

Lidia Derfert-Wolf
Biblioteka Główna Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy
lidka@utp.edu.pl

Systemy oceny pracowników w bibliotekach akademickich w Stanach Zjednoczonych – relacja z badań ogólnokrajowych

Streszczenie: W artykule omówiono ogólnokrajowe badanie ankietowe dotyczące systemów oceny pracowników wykorzystywanych w bibliotekach akademickich w Stanach Zjednoczonych, przeprowadzone w 2013 r. i opisane w publikacji z 2018 r. w „College & Research Libraries”¹. Badaniem objęto populację liczącą 1824 biblioteki szkół wyższych, oferujących co najmniej czteroletnie studia, z czego uzyskano 622 ankiety wypełnione w całości lub częściowo. Celem pracy było przedstawienie aktualnego stanu oraz efektywności systemów oceny pracowników.

Słowa kluczowe: ocena pracowników, biblioteki akademickie, Stany Zjednoczone

Wprowadzenie

Zespół badawczy składający się z naukowców i praktyków różnych instytucji Stanów Zjednoczonych – Glenn Ellen Starr Stilling², Allison S. Byrd³, Emily Rose Mazza⁴ i Shawn M. Bergman⁵ – podjął w 2013 r. prace nad dogłębną, kompleksową analizą systemów oceny pracowników w bibliotekach akademickich. Wyniki badań opublikowano w 2018 r. w artykule w „College & Research Libraries”⁶, który streszczono w niniejszym tekście. Stilling i in. podkreślają, że było to przekrojowe badanie w skali ogólnokrajowej, przeprowadzone po 25 latach od podobnej inicjatywy⁷. Zauważają jednocześnie, że ocena pracowników bibliotek akademickich jest ważna ze względu na istotną rolę, jaką odgrywają bibliotekarze w uczelniach, zapewniając odpowiednie zasoby i usługi, zgodne z celami realizowanymi przez instytucję macierzystą. Omawiane badanie z założenia miało dotyczyć określenia komponentów wykorzystywanych systemów oceny pracowników, metod udzielania i przekazywania informacji zwrotnych oraz skuteczności rocznych ocen bibliotekarzy.

¹ STILLING, G. E. S., BYRD, A. S., MAZZA, E. R., BERGMAN, S. M. Still a Deadly Disease? Performance Appraisal Systems in Academic Libraries in the United States. *College & Research Libraries* [online]. 2018, Vol. 79, No 3. [Dostęp 22.03.2019]. Dostępny w: <https://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/16690/18648>.

² Glenn Ellen Starr Stilling jest bibliotekarzem ds. edukacji informacyjnej oraz profesorem w Belk Library and Information Commons na Appalachian State University.

³ Allison S. Byrd jest analitykiem w Bank of America.

⁴ Emily Rose Mazza zajmuje się zarządzaniem zasobami ludzkimi w Amazon.com.

⁵ Shawn M. Bergman z Appalachian State University jest profesorem na Wydziale Psychologii oraz m.in. dyrektorem zespołu ds. badań naukowych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi.

⁶ Artykuł opublikowano na licencji [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/): STILLING, G. E. S., BYRD, A. S., MAZZA, E. R., BERGMAN, S. M., dz. cyt.

⁷ W 1988 r. przeprowadzono badanie, w ramach którego zebrano 208 ankiet (wskaźnik odpowiedzi 83%) z bibliotek niewielkich uczelni publicznych i prywatnych. Zob. JENKINS, B. W. *Performance Appraisal in Academic Libraries*. Chicago, IL: Association of College and Research Libraries, 1990. CLIP Note, 12.

