

Maja Wojciechowska

Instytut Filologii Polskiej

Uniwersytet Gdański

e-mail: maja.wojciechowska@gmail.com

Aspekty psychologiczne i zarządcze w procesie oceniań i kształtowania wizerunku bibliotekarzy

DOI: <http://dx.doi.org/10.18778/0860-7435.25.03>

Abstrakt: W artykule przedstawiono problematykę oceniania w pracy zawodowej bibliotekarzy. Wskazano na istotne aspekty w zarządzaniu procesami pracy (do których zaliczono m.in. kształtowanie oceny własnej). Zwrócono uwagę na narzędzia, które mogą wspomagać zarządzanie kadrami w bibliotece, jak np. benchmarking personalny. Podejmowane zagadnienia opisano z uwzględnieniem specyfiki pracy bibliotecznej, w aspekcie psychologicznym i zarządczym.

Słowa kluczowe: ocenianie, ocena własna, benchmarking personalny, biblioteki

Wstęp

Ocenianie pracy bibliotecznej oraz osób realizujących swoje obowiązki zawodowe na rzecz biblioteki i czytelników stanowi od dłuższego czasu przedmiot zainteresowań praktyków i teoretyków zarządzania bibliotekami. Warto przywołać tu choćby artykuł Bogumily Urban (2008), tekst Małgorzaty Dąbrowicz (2009) oraz publikację Stefana Kubowa (2006). W ostatnim czasie można zaobserwować szczególne zainteresowanie tą tematyką z uwagi na implementację przez biblioteki szeregu systemów i metod zarządzania uwzględ-

niających (w różnej formie i za pomocą różnych narzędzi) ocenę procesów pracy i ocenę pracowniczą. Wiele dyskutuje się również na temat wizerunku zawodowego bibliotekarzy oraz opinii dotyczących tej grupy zawodowej. Dlatego istotne wydaje się podjęcie zagadnienia oceny własnej i wizerunku zawodowego bibliotekarzy w kontekście oceniania w procesie pracy. W artykule przedstawiono zagadnienia zarówno dotyczące procesu oceniania, kształtowania oceny własnej, jak i narzędzia wspomagającego politykę personalną – benchmarkingu personalnego; wszystko to zaprezentowano w ujęciu psychologicznym i zarządczym.

Ocenianie w procesie pracy

Ocenianie stanowi element funkcji personalnej biblioteki i powinno pełnić kluczową rolę w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Polega ono na wytworzeniu poglądu wartościującego cechy osobowe, zachowania i efekty pracy. W tym znaczeniu obiektem oceniania nie jest sam bibliotekarz, lecz praca, którą wykonuje, jego cechy, mające wpływ na realizację tejże pracy oraz interakcje zawodowe, jak również wszelkie właściwości i działania. Ocenianie może więc zaistnieć zarówno we wszystkich fazach procesu pracy, jak i we wszystkich obszarach funkcji personalnej (zob. Tab. 1 i Rys. 1).

Tab. 1. Ocenianie w bibliotece

Fazy procesu oceny pracy w bibliotece	
I. Faza wejścia	Ocenie podlegają cechy i właściwości bibliotekarzy mających świadczyć pracę na rzecz biblioteki (np. umiejętność łagodzenia sporów, mogąca w przyszłości pomóc w kontaktach z tzw. „trudnym czytelnikiem?”; wnikliwość i dokładność umożliwiająca w przyszłości prawidłową realizację procesu opracowania zbiorów czy budowy baz danych; pogoda ducha i cierpliwość, mogące ułatwiać realizację zajęć np. z osobami starszymi itp.). Na tym etapie nie są jeszcze znane efekty pracy mogące stanowić źródło oceny pracowniczej.
II. Faza działania	Ocenie podlegają zachowania bibliotekarzy i sposób wykonywania przez nich pracy (m.in. konkretna reakcja pracownika w trudnej sytuacji, np. zachowanie wobec roszczeniowego, niekulturalnego czytelnika; sposób nawiązywania kontaktów z innymi bibliotekarzami, praca w grupie itp.).
III. Faza wyjścia	Ocenie podlegają konkretne efekty pracy (np. przygotowane przez pracownika opracowanie bibliograficzne; całościowa ocena przeprowadzonych przez bibliotekarza warsztatów, pokazów, wystaw lub prelekcji).

