

MAJA WOJCIECHOWSKA  
*Biblioteka Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku*  
*Uniwersytet Gdański. Zakład Nauki o Książce*

## **KOMPETENCJE ZAWODOWE BIBLIOTEKARZY. METODY BADANIA**

**T**rudne warunki, w których funkcjonują obecnie biblioteki powodują, że ich pracownikom stawia się nowe wymagania. Wprowadzanie nowoczesnych technologii, różnorodne systemy finansowania, wdrażanie koncepcji marketingowych, znacznie bardziej wymagający czytelnicy, nowe kategorie usług oraz wiele innych czynników tworzy dla bibliotekarzy znacząco odmienne realia wykonywania zawodu. Coraz częściej oprócz klasycznych kwalifikacji, takich jak na przykład wiedza ogólna i zawodowa, czy znajomość języków obcych, poświadczanych egzaminami, od adeptów zawodu oczekuje się całego zestawu kompetencji.

Kompetencje według definicji Lévy-Leboyer'a „odwołują się do serii zachowań, które trzeba dobrać, aby w kompetentny sposób wykonać zadania i misje na danym stanowisku” (Lévy-Leboyer, 1997, s. 26), to: „ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się” (Lévy-Leboyer, 1997, s. 19). Według koncepcji Grzegorza Filipowicza zaś kompetencje to „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania na odpowiednim poziomie” (Filipowicz, 2004, s. 17). W szerszym ujęciu, prezentowanym przez Tadeusza Oleksyna, kompetencje obejmują „wewnętrzną motywację, uzdolnienia i predyspozycje, wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, zdrowie i kondycję, inne cechy psychofizyczne ważne z punktu widzenia procesów pracy, postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia, a także formalne uprawnienia do działania” (Oleksyn, 2006, s. 25). Kompetencje zatem nie są cechą wrodzoną. Można je nabywać i rozwijać przez całe życie, w wyniku doświadczeń osobistych i zawodowych, ko-

rzystając z posiadanej inteligencji, cech charakteru, zestawu umiejętności, zdolności, czy zdobytej wiedzy. Można również świadomie kształtować ich rozwój, w czym pomagają tzw. **systemy kompetencyjne**. Odgrywają one istotną rolę już na etapie zatrudniania nowych pracowników, którzy poza formalnymi kwalifikacjami, muszą posiadać kompetencje niezbędne do pracy w danej bibliotece lub być zdolni do nabycia tych kompetencji w krótkim czasie. W ramach systemów kompetencyjnych monitoringowi poddawany jest nie tylko proces rekrutacji, ale również są badane bieżące kompetencje bibliotekarzy oraz projektowane sposoby ich poszerzania w przyszłości, tak by jak najlepiej realizować zadania wynikające z obowiązków na każdym stanowisku pracy. Do najczęściej stosowanych form rozwoju kompetencji w bibliotekach należą: wymiana opinii, doświadczeń i uwag z innymi bibliotekarzami, udział w kursach, warsztatach, seminariach, konferencjach, praktykach i wyjazdach szkoleniowych, czytanie literatury fachowej, rozmaite formy coachingu i mentoringu, a także studiowanie oraz uczestnictwo w różnego typu treningach (np. trening asertywności, trening empatii itp.) i szkoleniach stanowiskowych. Klasyczny proces zarządzania kompetencjami zawodowymi składa się z czterech etapów (zob. tabela 1).

Wraz z koniecznością nabywania przez bibliotekarzy całych zestawów kompetencji, pojawiła się również potrzeba ich badania oraz tworzenia tzw. **list kompetencyjnych**, nazywanych również listami referencyjnymi. Listy te zawierają wykazy kompetencji, które powinien posiadać bibliotekarz zatrudniony na konkretnym stanowisku pracy, wraz z przykładami pozwalającymi na określenie koniecznego

Etap	Zadania do realizacji
Etap 1	Ustalenie listy kompetencji niezbędnych dla realizacji procesów bibliotecznych
Etap 2	Wyodrębnienie kompetencji niezbędnych do realizacji pracy na poszczególnych stanowiskach pracy, ustalenie pożądanego poziomu niezbędnych kompetencji, stworzenie opisów kompetencji
Etap 3	Kontrola kompetencji bibliotekarzy, stworzenie planów rozwojowych
Etap 4	Rozwój kompetencji (treningi, szkolenia, praktyki itp.)