Przegląd wybranej literatury

Stilling i in. dokonali przeglądu literatury od 1994 r. – głównie w czasopiśmie z zakresu bibliotekoznawstwa – na temat oceny pracowników w bibliotekach akademickich i zwrócili uwagę, że zbiór publikacji jest raczej skromny zarówno pod względem ilościowym, jak i pod względem zakresu badanej tematyki. Analizowane prace podzielono na dwie kategorie. Do pierwszej zaliczono publikacje omawiające roczną ocenę pracowników oraz okazjonalne oceny w ciągu roku (np. przy okazji awansowania czy podwyżek wynagrodzeń). W drugiej grupie znalazły się prace dotyczące oceny wybranej grupy bibliotekarzy lub oceny działalności typowo bibliotekarskiej. Większość artykułów to studia przypadków opisujące istniejący proces, jego rewizję w jednej bibliotece lub inne szczegółowe zagadnienia. Należą do nich:

- wzrost wynagrodzeń uzależniony od wyników pracy i dostosowanie go do kryteriów obowiązujących w uczelni,
- ocena na potrzeby awansu, również w kontekście zgodności z innymi jednostkami uczelni, ale jednocześnie wedle oczekiwań bibliotekarzy,
- opracowywanie portfolio bibliotekarza jako podstawy do oceny umiejętności i predyspozycji do pracy na danym stanowisku – wzorowanego na portfolio nauczyciela akademickiego, ale ukierunkowanego na aktywność bibliotekarską,
- poszerzanie grona osób/grup oceniających bibliotekarzy (np. użytkownicy, inni bibliotekarze, nauczyciele akademicy), na wzór oceniania wykładowców przez studentów,
- wykorzystanie standardowych umiejętności bibliotekarskich do oceny wyników pracy, np. wytycznych *ACRL Proficiencies for Assessment Librarians and Coordinators*, które opisują 52 kompetencje w ramach 11 szerokich kategorii⁸.

W ramach przeglądu literatury przedmiotu zauważono dwie luki, które wpłynęły na formułowanie celów badań przedstawionych w omawianym tu artykule. Są to: brak kompleksowego opisu systemów oceny pracowników stosowanych aktualnie w amerykańskich bibliotekach akademickich (jak już wspomniano, ostatnie tego typu badania przeprowadzono w 1988 r.) oraz brak dyskusji na temat znaczenia i wykorzystania informacji zwrotnej⁹ w tych systemach.

Cele, metody i narzędzia badawcze

Głównym celem badania i analizy danych było uzyskanie szczegółowego obrazu systemów oceny pracowników istniejących w bibliotekach akademickich Stanów Zjednoczonych, w uczelniach prowadzących przynajmniej czteroletnie studia. Autorzy chcieli się również przekonać, czy istnieją znaczne różnice między bibliotekami dokonującymi tylko oceny rocznej, a tymi, które dodatkowo oceniają pracowników w ciągu roku, w zależności od potrzeb. Szczegółowa analiza danych odnosiła się w wielu przypadkach do każdej

⁸ Association of College & Research Libraries. *ACRL Proficiencies for Assessment Librarians and Coordinators* [online]. 2017. [Dostęp 22.03.2019]. Dostępny w: http://www.ala.org/acrl/standards/assessment_proficiencies.

⁹ Informacja zwrotna (*feedback*) jest tu rozumiana zarówno jako zbiór danych niezbędnych do oceny pracownika, zebranych przez przełożonego od osób trzecich, jak również przekazywanie pracownikowi informacji na temat wyników jego pracy.

z tych dwóch grup bibliotek. W tym celu wykorzystano jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA.

Dzięki badaniu ankietowemu zrealizowano następujące szczegółowe cele badawcze:

- opis aktualnego stanu (*snapshot*) systemów oceny pracowników stosowanych w bibliotekach akademickich,
- analiza informacji zwrotnych (*feedback*) – uprawnieni do formułowania opinii w ocenie pracowników, w tym wzajemne partnerskie oceny peer-to-peer, w ramach których każdy pracownik ocenia innego (wskazanego lub wybranego),
- zbadanie równowagi (*balance*), czyli zgodności systemu oceny bibliotekarzy akademickich z systemem oceny nauczycieli akademickich, biorąc pod uwagę obowiązki bibliotekarskie,
- ocena efektywności (*effectiveness*) – metody sprawdzania skuteczności rezultatów oceny rocznej pracowników oraz samego systemu oceniania.