Źródło: opracowanie własne

Rys. 1. Obszary oceniania w ramach funkcji personalnej w bibliotece



Źródło: opracowanie własne

W bibliotece proces oceniania ma charakter wielokierunkowy. Podobnie bowiem jak w innych instytucjach usługowych, dochodzi do oceny ze strony różnych podmiotów, którymi mogą być: przełożeni i dyrekcja biblioteki, współpracownicy, podwładni, użytkownicy biblioteki, partnerzy oraz instytucje sprawcze, wspierające lub organy prowadzące (uczelnia wyższa dla biblioteki akademickiej, urząd miejski dla biblioteki publicznej, szkoła dla biblioteki szkolnej itp.). Ocena ta może mieć charakter sporadyczny lub ciągły, opierać się na subiektywnych obserwacjach lub wynikać z ram przyjętych w wyniku zastosowania sformalizowanych narzędzi, np. Systemu Ocen Okresowych Pracowników. Zwykle wskazuje się na dwa główne cele przeprowadzania oceny: są to cele organizacyjne (ważne z punktu widzenia realizacji procesów bibliotecznych) oraz cele psychospołeczne (istotne dla rozwoju samych bibliotekarzy). Cele organizacyjne związane są z zatrudnianiem pracowników, ich przemieszczaniem w ramach struktury organizacyjnej biblioteki, rozwojem kadr poprzez planowanie szkoleń i karier zawodowych, motywowaniem i dyscyplinowaniem pracowników oraz zwolnieniami. Cele psychospołeczne mają związek z potrzebą kształtowania zachowań i postaw pracowników poprzez propagowanie pożądaných w bibliotece norm i wartości. Niekiedy wyodrębnia się trzy kategorie celów oceniania. Są to:

- Cele administracyjne (wyniki oceniania wykorzystywane są do kształtowania polityki personalnej w zakresie przyjęć, przemieszczeń wewnętrznych i wynagradzania pracowników).
- Cele informacyjne (wyniki oceniania służą dostarczeniu przełożonym danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom informacji o ich mocnych i słabych stronach).
- Cele motywacyjne (wyniki oceniania służą dostarczeniu pracownikom informacji zwrotnej, która powinna ich motywować do rozwoju osobistego i doskonalenia pracy) (Pocztowski, 2007, s. 225).

Ocenianie pracowników biblioteki może również przyjąć wymiar ewaluacyjny, nastawiony na efekty wykonanej pracy lub perspektywiczny, w którym wszelkie działania kierunkowane są na rozwój potencjału bibliotekarza, zaś ocena służy wyłącznie zidentyfikowaniu jego możliwości i ich rozwijaniu w przyszłości.

System oceniania pracowników biblioteki można zdefiniować jako „spójny zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które tworzą: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania i procedury oceniania” (Tamże, s. 227).

Według badań przeprowadzonych przez Małgorzatę Dąbrowicz w polskich bibliotekach, ok. 53% tych placówek stosuje różne formy oceniania. Najpopularniejsze są oceny okresowe, które implementowane są w przypadku 83% instytucji, wdrażających ocenianie (Dąbrowicz, 2016, s. 329).

