

4. Skrzydlewski W., Kuźmich K., Michalak A., *Wybrane aspekty e-learningu*, W: *Od nowych technik nauczania do edukacji wirtualnej*, red. W. Strykowski, Poznań 2006, s. 527-543.
5. Wodecki A., *Po co e-learning na uczelni?* W: *E-learning w kształceniu akademickim: materiały z II ogólnopolskiej konferencji: Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, red. M. Dąbrowski, M. Zając, Warszawa 2006, s. 9-14.
6. Wołodko A., Bednarek-Michalska B., *Bibweb i Ikonka – dwa projekty – rządowy i bibliotekarski*, „Poradnik Bibliotekarza” 2004, nr 9, s. 7-10.
7. Zając M., *Dydaktyczne aspekty tworzenia kursów on-line*, „E-mentor” 2004, nr 4, s. 10-12.
8. Zając M., *E-learning – szansa czy utrudnienie?* W: *Od nowych technik nauczania do edukacji wirtualnej*, red. W. Strykowski, Poznań 2006, s. 103.
9. Zając M., Zawisza W., *O potrzebie określenia kompetencji nauczycieli podejmujących kształcenie on-line*, „E-mentor” 2006, nr 2, s. 24-28.
10. Zieliński W., *Środowiskowe kryteria oceny kursu e-learningowego*, W: *E-edukacja dla rozwoju społeczeństwa: materiały z IV ogólnopolskiej konferencji: Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, red. M. Dąbrowski, M. Zając, Warszawa 2008, s. 107.

*dr Maja Wojciechowska*  
*Biblioteka Ateneum Szkoły Wyższej w Gdańsku*  
*maja.wojciechowska@gmail.com*

## DOBÓR I OCENA EFEKTYWNOŚCI SZKOLEŃ PRACOWNIKÓW BIBLIOTEKI

### SELECTION AND ASSESSMENT OF LIBRARY EMPLOYEES TRAINING EFFECTIVENESS

#### Abstract

The paper presents objectives and rules for training effectiveness system in libraries. There are briefly presented training selection methods for library purposes, and its rating in regard to effectiveness of library activities as well. The factors are described which, in practice, determine the training methods in respect of both trained librarians and delegating institutions needs.

#### Wstęp

Różnego rodzaju formy doksztalcania, w tym szkolenia, są nieodłącznym elementem towarzyszącym pracy zawodowej nowoczesnego bibliotekarza. Nikt nie podważa już celowości uczenia się i uzupełniania wiedzy ponad tę zdobytą w ramach kształcenia na etapie studiów wyższych. Pojawianie się w bibliotekach coraz to nowych rozwiązań technicznych, nowatorskich form usług oraz różnorodnych oczekiwań użytkowników, determinuje konieczność nabywania przez bibliotekarzy kolejnych kompetencji zawodowych. Dlatego niezwykle istotne jest, aby w bibliotekach istniały opracowane na potrzeby pracodawców i pracowników profesjonalne systemy szkoleń, ułatwiające efektywne wykorzystanie zarówno potencjału tkwiącego w kadrze bibliotekarskiej, jak i finansów przeznaczonych na jej rozwój. Stąd też wynika konieczność oceny rozmaitych form kształcenia, zarówno pod kątem ich przydatności w konkretnej bibliotece, jak i ich poziomemu merytorycznego.