Autorzy omawianego artykułu tworzyli zespół badawczy, który opracował bazę danych kontaktowych potencjalnych respondentów, przygotował i wdrożył kwestionariusz ankiety w formie elektronicznej oraz przeanalizował dane z ankiet. Projekt realizowano przy wsparciu Appalachian State University. Przed wdrożeniem ankiety opracowano pomocniczą bazę danych zawierającą podstawowe informacje na temat badanej populacji. Bazę zasiliły publicznie dostępne dane dotyczące bibliotek akademickich z 2010 r., publikowane przez [Library Statistics Program NCES](#) (National Center for Education Statistics). Na początek pobrano informacje o 2663 bibliotekach funkcjonujących w uczelniach prowadzących minimum czteroletnie studia. Następnie wyeliminowano biblioteki, w których nie udało się zidentyfikować danych dyrektora i/lub gdy biblioteka zatrudniała mniej niż czterech bibliotekarzy. Ostatecznie populacja liczyła 1824 biblioteki.

Kwestionariusz ankiety adresowanej zawierał pytania dotyczące procesu rocznej oceny bibliotekarzy¹⁰, jak również innych sytuacji, w których indywidualni pracownicy czy całe zespoły zadaniowe/robocze były poddawane ocenie. Dodatkowo zadawano pytania odnoszące się do zakresu uczestnictwa samych bibliotekarzy w systemie oceny oraz stopnia skorelowania oceny ze wszystkimi aspektami zakresu obowiązków służbowych. Pytano też dyrektorów jak postrzegają skuteczność systemów oceny pracowników. Badanie ankietowe trwało od listopada do grudnia 2013 r.

Wskaźnik odpowiedzi, czyli poziom realizacji próby oznaczający odsetek ankiet w pełni wypełnionych w stosunku do wysłanych zaproszeń do badania, wyniósł 26,2% (478 odpowiedzi). Natomiast kompletnie lub częściowo wypełnionych ankiet uzyskano 34,1% (622 odpowiedzi). Dość niskie wartości tych wskaźników autorzy uzasadniają dużą liczbą pytań w ankiecie, których dla bibliotek dokonujących ocen rocznych i okazjonalnych było 83. Twórcy kwestionariusza szacowali, że wypełnianie ankiety potrwa 5–20 minut, gdyż biblioteki, w których funkcjonuje tylko roczna ocena zostały przekierowywane do jej krótszej wersji¹¹. Badacze uznali też, że 25-letnia luka czasowa od poprzedniej ankiety prowadzonej na tak dużą skalę uzasadnia długość obecnego kwestionariusza. Podkreślili jednocze-

¹⁰ Badanie dotyczyło wyłącznie kadry działalności podstawowej, z wykluczeniem pracowników technicznych, administracyjnych i obsługi.

¹¹ Skrócona wersja ankiety została w całości przytoczona w omawianym artykule. Zob. STILLING, G. E. S., BYRD, A. S., MAZZA, E. R., BERGMAN, S. M., dz. cyt.

śnie, że poziom realizacji próby jest zgodny ze wskaźnikami badań opierających się na ankietach internetowych, które to wskaźniki szacuje się o około 11% niższe niż przy stosowaniu innych form ankiety.

Wyniki badań

Stilling i in. przedstawili rezultaty badań z podziałem na dane demograficzne badanych bibliotek i respondentów¹² oraz analizy odpowiedzi na pytania ankiety odnoszące się do poszczególnych celów badawczych. W niniejszym tekście ograniczymy się jedynie do najważniejszych rezultatów, odsyłając do oryginalnego artykułu, w którym wiele szczegółowych wyników przedstawiono na wykresach i w tabelach¹³. Ponadto Stilling i in. przeprowadzali dyskusję nad odpowiedziami na pytania, porównując je dla dwóch grup bibliotek: przeprowadzających wyłącznie oceny roczne oraz dokonujące dodatkowych, okazjonalnych ocen pracowników. W prezentowanym materiale skupiono się na ogół na przedstawieniu uśrednionych rezultatów dotyczących obydwu tych grup.