Wpływ oceny kompetencji na kształtowanie oceny własnej. Podejście poznawcze

Przeprowadzanie w bibliotekach ocen pracowniczych ma na celu przede wszystkim racjonalizowanie i zoptymalizowanie procesów pracy, gdzie bez związku nie pozostaje (jak już wcześniej wspomniano) system dokształcania pracowników, motywowanie, dyscyplinowanie, planowanie karier itp. System oceniania, poza oczywistymi skutkami dla samej biblioteki, niesie ze sobą szereg konsekwencji dla pracowników podlegających procedurze oceniania. Jedną z nich jest kształtowanie, a raczej zmiana obrazu samego siebie, czyli tworzenie tak zwanej oceny własnej. Każdy bibliotekarz posiada wyobrażenie na temat swoich kompetencji, umiejętności, inaczej mówiąc zalet bądź wad, które definiują go jako pracownika biblioteki. Wyobrażenie to budowane jest, a następnie modyfikowane, w wyniku różnego rodzaju doświadczeń zawodowych i trwa przez cały okres aktywności zawodowej. Sposób jego konstruowania zależy od wieku, poziomu społecznego, zawodowego oraz poziomu

inteligencji. Jak pisze Claude Lévy-Leboyer: „ten obraz własny stanowi ustrukturyzowany system poznawczy, ściśle powiązany z samooceną, a więc z celami, projektami, aspiracjami, jednym słowem motywacjami każdego człowieka” (1997, s. 71). Obraz ten w wyniku procesu oceny może ulec zmianie i wpływać na motywacje oraz działania zawodowe (i nie tylko) badanego pracownika, stąd też tak istotna jest rola prawidłowego systemu oceniania pracowników w bibliotece.

Obraz własny ma charakter relatywny, opiera się bowiem na porównaniach, szczególnie względem innych pracowników. Jest również mocno osadzony w kulturze organizacyjnej biblioteki, w której preferowane są określone normy i standardy oraz doceniane wybrane kompetencje. Nie każda instytucja będzie bowiem przykładała taką samą wagę do wybranych umiejętności. I tak na przykład tzw. kompetencje społeczne, cenione w bibliotekach publicznych, mogą być o wiele mniej istotne w placówkach bądź działach bibliotecznych nie mających większego kontaktu z czytelnikiem, zaś umiejętności analityczne często cenione w bibliotekach naukowych, mogą okazać się zupełnie niepotrzebne w przypadku pracowników prowadzących warsztaty lub artystyczne kółka zainteresowań.

Obraz własny zawiera także ładunek uczuciowy. Wysoka ocena wiąże się z zadowoleniem oraz poczuciem posiadania wartościowych kompetencji i możliwości realizowania trudnych zadań zawodowych, natomiast niska ocena może wpływać na zachwianie wiary we własne możliwości, brak pewności siebie, przekonanie o własnej nieudolności i ogólne niezadowolenie.

Jak niezmiennie pokazują badania, każdy pracownik stara się przekazać innym swój obraz własny, przy czym nie musi ograniczać się do jednego wybranego wizerunku. I tak, w zależności od kontekstu i rodzaju interakcji, prezentowane są różne tożsamości. Taka różnorodność może wynikać zarówno z konstrukcji psychicznej pracownika, jak również z warunków zewnętrznych, w których funkcjonuje. Bibliotekarz w pracy zawodowej może prezentować zupełnie inną postawę względem dorosłych współpracowników, zaś zupełnie odmienną w stosunku do swoich kilkuletnich klientów – dziecięcych czytelników, korzystających z usługi adaptacji bibliotecznej lub klubu malucha.

Bilanse kompetencji, stosowane w bibliotekach, służą do badania potencjału zatrudnionych pracowników, zaś samym bibliotekarzom dają możliwość oceny własnych możliwości. Posiadanie bowiem kompetencji nie stanowi gwarancji ich użycia. Dopiero ich identyfikacja i świadomość dają wiedzę, kiedy i w jakich sytuacjach można wykorzystać własny potencjał.