### Podstawowa terminologia związana z efektywnością szkoleń

Według definicji przytoczonej przez Petera Bramleya, szkolenie to „wszelkie zainicjowane przez organizację procedury, których celem jest wspomaganie uczenia się jej członków, a zatem i zwiększenie ich wkładu w efektywność organizacji”<sup>1</sup>. Szkolenia, aby spełniały swoje podstawowe zadanie, a więc zwiększały efektywność działalności biblioteki, powinny być planowanym i systematycznym procesem, którego skuteczność regularnie poddawana jest kontroli. Poza podstawowymi celami, jakimi jest podnoszenie poziomu wiedzy bibliotekarzy oraz rozwój kompetencji zawodowych, winny również wpływać na zmianę przyzwyczajeń, poglądów oraz sposobów działania, gdyż sama wiedza, niewykorzystana w działaniach praktycznych, nie przynosi wymiernych korzyści. W osiągnięciu tych celów może pomóc wdrożenie nawet najprostszego systemu oceny efektywności szkoleń, który definiowany jest jako „systematyczne gromadzenie informacji i opinii niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji dotyczących doboru, zastosowania, wartości i modyfikacji poszczególnych ćwiczeń prowadzonych w ramach kursu”<sup>2</sup> lub „ocena ogólnej wartości systemu szkolenia, kursu lub programu zarówno w kategoriach społecznych, jak i finansowych. Ocena tym różni się od stwierdzenia, czy podjęte działania były uzasadnione, że podczas jej przeprowadzania podejmuje się próbę określenia ogólnych korzyści wynikających z kursu czy programu w wymiarze społecznym w stosunku do poniesionych kosztów”<sup>3</sup>.

Do podstawowych celów systemu efektywności szkoleń można zaliczyć:

- pomoc kadrze zarządzającej biblioteki w ocenie jakości szkoleń,
- generowanie informacji zwrotnej nt. poziomu kształcenia dla wykładowców prowadzących kursy,
- pomoc w dostosowywaniu programów kursów do faktycznych potrzeb środowiska,
- pomoc w podnoszeniu jakości kształcenia w ramach kursów,
- poznawanie mechanizmów przyswajania wiedzy i wykorzystywania jej w pracy zawodowej bibliotekarzy,
- zbieranie informacji o wpływie kształcenia na podnoszenie jakości pracy bibliotekarzy delegowanych na szkolenia,

1 P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, przekł. I. Sochacka, wyd. 2, Kraków 2007, s. 13.

2 Ibidem, s. 17.

3 F. Bee, R. Bee, *Narzędzia do oceny efektywności szkoleń*, przekł. M. Justyna, S. Justyna, Kraków 2004, s. 28.

- określanie dalszych potrzeb szkoleniowych pracowników biblioteki,
- pomoc w planowaniu szkoleń w przyszłości, na podstawie dotychczas wypracowanych wniosków.

Badania efektywności szkoleń mogą mieć także ukierunkowany charakter i służyć wyjaśnianiu zasadności delegowania pracowników na konkretne kursy, jeśli np. pojawią się wątpliwości co do skuteczności szkolenia lub co do wielkości ponoszonych na nie kosztów.

### Efektywność systemu szkoleń w bibliotece

Na skuteczność systemu szkoleń wpływa wiele bardzo różnych czynników, często trudnych do zidentyfikowania i zdefiniowania. Część z nich, tak jak wybór kursu o poziomie dostosowanym do wiedzy kursantów, ma charakter obiektywny i oczywisty, część – jak np. samopoczucie podczas realizacji zajęć wpływające na stopień przyswajania wiedzy – wysoce zindywidualizowany i subiektywny. Dlatego też badając skuteczność samego szkolenia najprościej jest skontrolować poziom wiedzy lub kompetencji bibliotekarzy z zakresu objętego nauczaniem przed i po zajęciach, co pozwala zaobserwować bezpośredni wpływ szkolenia na osobę uczestnika. Taki pomiar ma jednak charakter wtórny i bada jedynie skutki procesu kształcenia, nie pozwalając na ingerencję w jego proces. Ponadto nie daje informacji na temat stopnia wykorzystania zdobytych kompetencji w pracy zawodowej, a jak wskazuje praktyka i liczne badania naukowe, bardzo wiele zdobytych podczas szkoleń umiejętności nigdy nie zostaje wykorzystanych w ramach aktywności zawodowej. Z kolei wiedza oraz umiejętności uzyskane na szkoleniu, a niewykorzystane po jego zakończeniu, zostają zapomniane już po około 3 miesiącach<sup>4</sup>. Dla tego też istotne jest wprowadzenie systemu szkoleń, który rozpoczyna się już na etapie identyfikacji potrzeb szkoleniowych biblioteki, zawiera element doboru odpowiedniego szkolenia, system motywujący do praktycznego wdrażania umiejętności uzyskanych na kursie, zaś kończy nie na weryfikacji zdobytej w jego ramach wiedzy, ale na kontroli zmian, które dokonały się w jego efekcie na stanowisku pracy w bibliotece.