**Tabela 1.** Etapy zarządzania kompetencjami zawodowymi w bibliotece.  
Źródło: opracowanie własne

poziomu kompetencji dla zajmowanego stanowiska pracy i pełnionej funkcji. Charakterystykę poszczególnych poziomów kompetencji zawodowych przedstawiono w tabeli 2.

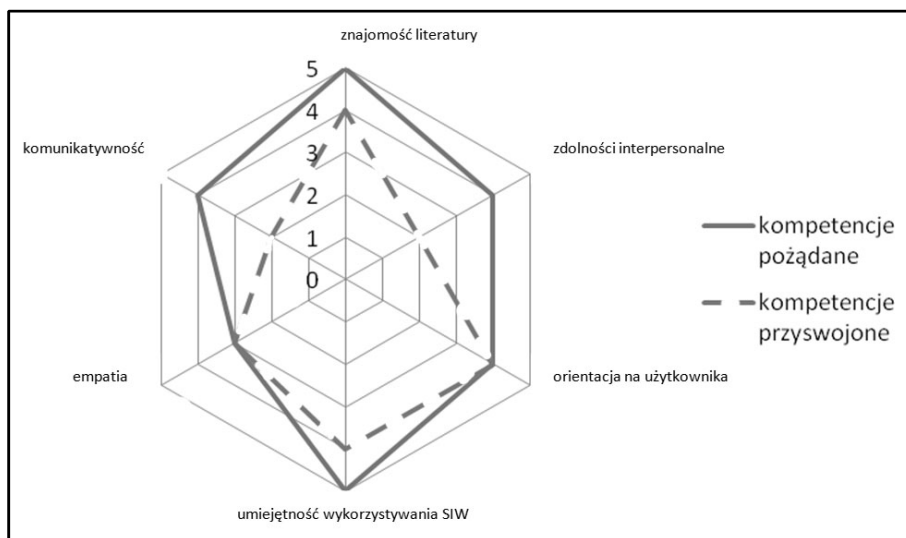
Poziom	Charakterystyka
1	Brak przyswojenia danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.
2	Kompetencja przyswojona w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny. Wymagane są aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
3	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych.
4	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.
5	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

**Tabela 2.** Charakterystyka poziomów kompetencji zawodowych wg G. Filipowicza.  
Źródło: Filipowicz, G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, s. 28.

Listy kompetencji uwzględniają zarówno charakter biblioteki, dział w którym zatrudniony jest bibliotekarz, szczebel w hierarchii, pełnione funkcje, jak i indywidualne potrzeby biblioteki w tym zakresie. Dzięki nim łatwiej jest określić wymagania stawiane pracownikowi, które nie mieszczą się w ramach formalnych kwalifikacji. Przykładowy profil kompetencji dla pracownika działu wypożyczania przedstawiono na rysunku 1. Profil zawiera informacje o możliwych stopniach nabycia kompetencji (5 poziomów), o pożądanym stopniu posiadania kompetencji na danym stanowisku oraz o rzeczywistych kompetencjach bibliotekarza.

Na świecie tworzone są już jednorodne listy kompetencyjne, które zawierają informacje na temat kompetencji niezbędnych w różnych zawodach. Jedną z popularniejszych jest angielska *National Vocational Qualification* (NVQ), która precyzuje wymagania stawiane pracownikom różnych branż na pięciu poziomach zaawansowania, z uwzglę-

dnieniem krajowych standardów pracy. Wykaz zawiera również kwalifikacje niezbędne dla personelu bibliotecznego, poczynając od asystenta służby bibliotecznej, a kończąc na specjalistach<sup>1</sup>.



**Rys. 1.** Profil kompetencji dla pracownika wypożyczalni.

Opis: 1 - znajomość literatury, 2 - zdolności interpersonalne, 3 - orientacja na użytkownika, 4 - umiejętność wykorzystywania SIW, 5 - empatia, 6 - komunikatywność.