W kontekście rozważań nad obrazem własnym pracowników bibliotek warto jeszcze wspomnieć o jednej istotnej kwestii, a mianowicie powierzeniu obowiązków i pakietu odpowiedzialności. Zarówno bowiem stawiane przed

pracownikami cele, jak i delegowane uprawnienia powinny mieć adekwatny zakres do możliwości kadry oraz ukształtowanego jej obrazu własnego. Zła ocena kompetencji (zawyżona lub zaniżona) rodzi niebezpieczeństwo negatywnego wpływu na wizerunek własny. I tak, niepowodzenie pracownika w konfrontacji ze zbyt ambitnymi celami lub wymaganiami może doprowadzić do obniżenia jego samooceny i negatywnie wpłynąć na podejmowanie kolejnych wyzwań w toku dalszej kariery zawodowej. Natomiast sukcesy w realizacji mało ambitnych zadań nie będą źródłem satysfakcji i dalszego rozwijania obrazu własnego. Nie wzbogacą go ani nie rozwiną. Pozytywną zmianę percepcji spowodują jedynie sukcesy zawodowe o poziomie trudności adekwatnym do aktualnego stopnia rozwoju pracownika. Oczywiście, nie zawsze możliwe jest tak precyzyjne dobieranie obowiązków zawodowych, jednakże nowe formy działalności bibliotek oraz ich aktywność na wielu polach, nie zawsze związanych z tradycyjną działalnością biblioteczną, sprawiają, że zadanie to jest znacznie prostsze, a bibliotekarze mogą być aktywni, realizując rozmaite projekty.

Szczególnie ważne w kształtowaniu wizerunku zawodowego są pierwsze doświadczenia młodych adeptów bibliotekarstwa. To one bardzo często determinują dalszą chęć rozwoju i postawę zawodową. Dlatego szczególnie ważne jest odpowiednie ukształtowanie młodego pracownika, podejmującego swoją pierwszą pracę w bibliotece, tak, aby był otwarty na nowe wyzwania i możliwości. Powszechne podejście zakładające, iż osoba nieposiadająca doświadczenia w zawodzie nie powinna być angażowana do projektów ani uczestniczyć w podejmowaniu niektórych decyzji, wydaje się być błędem. Brak możliwości wypowiedzenia się, czy posiadania wpływu na pewne działania może skutecznie zablokować inicjatywę otwartego i zaangażowanego pracownika, degradując równocześnie jego obraz własny.

Kształtowanie i pomiar oceny własnej

Ocena własna to skomplikowany i wieloaspektowy proces. Kształtują ją zarówno otoczenie społeczne, środowisko rodzinne, jak i doświadczenia zawodowe bibliotekarza. Przyjmuje się, że istnieją cztery podstawowe źródła informacji, które pozwalają kreować własny wizerunek wewnętrzny. Są to:

1. Doświadczenia bezpośrednio, tzw. percepcja bezpośrednia – jest to bezpośrednio postrzeganie wyników swojego zachowania, a więc obserwacja związków przyczynowo-skutkowych. Obserwowane porażki i sukcesy zawodowe kształtują obraz własny, przy czym sukcesy podnoszą samoocenę, a porażki są źródłem jej obniżenia. Zdarzenia jednostkowe (np. jednorazowa porażka lub jednorazowy sukces) nie

mają takiego wpływu na kształtowanie oceny własnej, jak ciąg jednorodnie ocenionych zdarzeń (np. pasmo sukcesów lub niepowodzeń). Pozytywny ciąg zdarzeń powoduje wzmocnienie własnego wizerunku, co z kolei skutkuje większą pewnością siebie, inicjatywnością i aktywnością, które to cechy mogą stać się źródłem kolejnego sukcesu.