1) Społeczno-demograficzna charakterystyka badanych bibliotek i respondentów

Ze względu na duże zróżnicowanie grupy docelowej, zebrano podstawowe informacje na temat szkół wyższych i funkcjonujących w nich bibliotek, w tym liczby bibliotekarzy¹⁴ oraz możliwości awansowania, kontynuacji zatrudnienia (*continuing employment*) czy otrzymania stałego zatrudnienia, etatu – teniury (*tenure*¹⁵). Okazało się, że większość (92%) spośród 495 respondentów (głównie dyrektorów bibliotek) pochodziła z bibliotek zatrudniających do 34 pracowników. Reprezentanci uczelni zatrudniających 34–68 bibliotekarzy stanowili 5%, a 12 respondentów określiło stan zatrudnienia w przedziale 68–170 osób. Jeśli chodzi o poziomy kształcenia oferowane w szkołach wyższych, okazało się, że 67% dyrektorów bibliotek pracowała w uczelniach, w których większość stanowili studenci pierwszego stopnia, 16% – w uczelniach prowadzących wyłącznie studia pierwszego stopnia, 10% – w uczelniach oferujących w większości studia drugiego stopnia i wyższych, a 6% – w uczelniach realizujących wyłącznie programy drugiego stopnia i wyższe. Ponadto większość respondentów (59%) pochodziła z prywatnych uczelni not-for-profit, 37% z uczelni publicznych, a 4% ze szkół prywatnych for-profit. W pytaniu o strukturę organizacyjną swojej biblioteki, na które były trzy odpowiedzi do wyboru, najczęściej wskazywano dział/obszary (70%), 17,5% deklarowało podział na zespół, a 12,5% inne struktury.

W ankiecie zapytano też, czy biblioteka oferuje awanse, kontynuacje zatrudnienia czy teniury, zgodnie z definicjami tych terminów z [ACRLMetrics](#) 2011¹⁶. Formalny proces awan-

¹² Respondentami byli głównie dyrektorzy/kierownicy bibliotek.

¹³ STILLING, G. E. S., BYRD, A. S., MAZZA, E. R., BERGMAN, S. M., dz. cyt.

¹⁴ Badania dotyczyły fachowego personelu bibliotek, czyli osób wykształconych w zakresie bibliotekoznawstwa, informacji naukowej lub innej odpowiedniej specjalizacji.

¹⁵ Termin oznaczający stały etat w uczelni w krajach anglosaskich, otrzymywany w wyniku specjalnego postępowania kwalifikacyjnego. Zob. *Tenure*. [W: *Wikipedia: wolna encyklopedia* [online]. 22.09.2018. [Dostęp 22.03.2019]. Dostępny w: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Tenure>.

¹⁶ Według ACRLMetrics (systemy statystyk bibliotek akademickich Stanów Zjednoczonych) awans oznacza zmianę stanowiska/stopnia (równorzędne ze stopniem nauczyciela akademickiego) na podstawie kompetencji akademickich i efektywności zawodowej, poddanych ewaluacji z wykorzystaniem systemu wzajemnej oceny zgodnej ze standardami obowiązującymi dla pracowników naukowo-dydaktycznych w uczelni. Tieniura zakłada objęcie bibliotekarzy analogiczną w stosunku do nauczycieli polityką zatrudniania na stałe. Kontynu-

sowania zapewnia 54,6% bibliotek. W 68% bibliotek pracownicy nie mają możliwości otrzymania teniury i w takim samym procencie bibliotek nie gwarantuje się ciągłości zatrudnienia.