Źródło: opracowanie własne

Kompetencje zawodowe są badane na wiele możliwych sposobów. Pomiary takie nieustannie się udoskonalają, coraz większe zaś zainteresowanie nimi powoduje ciągle pojawiające się nowych metod badawczych. Do klasycznych już narzędzi należą:

- obserwacja,
- samoobserwacja,
- rozmowa.

Wszystkie wymienione techniki należą do grupy narzędzi o charakterze nieustrukturyzowanym, w których wiele zależy od preferencji i interpretacji badającego oraz warunków, w których odbywa się badanie. Z jednej strony pozwala to na przystosowanie badania do

<sup>1</sup> Wszelkie informacje na temat klasyfikacji dostępne są na stronie [www.accreditedqualifications.org.uk](http://www.accreditedqualifications.org.uk)

aktualnych potrzeb biblioteki, z drugiej zaś stwarza niebezpieczeństwo zbyt dużej dowolności i popełnienia błędów. Celem stosowania **metod nieustrukturyzowanych** jest uzyskanie informacji na temat pracy na konkretnym stanowisku, stworzenie opisu obowiązków i charakteru działalności, a także określenie, co jest szczególnie istotne w realizacji pracy oraz co stwarza najwięcej problemów i wymaga szczególnych kompetencji.

W związku z dużą dowolnością istniejącą w ramach metod nieustrukturyzowanych psychologowie pracy rozpoczęli badania nad skonstruowaniem **ustrukturyzowanych kwestionariuszy badawczych**, do których zalicza się, niezwykle często stosowane, różnego typu testy.

Zwykle przyjmuje się, iż wysoki poziom inteligencji gwarantuje nabywanie pewnych kompetencji. Nie jest to jednak jedyna zależność, ponieważ poza poziomem inteligencji do nabywania nowych i usprawniania dotychczasowych kompetencji niezbędne są inne czynniki, tak jak doświadczenie, pewne cechy osobowości, motywacje, zdolności i wiele innych, których wzajemne związki są ciągle intensywnie badane przez psychologów. W praktyce obecnie są stosowane trzy kategorie testów, które dopiero w komplecie dają w miarę rzetelne, miarodajne wyniki. Należą do nich:

- testy inteligencji;
- testy do mierzenia zdolności szczegółowych, takich jak zdolności werbalne, motoryczne, przestrzenne, manualne itp.;
- testy służące badaniu osobowości.

Pracownik biblioteki prowadzący zajęcia dla dzieci musi posiadać kompetencje mieszczące się we wszystkich trzech grupach, tj. inteligencję, zdolności manualne niezbędne do przygotowywania rekwizytów, ale też cechy charakteru, takie jak: cierpliwość, łagodność, czy pogoda ducha, predestynujące go do pracy z małym czytelnikiem.

Do klasycznych metod diagnostycznych, kompleksowo badających poziom nabytych przez pracownika kompetencji, opierających się na trzech przedstawionych wcześniej grupach cech, należą m.in.:

- testy kompetencyjne;
- skale obserwacyjne.

**Testy kompetencyjne** polegają na stworzeniu kwestionariusza (w formie papierowej lub elektronicznej), zawierającego zestaw pytań lub zadań, pozwalających na określenie w jakim stopniu badane kompetencje zostały opanowane przez pracownika. Testy te mogą odwoływać się do oceny zachowań osoby badanej, dzięki ustaleniu jak postępuje ona w konkretnym przypadku i wówczas nazywane są testami introspekcyj-

nymi. Mogą także badać jak postąpiłaby ona w hipotetycznej sytuacji i wtedy określane są mianem testów wykonania. Każdą kompetencję bada się przy pomocy kilku (wzorcowo 7 lub 8) pytań. W Polsce jak dotąd brakuje oficjalnie skonstruowanych testów tego typu, badających kompetencje bibliotekarskie. Możliwe jest wykorzystywanie gotowych tzw. testów uniwersalnych, diagnozujących kompetencje ogólne, pozwalających na pomiar niezależnie od typu organizacji, w których przeprowadzane są badania. Charakteryzują się one jednak małą trafnością i nie oddają specyfiki pracy biblioteki; dlatego też bardziej korzystnej wydaje się samodzielne opracowanie tego narzędzia.