2. Pośrednie uczenie się, poprzez obserwację wyników zachowań innych osób, zawierające w sobie element porównawczy – porównanie poziomu kompetencji innych osób z wynikami, które osiągają w pracy zawodowej może skutkować podjęciem podobnej inicjatywy, kiedy bibliotekarz uzna, iż jego kompetencje nie odbiegają od obserwowanego wzorca i mogą okazać się wystarczające do realizacji analogicznego zadania.
3. Oddziaływanie społeczne, dające (poprzez komunikację werbalną oraz oczekiwania innych osób) wyobrażenie o własnych kompetencjach – jest to rodzaj przekazu pozwalającego na ocenę własnej osoby i budowanie wizerunku, w oparciu o opinie, zachęty i perswazję osób trzecich, np. kierownika motywującego bibliotekarza do podjęcia jakiegoś projektu lub przekazującego wyniki oceny okresowej.
4. Informacje będące następstwem reakcji psychologicznych – są to zachowania organizmu wskazujące na postawę względem wybranych zadań zawodowych. Określone stany somatyczne sugerują lęk lub euforię. Przejawy słabości wobec określonych sytuacji, takie jak pocenie się, drżenie rąk, czy nawet omdlenie, są przejawem braku kontroli nad własnym organizmem i powodują obniżenie oceny własnej, a w konsekwencji – brak pewności siebie (por. Lévy-Leboyer, 1997, s. 81).

Niezależnie od wybranego narzędzia, diagnoza jest zawsze cennym źródłem informacji na temat pracownika i prowadzi do weryfikacji własnego wizerunku. Najprostszym sposobem działania jest zaprojektowanie kwestionariusza pytań z wybranego zakresu, który z różnych względów jest istotny dla działalności biblioteki. Zakres ten może dotyczyć codziennych obowiązków, realizowanych przez bibliotekarza, jego udziału w projektach, zespołach zadaniowych, grupach roboczych lub działaniach ważnych z punktu widzenia kierowania biblioteką. Literatura prezentuje wiele formularzy diagnostycznych. W tabeli 2. i 3. przedstawiono wybrane przykłady.

Tab. 2. Kwestionariusz oceny postaw pracownika wobec zmian i celów

STWIERDZENIE	TAK	NIE
Znam swoje mocne strony i wiem, jak je wykorzystać w realizacji nowych celów		
Wiem, co chcę osiągnąć w długiej perspektywie czasowej		
Wiem, w jaki sposób działać, by osiągnąć to, co chcę		
Popelniane przeze mnie błędy są dowodem na to, że muszę dalej się rozwijać		
Wiem, które kompetencje i umiejętności chcę rozwijać dalej		
Poprawa jakości mojej pracy i osiągnięcie celów to tylko kwestia czasu i pracy		
To, co robię, mogę robić lepiej		
Nie mam zaufania do zupełnie nowych metod pracy		
Porażka motywuje mnie do działania		
...		

Źródło: opracowanie własne

Tab. 3. Formularz oceny postaw pracownika wobec ról zespołowych

STWIERDZENIE	TAK	NIE
Lubię pracować z innymi ludźmi		
Umiem pracować z innymi ludźmi		
Potrafię racjonalnie ocenić pomysły innych		
Umiem motywować innych		
Denerwuję się, kiedy praca w zespole jest chaotyczna i nieuporządkowana		
Zdarza mi się wywierać presję, kiedy chcę osiągnąć własne cele/przeforsować swoje pomysły		
Potrafię negocjować		
Jestem ciekawy, jakie rozwiązanie problemu zaproponują inne osoby		
Umiem organizować pracę grupy		
...		

Źródło: opracowanie własne

Benchmarking personalny jako metoda organizacyjnego uczenia się biblioteki

Uczenie się indywidualne oraz uczenie organizacyjne powinno stanowić naturalną konsekwencję procesów oceniania, przeprowadzanych w bibliotece. Zarówno system oceniania pracowników, jak i wszelkiego rodzaju działania benchmarkingowe stanowią narzędzia zarządzania jakością. Sam benchmarking opiera się na założeniu, iż każdą czynność lub proces można wykonać lepiej, dzięki porównywaniu się do najlepszych i uczenia się od nich, w celu doskonalenia własnych praktyk. Stymulowanie procesów uczenia się może bowiem powodować twórczą adaptację rozwiązań stosowanych z powodzeniem w innych bibliotekach lub działach tej samej instytucji, a nawet w zupełnie innych branżach. *Benchmark* oznacza miejsce, punkt odniesienia do dokonywania pomiarów przez organizację.