Pomimo wyraźnych korzyści bardzo niewiele bibliotek posiada wdrożony system szkoleń, w ramach którego dobór i ocena ich efektywności odbywa się na podstawie obiektywnych czynników. Jak stwierdzono na podstawie przeprowadzonych wywiadów, w większości bibliotek szkolenia dobierane

4 P. Bramley, op. cit., s. 81.

są na podstawie subiektywnych odczuć kadry kierowniczej oraz aktualnej oferty firm szkoleniowych. Rzadkością są sytuacje, kiedy temat i forma szkolenia zostają wybrane na podstawie przeprowadzonej analizy efektywności procesów bibliotecznych oraz kontroli stanowiska pracy połączonej z wywiadem z pracownikami. Również efektywność szkoleń oceniana jest niezwykle subiektywnie, przy wykorzystaniu bardzo różnych kryteriów, do których należą m.in.:

- zaangażowanie prowadzącego szkolenie (nawet wykładowca nieprzekazujący wystarczającej wiedzy, lecz zaangażowany w proces nauczania, oceniany jest z reguły pozytywnie),
- sposób prowadzenia szkolenia (bardzo wysoko oceniane są przez uczestników szkolenia o formule zabawy – interesujące, wesołe, nawet jeśli nie wnoszą nowej wiedzy),
- zbieżność tematu szkolenia z osobistymi zainteresowaniami kursanta lub osoby kierującej na szkolenie,
- interesujący tytuł szkolenia,
- ogólne wrażenie wyniesione po odbytych kursie.

Także wykładowcy popełniają błędy, więcej czasu podczas zajęć poświęcając zagadnieniom, które szczególnie lubią lub które są lubiane przez uczestników kursu, niezależnie od realnych potrzeb szkoleniowych w tym zakresie.

Niezwykle rzadko zdarza się również, iż nauka w ramach odbytego kursu ma swoją kontynuację w miejscu pracy, zaś bibliotekarz oddelegowany na szkolenie ma po jego odbyciu realizować na swoim stanowisku pracy jasno określone cele. Być może wiąże się to z trudnością wymiernego oceniania pracy w bibliotece. Firmom komercyjnym łatwiej jest formułować cele ilościowe i finansowe, zaś biblioteki skupiają się na podnoszeniu jakości usług poprzez poprawę realizacji procesów. Nie jest to jednak wystarczającą przeszkodą, aby jasno sprecyzować cele, które powinny być osiągnięte dzięki uczestnictwu pracownika w konkretnej formie doksztalcania. Nierzadkie są również przypadki, kiedy wyjazd na szkolenie postrzegany jest jako nagroda, lecz od bibliotekarza, który je odbywał, oczekuje się wykonywania pracy w dotychczas przyjęty sposób, bez wprowadzania zmian czy modyfikacji. Wszystko to powoduje, iż środki finansowe poniesione na naukę pracowników stają się zbędnymi kosztami, nie zaś inwestycją w kapitał ludzki. Aby takich sytuacji unikać, każda biblioteka powinna posiadać system szkoleń, składający się z minimum dwóch podstawowych elementów, takich jak identyfikacja potrzeb szkoleniowych oraz ocena

efektów i zmian (korzyści) wprowadzonych w bibliotece w wyniku przeprowadzonego szkolenia.

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych powinna obejmować nie tylko analizę aktualnych potrzeb, ale również uwzględniać dłuższą perspektywę czasową i umiejętności oraz wiedzę, które będą potrzebne w przyszłości, np. planując wdrożenie nowego systemu bibliotecznego czy uruchomienie biblioteki cyfrowej, bardziej efektywnie jest już zawczasu przeszkolić w tym kierunku bibliotekarzy, nie czekając na uruchomienie nowych usług. Potrzeby szkoleniowe powinny być identyfikowane zarówno z punktu widzenia biblioteki, jak i pracownika. Analizując funkcjonowanie biblioteki jako organizacji nacisk będzie kładziony na jej najważniejsze cele, plany rozwojowe, perspektywy przekształceń itp. Potrzeby pracowników będą w dużej mierze miały charakter doraźny, związany z aktualnie wykonywanymi obowiązkami oraz rozwojem kariery zawodowej.