Przygotowanie testu rozpoczyna się od sprecyzowania, które kompetencje zostaną poddane ocenie oraz wyszczególnienia kilku, charakterystycznych dla każdej kompetencji, zachowań bibliotekarza, a następnie, dla każdego zachowania, opisanie dwóch typowych sytuacji, z trzema różnymi wariantami rozwoju wypadków. Jeden wariant powinien stanowić zachowanie typowo nieprawidłowe, zaś drugi zachowanie pożądane przez pracodawcę. Do wszystkich wariantów należy przyporządkować właściwą punktację według wybranej skali ocen. Przykładowy fragment testu, badający kompetencje w zakresie zachowania w konfliktowych sytuacjach, przedstawiono w tabeli 3.

Inną metodą, pozwalającą diagnozować poziom posiadanych kompetencji, są **skale obserwacyjne**. Polegają one na stworzeniu opisu zachowań osoby, która przyswoiła daną kompetencję. Użycie

<b>Do wypożyczalni przychodzi czytelnik niezadowolony z naliczonej kary za przetrzymane książki</b>		
	Zachowanie prawidłowe	Zachowanie nieprawidłowe
Bibliotekarz stara się za wszelką cenę załagodzić sytuację, aby zachować dobrą atmosferę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bibliotekarz dokładnie tłumaczy dlaczego została naliczona kara, nawet jeżeli czytelnik będzie niezadowolony	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bibliotekarz jak najszybciej stara się obsłużyć niezadowolonego czytelnika, aby zakończyć przykrą sytuację	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Tabela 3.** Fragment testu kompetencyjnego.  
Źródło: opracowanie własne

pełnych opisów zachowań i sytuacji eliminuje uproszczenia, które występują, gdy ocena pracownika dokonywana jest przy użyciu skali punktowej (opanowanie kompetencji na poziomie 1, 2, 3, 4, 5) lub rosnącej (opanowanie kompetencji żadne, słabe, średnie, dobre, bardzo dobre). Skale te są niejednoznaczne i mogą być odmiennie interpretowane – przykładowo trudno jest ustalić, czym różni się kompetencja w zakresie opracowywania zbiorów na poziomie średnim i dobrym, jeżeli nie został stworzony jej opis. W ramach metody dla każdej analizowanej kompetencji przyporządkowywane są zatem charakterystyczne przykłady zachowań, dla każdego zachowania zaś sporządzane opisy poziomów przyswojenia. Wzór skali obserwacyjnej przedstawiono w tabeli 4.

Zachowania	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Poziom 5
Przekazywanie informacji	Nie przekazuje informacji czytelnikom	Sporadycznie przekazuje czytelnikom przypadkowe informacje	Przekazuje czytelnikom tylko najważniejsze informacje	Stara się przekazywać czytelnikom wszystkie informacje	Stara się usprawnić system przekazywania informacji czytelnikom
Słuchanie czytelników	Nie słucha czytelników	Sporadycznie słucha co mają do powiedzenia czytelnicy	Słucha i reaguje na wybrane problemy czytelników	Zawsze słucha co mają do powiedzenia czytelnicy i reaguje na zgłaszane problemy	Stara się usprawnić system ułatwiający czytelnikom zgłaszanie uwag i sugestii
Zachowanie w sytuacjach konfliktowych	Regularnie powoduje powstawanie sytuacji konfliktowych z obsługiwanymi czytelnikami	Sporadycznie jego zachowanie jest przyczyną sytuacji konfliktowych	Sporadycznie potrafi rozwiązać sytuację konfliktową	Jest źródłem łagodzenia konfliktów z czytelnikami	Stara się opracować metody postępowania łagodzące sytuacje konfliktowe
...	...	...	...	...	...

**Tabela 4.** Przykład skali obserwacyjnej dla kompetencji „komunikacja z użytkownikami biblioteki”.

Źródło: opracowanie własne

Prawidłowo przygotowane skale obserwacyjne umożliwiają zarówno przeprowadzenie przez pracowników samooceny i ustalenie, w którym kierunku powinni dalej rozwijać swoje kompetencje, jak i przełożonym dokonanie oceny pracowników.