W bibliotekarstwie benchmarking znany jest już od pewnego czasu i zwykle wykorzystywany jest w obszarach takich jak: obsługa użytkownika, wykorzystanie metod zarządzania, przebieg i organizacja procesów bibliotecznych, badanie efektywności, pomiary i analiza jakości (zob. Kamińska, 2009). W związku z tym pisze się o wielu rodzajach benchmarkingu, jak np. benchmarking procesów, benchmarking produktów i usług, benchmarking metod zarządzania, benchmarking strategiczny, sektorowy, zewnętrzny, wewnętrzny, funkcjonalny, marketingowy czy ogólny.

Jednym z rodzajów benchmarkingu, mającym znaczenie dla realizacji funkcji personalnej w bibliotece jest benchmarking personalny. Według definicji Aleksego Pocztownskiego stanowi on: „metodę doskonalenia funkcji personalnej przez porównywanie uwarunkowań, procesów i efektów zarządzania zasobami ludzkimi u siebie z najlepszymi rozwiązaniami firm, w których funkcja personalna wykazuje najwyższą efektywność w tworzeniu wartości dla interesariuszy, a następnie odpowiednie implementowanie tych rozwiązań” (Pocztownski, 2007, s. 432). O ile benchmarking personalny, jak pokazują badania, w instytucjach komercyjnych stosowany jest stosunkowo często, gdyż jest drugą najczęściej stosowaną formą benchmarkingu (zaraz po benchmarkingu w zakresie obsługi klienta), o tyle w instytucjach bibliotecznych w praktyce stosowany jest jeszcze stosunkowo rzadko (Gajda, 2015, s. 9).

Warunkiem wdrożenia benchmarkingu personalnego w bibliotece jest:

- prawidłowe zdefiniowanie przedmiotu badań (może to być proces, wybrana funkcja lub aspekt pracy bibliotecznej);
- pozyskanie partnerów (bibliotek lub instytucji pozabibliotecznych) do analiz i pomiarów, dysponujących odpowiednim materiałem porównawczym;

Maja Wojciechowska

- opracowanie mierników, umożliwiających jasną i przejrzystą ocenę funkcji personalnej i procesów zarządzania zasobami ludzkimi;
- stworzenie zespołu projektowego i pozyskanie konsultantów;
- stworzenie warunków dla organizacyjnego uczenia się oraz rozwoju kultury pro jakościowej.

Warto nadmienić, iż system ocen okresowych pracowników, wdrażany przez konkretną bibliotekę, może stanowić wynik działań benchmarkingowych. Benchmarking personalny może być również zastosowany w wyniku przeprowadzonego audytu personalnego lub audytu funkcji personalnej, których wynikiem są rekomendacje dotyczące badanych obszarów biblioteki, a więc kwestii zatrudnienia i kierowania personelem bibliotecznym – stanu zasobów ludzkich w bibliotece oraz organizacji pracy, struktury organizacyjnej, podziału zadań, oceniania itp. Audyt jako narzędzie zarządzania coraz częściej stosowany jest bowiem w bibliotekach, w których kadra zarządzająca dąży do przeprowadzenia szczegółowej analizy działalności, przeprowadzanej przez specjalistów i niezależnych ekspertów, mającej na celu wykazanie ewentualnych nieprawidłowości bądź błędów w zarządzaniu.

Kluczowymi elementami benchmarkingu personalnego są: prawidłowo dobrane punkty odniesienia oraz przyjęta metoda pomiaru. Pomiar może mieć charakter zewnętrzny, kiedy odnosi się do doświadczeń (danych) innej biblioteki, lub też bazować na danych wewnętrznych. W ramach pomiaru wewnętrznego wykorzystywane mogą być różnego rodzaju dokumenty organizacyjne biblioteki, związane z procesami personalnymi, tj. formularze ocen, kwestionariusze, karty obserwacji, notki personalne i opinie kadry kierowniczej. Dobór dokumentów zależy od przyjętego przez bibliotekę systemu zbierania danych i dokumentowania przebiegu funkcji personalnej. Możliwe jest również wprowadzenie na potrzeby benchmarkingu dodatkowych narzędzi, co wiąże się zarówno z możliwością precyzyjnego opracowania formularzy i skuteczniejszą selekcją danych, jak również z dodatkowymi nakładami czasu i pracy.