Oceniając efektywność systemu szkoleń biblioteki należy brać pod uwagę kilka podstawowych elementów, takich jak:

1. Kto jest delegowany na szkolenia;
2. Z jaką częstotliwością;
3. Czy pracownicy są informowani o możliwościach doksztalcania i ofercie szkoleniowej;
4. Czy pracownicy mają wpływ na to w jakich kursach uczestniczą;
5. Czy przed rozpoczęciem i po zakończeniu szkolenia mierzony jest poziom wiedzy, umiejętności lub kompetencji kursantów;
6. Czy profil szkoleń wybierany jest z uwzględnieniem aktualnych potrzeb biblioteki, czy uwzględnia jedynie indywidualne zainteresowania i prośby pracowników;
7. Czy tematyka szkoleń odpowiada faktycznym potrzebom szkoleniowym biblioteki;
8. Czy pracownicy są odpowiednio zmotywowani do aktywnej nauki podczas szkoleń, znają i akceptują ich założenia, są świadomi korzyści, które mogą dzięki nim osiągnąć;
9. Czy szkolenie zostało zaprojektowane w taki sposób, aby było możliwe praktyczne wykorzystanie zdobywanej na nim wiedzy w ramach pracy w bibliotece;
10. Czy biblioteka posiada system motywujący do praktycznego wykorzystania w pracy zawodowej wiedzy zdobytej na kursach i szkoleniach;

11. Czy pracownicy przed przystąpieniem do kursu mają jasno określone cele kształcenia oraz cele, które mają osiągnąć w pracy po zakończeniu szkolenia;
12. Czy uczestnicy kursów uzyskują informacje zwrotne na temat swoich postępów w nauce lub mają możliwość pomiaru i oceny własnych kompetencji po powrocie do pracy;
13. Czy poziom merytoryczny szkoleń jest wystarczający;
14. Czy metody nauki stosowane podczas kursu odpowiadają potrzebom i możliwościom kursantów;
15. Czy wybrana forma szkolenia jest odpowiednia dla pracowników (szkolenia wewnętrzne, zewnętrzne, tradycyjne czy e-learning, godziny realizacji kursów, czas trwania kursów, forma zaliczenia, kształcenie indywidualne czy kształcenie zespołów itp.);
16. Czy wybrane szkolenia motywują pracowników do dalszego rozwoju;
17. Czy poszerzają jedynie wiedzę i umiejętności, czy też wpływają na zmianę postaw bibliotekarzy;
18. Czy udział w szkoleniach wpływa na skuteczność działalności biblioteki;
19. Czy korzyści osiągnięte w wyniku szkolenia uzasadniają poniesione koszty.

Jak wynika z powyższych wskazówek, samo uczestnictwo w szkoleniu lub jakiegokolwiek formie kształcenia nie stanowi gwarancji, iż pracownicy będą się uczyli i uzyskają lub rozwiną dotychczasowe kompetencje w zakresie pracy zawodowej. Dlatego tak istotne jest badanie efektywności szkoleń.

### Metody oceny efektywności szkoleń

Dotychczas opracowano wiele metod oceny efektywności szkoleń, a wraz ze zmianą warunków ekonomicznych, społecznych oraz organizacyjnych systematycznie przygotowywane są nowe metody. Mogą one stanowić ustrukturyzowaną pomoc, która w systematyczny i konsekwentny sposób przynosi informacje na temat wykorzystywanych przez bibliotekę form kształcenia oraz pozwala ocenić je według przyjętej metodologii. Większość metod opiera się na trzech podstawowych technikach zbierania informacji: wywiadach (wśród kadry prowadzącej kursy, uczestników kursów oraz kadry kierowniczej biblioteki), obserwacjach oraz różnego rodzaju testach. Badają one postawy pracowników, ich wiedzę teoretyczną

oraz umiejętności praktyczne i kompetencje osiągnięte w wyniku uczestnictwa w różnego rodzaju formach kształcenia.