Wśród respondentów odnotowano 35% dyrektorów pełniących tę funkcję ponad 11 lat, 28% 6–10 lat, 20% 3–5 lat i 17% mniej niż 2 lata. 63% ankietowanych stanowiły kobiety, a 36% mężczyźni. Zdecydowana większość (87%) pracowała 11 lub więcej lat w bibliotece. Większość dyrektorów posiadała dyplom magistra bibliotekoznawstwa (77%), 36% legitymowała się dodatkowym dyplomem z innej specjalności, 5% posiadała stopień doktora z bibliotekoznawstwa, 11% stopień doktora z innej dyscypliny, 3% z EdD (*doctor of education*), a 6% inne stopnie i tytuły naukowe¹⁷.

2) Aktualny stan systemów oceny pracowników w bibliotekach akademickich

Analiza odpowiedzi na większość pytań w ankiecie dała szczegółowy obraz form i struktur systemów oceny pracowników wykorzystywanych w bibliotekach akademickich, co z kolei pozwoliło spełnić główny cel badawczy. Jako pierwsze przedstawiono wyniki odpowiedzi na pięć pytań dotyczących oceny rocznej, w tym pytań o informacje zwrotne, oceny grup zadaniowych, częstotliwość dokonywania w bibliotece ocen oraz szkoleń rozwijających umiejętności w zakresie oceniania pracowników.

Okazało się, że najczęściej stosowanymi formami rocznej ewaluacji były: ocena wykazów osiągnięć bibliotekarza (70%), samoocena bibliotekarza (66%), ocena według określonej skali (49,1%) oraz ocena opisowa (46,8%). Mniej licznie wykorzystywano: informacje zwrotne od kierowników działów, ocenę wzajemną, ocenę według skali ważonej, ranking (szeregowanie pracowników według wybranych kryteriów), ocenę metodą 360 stopni¹⁸, benchmarking.

Trzy pytania w ankiecie dotyczyły oceny realizacji celów zawodowych¹⁹ bibliotekarzy. Po pierwsze zapytano, czy biblioteki mają określoną listę takich celów – otrzymano 87% odpowiedzi pozytywnych i taka sama grupa respondentów stwierdziła, że bibliotekarze są oceniani pod względem postępów w wypełnianiu tych celów. W ostatnim pytaniu należało określić osoby/gremia, które formułują opinie na temat stopnia realizacji celów zawodowych. Najczęściej odpowiadano, że robią to dyrektorzy biblioteki (87%), kierownicy dzia-

acja zatrudnienia została zdefiniowana jako uzyskanie dalszego zatrudnienia po okresie nie dłuższym niż siedem lat i po procesie weryfikacji, zgodnie z przyjętymi kryteriami i standardami.

¹⁷ Respondenci mogli legitymować się kilkoma poziomami wykształcenia, stąd suma odsetków przekracza 100%.

¹⁸ *Model 360 stopni jest to nowoczesna technika oceniania pracowników, która charakteryzuje się tym, iż oceniany pracownik lub zespół osób otrzymuje informację zwrotną na temat swojej pracy. Informacje te są zbierane na podstawie opinii wyrażonych przez określone grupy respondentów najczęściej tych, którzy współpracują z ocenianym pracownikiem oraz odczuwają wpływ jego działań.* Cyt. za: BARTOSIK, M. PRZENIOSŁO, P. Model 360 stopni. W: *Encyklopedia Zarządzania* [online]. [Dostęp 22.03.2019]. Dostępny w: https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_360_stopni.

¹⁹ Cele wykraczające poza codzienne, rutynowe czynności i obowiązki służbowe. Powinny być precyzyjnie określone i w miarę możliwości mierzalne, np. dla osoby zajmującej się opracowaniem zbiorów celem nie będzie kontynuacja katalogowania, a przykładowo skatalogowanie w ciągu roku wszystkich komiksów z lat 40. XX w. Zob. *Performance Management. Writing Performance Assessments and Goals* [online] 2014. [Dostęp 22.03.2019]. Dostępny w: <http://www.uflib.ufl.edu/pers/training/documents/assessmentsgoals2014uflib.pdf>.

łów/zespołów (43,6%), oceniani bibliotekarze (37%), zastępcy dyrektora (31,6%), pozostali bibliotekarze z działów/zespołów (16%), inni bibliotekarze (10,5%).