Efektywność benchmarkingu personalnego w bibliotekach uzależniona jest od wielu czynników, przy czym najważniejszym z nich jest znalezienie odpowiedniej instytucji partnerskiej (niekoniecznie biblioteki) oraz opracowanie mierników, gwarantujących porównywalność danych. Wśród przykładowych mierników, związanych z funkcją personalną wymienić można:

1. mierniki związane z systemem rekrutacji i selekcji pracowników biblioteki (np. efektywność procesu naboru, rotacja pracowników na wybranych stanowiskach);

2. mierniki związane z zatrudnieniem bibliotekarzy (np. staż pracy w bibliotece, doświadczenie na określonych stanowiskach, kompetencje formalne i nieformalne itp.);
3. mierniki związane z systemem wynagradzania (np. przyjęty model wynagradzania podstawowego, system premii, nagród itp.);
4. mierniki związane z rozwojem zawodowym bibliotekarzy (np. system dokształcania pracowników, system planowania kariery zawodowej itp.);
5. mierniki związane z satysfakcją zawodową bibliotekarzy (np. satysfakcja z pełnionej funkcji, zajmowanego stanowiska, ocena relacji interpersonalnych, efektywność kultury organizacyjnej, poziom rotacji kadr itp.).

W kontekście pomiaru kapitału ludzkiego w bibliotekach coraz częściej zaczyna się wspominać o tzw. HC ROI, czyli *Human Capital Return On Investment*, a więc wskaźniku rentowności w kapitał ludzki. Jest to kolejny krok, służący ocenie skuteczności biblioteki, zaraz po wskaźniku ROI, dostarczającym danych na temat efektywności biblioteki i jej wartości na rzecz środowiska (zob. szerzej Głowacka, 2011).

Bibliografia

- Dąbrowicz, Małgorzata (2009). Proces ustalania kryteriów oceny dla pracowników biblioteki szkoły wyższej. *Zarządzanie Biblioteką*, 1, 41–59.
- Dąbrowicz, Małgorzata (2016). *Ocena okresowa pracowników jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece*. [Rozprawa doktorska]. Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika.
- Gajda, Daniel (2015). Wykorzystanie benchmarkingu w pomiarze efektywności pracy zespołowej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 230, 184–202.
- Głowacka, Ewa (2011). Badania wartości ekonomicznej usług biblioteczno-informacyjnych i ich wpływu na otoczenie. *Biblioteka*, 15, 217–230.
- Kamińska, Joanna (2009). Możliwości wykorzystania benchmarkingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi biblioteki. W: J. Kamińska, B. Żołędowska-Król (red.), *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym* (s. 23–30). Warszawa: Wydaw. SBP.
- Kubów, Stefan (2006). Kryteria i narzędzia oceny jakości kadry menedżerskiej bibliotek naukowych. *Studia Bibliologiczne*, 16, 69–77.
- Lévy-Leboyer, Claude (1997). *Kierowanie kompetencjami: bilanse doświadczeń zawodowych*. Warszawa: Poltext.
- Pocztowski, Aleksy (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne.
- Urban, Bogumiła (2008). Ocenianie pracowników biblioteki – zagadnienia metodyczne na przykładzie Biblioteki Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. W: J. Kamińska, B. Żołędowska (red.), *Zarządzanie kadrami w bibliotece* (s. 89–105). Warszawa: Wydaw. SBP.

Maja Wojciechowska

Psychological and managerial aspects in the process of evaluating and shaping the image of librarians

ABSTRACT: The paper presents assessment and self assessment in the work of librarians. This was described in the context of libraries, in psychological and management aspect. There is briefly presented personnel benchmarking.

KEYWORDS: assessment, self assessment, personnel benchmarking, libraries