Do najpopularniejszych metod oceny szkoleń należą zaś m.in.:

1. Ocena systemowa – jest jedną z bardziej kompleksowych metod oceny efektywności szkoleń, ponieważ w jej ramach analizie poddawany jest nie tylko proces nauczania w czasie kursu, ale cały system szkoleń, czyli sposób doboru szkoleń, kryteria kierowania pracownikami biblioteki na różne formy kształcenia, sposoby finansowania, opłacalność korzystania z różnych form kształcenia itp.
2. Ocena oparta na celach – jest to metoda zarządzania przez efekty, polegająca na określeniu celów, które powinny zostać osiągnięte w wyniku szkolenia. Cele te mogą dotyczyć zarówno osiągnięć uzyskanych przez uczestników szkolenia w czasie jego trwania, jak i po zakończeniu kursu w trakcie pracy w bibliotece.
3. Ocena ukierunkowana – polega na określeniu, czy w wyniku szkolenia osiągnięto wyniki zaplanowane przez: organizatorów szkolenia, wykładowców, kursantów, czy kierownictwo biblioteki delegujące na szkolenia. Każda z przedstawionych grup może oczekiwać od szkolenia różnych efektów i dlatego też, aby zadowolić je wszystkie, potrzebna jest dyskusja nad kwestiami spornymi i osiągnięcie konsensusu.
4. Ocena zmian behawioralnych – skupia się na analizie zmian zachowań pracowników, w wyniku podjętych metod szkolenia. Zakłada, iż istotna jest nie tylko wiedza uzyskana w wyniku kształcenia, ale przede wszystkim zmiany sposobów zachowania w pracy, które w realny sposób mogą wpłynąć na lepszą jej organizację i poprawienie stosunków interpersonalnych oraz integrację zespołów. W toku prowadzenia oceny wykorzystuje się tzw. skale zachowań.
5. Ocena „sądowa” – jest często spotykaną w bibliotekach metodą oceny szkolenia. Polega na wydaniu opinii na temat przeprowadzonego kursu przez tzw. sędziów na podstawie zeznań „świadków”, czyli kursantów. Osobami oceniającymi powinni być specjaliści mogący bezstronnie i merytorycznie wydać opinię o kursie. Dużymi wadami tej metody jest trudność w znalezieniu obiektywnych „sędziów” oraz fakt, iż ocena dokonywana jest na podstawie informacji „zasłyszanych”, nie zaś w oparciu o badanie faktycznych umiejętności zdobytych w ramach nauki.



6. Ocena poprzedzająca – jest metodą ułatwiającą wybór odpowiedniego szkolenia. Polega na wstępnej ocenie szkolenia jeszcze przed jego rozpoczęciem, tak by jak najlepiej spełniało oczekiwania oraz było dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników biblioteki. Analizowane są m.in. formy i techniki szkolenia, czas trwania, stopień zaawansowania kursu itp.

Prawidłowo przeprowadzona ocena powinna zawierać krótkie sprawozdanie zawierające takie informacje, jak cel przeprowadzania oceny, osobę lub dział zlecający, sposób przeprowadzenia oceny (tj. użyte metody, sposób zbierania danych itp.), informację o kosztach oraz, jeśli to możliwe, stosunek kosztów do zysków. Jeśli biblioteka posiada wyliczenia określające dochłonność swoich usług lub obsługi użytkownika, dobrze jest skorelować te informacje z kosztami kursu i ocenić jego efektywność ekonomiczną, tj. stosunek nakładów finansowych do zysków.

