U. 2013, poz. 829.
4. Wąsowska-Bąk K., Górecka D., Mazur M.: Assessment/Development Center: poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji pracowników i kandydatów do pracy. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
5. Wood R., Payne T.: Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Majewska M.: Kompetencje bibliotekarza wobec zmian społecznych i edukacyjnych, [dostęp: 15.04.2013 r.]. Dostępny w Internecie: <http://e-pedagogiczna.edu.pl/upload/file/dokumenty/jarocin6.pdf>
7. Więckowska H.: Joachim Lelewel o zawodzie bibliotekarza, [dostęp: 15.10.2013 r.]. Dostępny w Internecie: <http://www.ibi.uni.wroc.pl/roczniki/HWieckowska.pdf>