Dopełnieniem testów kompetencyjnych i skal obserwacyjnych może być tzw. **opis stanowiska pracy**. Wiele bibliotek stosuje karty stanowisk pracy, jednak w większości przy ich opracowywaniu wykorzystywany jest opis posiłkujący się kwalifikacjami formalnymi (zawierającymi informacje na temat stażu pracy, formalnego wykształcenia itp.), nie zaś kompetencjami, lepiej ilustrującymi wymagania stawiane bibliotekarzom. Przykład karty stanowiska pracy w ujęciu kompetencyjnym przedstawiono w tabeli 5.

Analogicznym narzędziem, diagnozującym posiadane kompetencje, wykorzystywanym jednak w procesie rekrutacyjnym, jest tzw. **profil selekcyjny**. Służy on porównaniu cech kandydatów ubiegających się o dane stanowisko. Profil uwzględnia zarówno poziom kompetencji, który powinien posiadać aplikant do pracy w bibliotece, jak też inne wymagania, takie jak np. wiek, wykształcenie, stan zdrowia, cechy charakteru itp. Ponadto wskazuje on możliwe źródła uzyskania potrzebnych informacji na temat zasobu kompetencji osób aspirujących do podjęcia pracy w bibliotece. Przykładowy profil selekcyjny ilustruje tabela 6.

Metodą o bardziej kompleksowym charakterze, która wykorzystuje wiele różnych narzędzi badawczych, są tzw. **centra oceny**. Służy ona zarówno ocenie potencjału kompetencyjnego w procesach rekrutacyjnych, jak też pomaga w zarządzaniu personelem biblioteki i rozwoju karier pracowników. Ponieważ wymaga bardzo dużych nakładów pracy, gdyż każda kompetencja badana jest kilkakrotnie za pomocą różnych metod badawczych, jest stosowana głównie do oceny kadry kierowniczej oraz wysokiej klasy specjalistów. Dobór metod jest dowolny, postuluje się jednak, aby korzystać z różnych instrumentów, np. testów klasycznych, testów sytuacyjnych, rozmów i obserwacji. Badani często otrzymują też do wykonania konkretne zadania, które są odzwierciedleniem sytuacji i problemów mających miejsce w codziennej pracy biblioteki, tak jak np. wykonanie dokumentacji służbowej na podstawie opisu hipotetycznej sytuacji oraz dostarczonych materiałów: notatek, protokołów, sprawozdań itp.

Poza opisanymi metodami, w procesie badania kompetencji zawodowych istnieje możliwość stosowania jeszcze wielu innych narzędzi, jak np. stosunkowo często wykorzystywana w bibliotekach ocena 360°, metody heurystyczne, testy in-basket, gry ról, rozmowy sytuacyjne, czy też popularny w krajach anglosaskich *Position Analysis Questionnaire* (PAQ)<sup>2</sup>, lub we Francji *Work Profiling Sy-*

---

<sup>2</sup> Elektroniczna wersja PAQ dostępna jest na stronie internetowej <http://www.paq.com>