### Koszty szkoleń

Ważnym elementem oceny szkoleń jest zbadanie stosunku poniesionych kosztów do osiągniętych korzyści. Istnieje wiele metod szacowania kosztów szkoleń, w swoich pracach prezentują je m.in. Jac Fitz-Enz<sup>5</sup> oraz Wayne Cascio<sup>6</sup>. W przypadku szkoleń zewnętrznych koszt jest łatwy do określenia, gdyż jest nim z reguły opłata za udział w kursie oraz liczba godzin pracy, w ramach których pracownik został oddelegowany na szkolenie, pomnożona przez stawkę wynagrodzenia za ten czas. Kalkulacja jest znacznie bardziej utrudniona w przypadku szkoleń wewnętrznych organizowanych przez bibliotekę. Zawiera wówczas znacznie więcej elementów, do których należą m.in.: koszt poniesiony na identyfikację potrzeb szkoleniowych pracowników, przygotowanie programu kursu lub szkolenia, przygotowanie materiałów niezbędnych w procesie szkolenia, koszty użytkowania pomieszczeń w czasie kursu, koszty absencji pracowników w pracy, koszty wynajęcia odpowiedniego sprzętu i zatrudnienia instruktorów zewnętrznych lub wewnętrznego specjalisty oraz wiele innych. Przed podjęciem decyzji o formie szkolenia warto więc przeanalizować, która z nich będzie dla biblioteki tańsza, ale i która będzie bardziej efektywna.

5 J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, przeł. G. Łuczkiwicz, Kraków 2001.

6 W. F. Cascio, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, przeł. I. Podsiadło, Kraków 2001.

### Systemy szkoleniowe i ocena efektywności szkoleń w bibliotekach

Analizując materiały zbierane na temat efektywności szkoleń można zauważyć, iż kompleksowe systemy zarządzania szkoleniami wdrażane są w instytucjach bibliotecznych niezwykle rzadko. Większość form dokształcania, w których biorą udział bibliotekarze, to kursy instruktorskie bezpośrednio związane z wprowadzaniem do bibliotek nowego oprogramowania komputerowego oraz studia bibliotekoznawcze (stopnie pierwszy i drugi oraz studia podyplomowe), które są warunkiem podjęcia lub kontynuowania pracy w zawodzie bibliotekarza. Dobór pozostałych form dokształcania i poszerzania kompetencji jest niestety często przypadkowy i wiąże się z:

1. Indywidualnymi zainteresowaniami bibliotekarzy, nie zaś realnymi potrzebami biblioteki;
2. Niską ceną kursu (czynnik w wielu przypadkach decydujący o tym, czy pracownik w ogóle zostanie oddelegowany na szkolenie);
3. Dogodnym miejscem realizacji kursu (przeważająca większość szkoleń dobierana jest tak, aby miejscem ich realizacji było miasto, w którym mieści się biblioteka, lub jego bezpośrednia okolica);
4. Krótkim czasem trwania (poza trwającymi kilka lat studiami bibliotekoznawczymi, które stanowią wymóg ministerialny, w bibliotekach preferowane są jedno- lub dwudniowe formy szkolenia pracowników);
5. Korzystnymi warunkami uczestnictwa (np. będącymi efektem współpracy z instytucją organizującą kurs, czy wymiany pracowników itp.).

Ocena szkoleń oraz korzyści osiągniętych z uczestnictwa w nich odbywa się w większości bibliotek sporadycznie, bez użycia miarodajnych i obiektywnych narzędzi. Zwykle opiera się na indywidualnych opiniach kursantów. 98% osób zapytanych o prowadzenie w ich bibliotekach badań efektywności szkoleń odpowiedziało negatywnie. Brak również badań korelacji pomiędzy nakładami na szkolenia i wynikami pracy bibliotekarzy. Nacisk ze strony kierownictwa biblioteki na praktyczne wykorzystanie wiedzy zdobytej podczas różnych form dokształcania (poza kursami instrukcyjnymi) jest niewielki. W nielicznych bibliotekach praktykowane jest sporządzanie przez pracowników, którzy brali udział w jakiejś formie kształcenia, sprawozdań merytorycznych lub prezentacji adresowanych dla pozostałej kadry biblioteki. Sporadycznie stosowane są również formularze oceny wykładowców, zarówno podczas kursów, konferencji, jak i studiów.

Niestety, wyniki tych ocen, w założeniu służące poprawie jakości nauczania, wykorzystywane są w znikomych przypadkach. Ponadto oceniający bardzo często traktują je zdawkowo i stosują zupełnie różne kryteria oceny. Wiele opinii jest przesadnie miłych lub przesadnie surowych, niektóre z nich dotyczą z kolei atmosfery na zajęciach, nie zaś skuteczności przekazywania wiedzy.

Podsumowując wyniki licznych obserwacji i prowadzonych badań, można zauważyć, iż systemy szkolenia bibliotekarzy mają jeszcze wiele braków i wymagają uzupełnienia, a w wielu bibliotekach wręcz utworzenia. Być może ma to związek z niskimi nakładami na kształcenie kadry bibliotek i przekonaniem, iż przeznaczanie czasu, energii i pieniędzy na badanie efektywności szkoleń jest rozrzutnością, zaś sam proces badania wymaga skomplikowanych i kosztownych procedur. Tymczasem doświadczenia wielu bibliotek wskazują, iż świadome inwestycje w rozwój pracowników, powiązane z egzekwowaniem stosowania zdobytej wiedzy w pracy zawodowej, przekładają się bezpośrednio na rozwój biblioteki, oferowanie przez nią nowych usług, podnoszenie jakości pracy, pozyskiwanie kolejnych użytkowników, a często również różnego rodzaju form dofinansowania (grantów, dotacji, darowizn, sponsoringu, donacji itp.).

### Bibliografia

1. Bee F., Bee R., *Narzędzia do oceny efektywności szkoleń*, przekł. M. Justyna, S. Justyna, Kraków 2004.
2. Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, przekł. I. Sochacka, wyd. 2, Kraków 2007.
3. Cascio W. F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, przekł. I. Podsiadło, Kraków 2001.
4. Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, przekł. G. Łuczkiwicz, Kraków 2001.
5. Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, przekł. L. Klin, Kraków 2002.
6. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, przekł. A. Hędrzak, wyd. 3, Kraków 2006.

dr inż. Krzysztof Ziolo

Biblioteka Główna Politechniki Śląskiej w Gliwicach  
kziolo@polsl.pl

## WYKORZYSTANIE TYPOLOGII MBTI W BIBLIOTECIE

### THE MBTI ASSESSMENT IN LIBRARY

#### Abstract

MBTI assessment created objective description of the person, i.e. his personality, without evolution of the fact if he is better or worse than another one. It is the instrument enabling a manager to understand the behavior of each of the personality types in the self-realization, what is important for them, in what way they take decisions and how they behave in the relation to the environment. On the other hand these ideas help the given person to explain his strong or weak points. In connection with these ideas it creates the possibility of aware development of his professional career. In the paper the typology and the potential benefits for the library are presented. (MBTI assessment, personality types, personality typology).

Typologia MBTI – *Mayer-Briggs Type Indicator* – jest procedurą, której celem jest otrzymanie obiektywnego opisu osobowości konkretnej osoby. Umożliwia ona zrozumienie i wyjaśnienie działań człowieka, nie służy jednak ich usprawiedliwianiu<sup>1</sup>. Z punktu widzenia tej osoby umożliwia ona potencjalne zwiększenie skuteczności w relacjach z innymi ludźmi, pomaga osiągnąć lepsze wyniki w pracy poprzez świadome inwestowanie we własny rozwój i samodoskonalenie. Z drugiej strony aktywne zarządzanie będzie skuteczniejsze, jeżeli zwierzchnicy będą znali swój typ osobowości i związane z nim cechy charakterologiczne, oraz gdy będą umieli określić w stosunku do swoich pracowników. Korzystnym aspektem tej typologii jest uzyskanie obiektywnego opisu danej osoby, stwierdzenie faktów bez ich oceny. Nie zagraża to pozytywnej samoocenie i nie

<sup>1</sup> Čákrť M., *Typy osobowości dla menedżerów: kto jest kim*, tł. E. Šrajeroá, Gliwice 2006, s. 39.