<b>Ujęcie stanowiska w strukturze organizacyjnej</b>	
Stanowisko	Specjalista ds. gromadzenia zbiorów audiowizualnych
Wydział	Wydział Gromadzenia i Opracowania Zbiorów
Pion	Merytoryczny
Bezpośredni przełożony	Kierownik Wydziału Gromadzenia i Opracowania Zbiorów
Zastępowany (przez kogo?)	
Zastępuje (kogo?)	
<b>Wymagane kwalifikacje</b>	
Minimalne wykształcenie	Studia licencjackie
Wykształcenie preferowane	Studia magisterskie
Kierunek	Informacja Naukowa i Bibliotekoznawstwo
Uprawnienia dodatkowe	Egzamin z języka angielskiego zaliczony na poziomie FCE B
Praktyki	Minimum 3 praktyki 2-tygodniowe w różnych typach bibliotek
Staż pracy	1 rok w Wydziale Gromadzenia
<b>Cechy osobowości</b>	
Ekstrawersja i łatwość nawiązywania kontaktów Sumienność i skrupulatność	
<b>Zakres obowiązków</b>	
Sporządzanie kwerend na zbiory audiowizualne Nawiązywanie kontaktów z dostawcami materiałów audiowizualnych Realizacja zakupów i negocjacja cen Sporządzanie planu wydatków i zarządzanie powierzonym budżetem Wstępna akcesja zakupionych materiałów	
<b>Uprawnienia</b>	
Podpisywanie umów z dostawcami w zakresie zakupu materiałów audiowizualnych Podejmowanie decyzji o profilu zakupów oraz wybór pozycji Sporządzanie terminarza wydatków	
<b>Odpowiedzialność</b>	
Za racjonalne wykorzystywanie powierzonych funduszy Za dobór zakupionych materiałów	
<b>Wymagane kompetencje</b>	
Kompetencja	Poziom opanowania (wg opisu kompetencji sporządzonego na potrzeby biblioteki)
Diagnozowanie potrzeb użytkowników w zakresie gromadzenia zbiorów audiowizualnych	5
Znajomość profilu biblioteki, jej zbiorów, usług i użytkowników	4
Znajomość rynku wydawniczego	4
Umiejętności negocjacyjne	3
Komunikatywność	3
Umiejętności planistyczne i budżetowania	4
Znajomość systemu komputerowego biblioteki. Moduł gromadzenia zbiorów	4
Obsługa komputera i nowych mediów	4

**Tabela 5.** Karta stanowiska pracy „specjalista ds. gromadzenia zbiorów audiowizualnych”.  
Źródło: opracowanie własne

stem (WPS) oraz *Job Analysis Scales* (JAS). Można spodziewać się również, iż w najbliższych latach liczba różnego rodzaju testów i analiz służących badaniu kompetencji zawodowych, będzie się systematycznie powiększać, ponieważ zwiększa się zainteresowanie samymi kompetencjami.

Pożądana cecha/kompetencja	Intensywność występowania cechy/poziom opanowania kompetencji					Źródło informacji
	1	2	3	4	5	
Wykształcenie				√		Dokumenty aplikacyjne
Wiek		√				Dokumenty aplikacyjne
Stan zdrowia			√			Dokumenty aplikacyjne
Kultura osobista				√		Obserwacja
Organizacja pracy				√		Rozmowa
Empatia				√		Test
Komunikatywność				√		Test, rozmowa
...	...	...	...	...	...	...

**Tabela 6.** Profil selekcyjny kandydata na stanowisko bibliotekarz-animator kultury.  
Źródło: opracowanie własne

W społeczeństwie wiedzy, w którym liczba źródeł informacji stale rośnie, a poruszanie się w ich gąszczu sprawia wielu użytkownikom niemałe problemy, szczególnego znaczenia nabiera rola bibliotekarza. Do niedawna największą wartość bibliotek stanowiły ich bogate zbiory. Dziś rośnie wartość osób, które posiadają kompetencje do zarządzania informacją, do tworzenia z niej strukturalizowanych, przejrzystych i łatwych w odbiorze zbiorów wiedzy. Dlatego też proces badania kompetencji zawodowych bibliotekarzy będzie nabierał znaczenia, zaś zarządzanie kompetencjami być może stanie się integralnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotekach.

---

**Bibliografia**

Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa.

Lévy-Leboyer C. (1997), *Kierowanie kompetencjami: bilanse doświadczeń zawodowych*. Warszawa.

*National Database of Accredited Qualifications* [online]. 2009 [dostęp: 2009-09-22]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.accreditedqualifications.org.uk>.

Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*. Kraków.

*PAQ Competency&Position Analysis Questionnaires* [online]. 2009 [dostęp: 2009-09-22]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.paq.com>.

**M. Wojciechowska**

***Professional competences of librarians. Research methods  
Summary***

The article addresses the problem of professional competence of librarians. The methods of competences management and methods of study are discussed. A wider presentation refers to such instruments as competence tests, observation scales, worksheets and selection profiles. The attention is paid to the differences in applying the structured and unstructured methods and its results.