Jedno z pytań w ankiecie dotyczyło ocenianych obszarów aktywności zawodowej. Dyrektorzy bibliotek mieli do wyboru poniższą listę, z której można było wybrać kilka kryteriów, a inne podać w pytaniu otwartym:

- obowiązki służbowe,
- umiejętność współpracy z innymi bibliotekarzami,
- wkład w realizację celów działu/zespołu,
- szkolenia biblioteczne i dydaktyka,
- działalność naukowa i badawcza,
- pozyskiwanie dotacji,
- usługi specjalistyczne,
- działalność na rzecz uczelni,
- usługi na rzecz społeczności lokalnej.

W rezultacie zdecydowana większość (ponad 70%) dyrektorów bibliotek wskazała sześć z dziewięciu obszarów: obowiązki służbowe, umiejętność współpracy z innymi, wkład w realizację celów działu/zespołu, szkolenia biblioteczne i dydaktykę, usługi specjalistyczne, działalność na rzecz uczelni. Dwa obszary – usługi na rzecz społeczności lokalnej oraz działalność naukowa i badawcza zostały wybierane przez ponad 50% dyrektorów, a pozyskiwanie dotacji brało pod uwagę tylko 22,2% dyrektorów.

Na pytanie o to, kto odpowiada organizacyjnie za roczną ocenę wskazywano na: dyrektora biblioteki (80,9%), zastępcę dyrektora (24%), kierownika/lidera działu lub zespołu (34%), komisję/radę (14%), specjalistę ds. zasobów ludzkich (1,6%). Natomiast na pytanie o osoby lub gremia oceniające bibliotekarzy najwięcej respondentów wymieniało dyrektorów bibliotek (81,65%) oraz na zarządzających średniego szczebla (45,7%), a z pozostałych możliwości zaznaczano: innych bibliotekarzy, kolegia, studentów, pracowników wydziałów.

Ważnym aspektem badań było przeanalizowanie informacji zwrotnej dostarczanej ocenianym pracownikom w ramach systemów ewaluacji, co wiąże się z kolejnym celem badawczym – oceną skuteczności tych systemów. W jednym z pytań poproszono respondentów o opinie, czy system oceny zapewnia poszczególnym bibliotekarzom wystarczającą ilość informacji zwrotnych na temat ich pracy. Połowa ankietowanych zgodziła się, że przekazywane informacje są dostateczne, 25% uznała je za niewystarczające, a pozostali nie byli zdecydowani lub nie wiedzieli.

Badanie ankietowe uwzględniło również problem szkoleń w zakresie umiejętności oceniania pracowników, a w szczególności: unikania błędów i uprzedzeń przy ocenie, udzielania i odbioru informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy oraz umiejętności interpersonalnych, takich jak komunikacja, negocjacje i rozwiązywanie konfliktów. Dla każdego tematu należało wskazać jedną z form szkolenia: konferencje, warsztaty, szkolenia wewnętrzne prowadzone przez specjalistów z biblioteki oraz szkolenia wewnętrzne prowadzone przez specjalistów spoza biblioteki. Na pytanie o szkolenia odpowiedziało łącznie 268 dyrektorów bibliotek. W przypadku zagadnienia unikania błędów i uprzedzeń 21% ankietowanych stwierdziło, że nie oferowano żadnych szkoleń, a 24,41% deklarowało prowadzenie ich przez specjalistów spoza biblioteki. Szkolenia z zakresu umiejętności inter-

personalnych były prowadzone w formie warsztatów (28,7%) lub przez specjalistów spoza biblioteki (26,6%). Zasady udzielania i odbioru informacji zwrotnej dotyczącej wykonywanej pracy było tematem szkoleń wewnętrznych prowadzonych przez specjalistów spoza biblioteki (26,8%) oraz warsztatów (23,8%), a 16% dyrektorów bibliotek stwierdziło, że nie oferowano tego typu szkoleń.

Efektywność systemów oceny pracowników

Kolejnym celem badawczym było poznanie stopnia skuteczności systemów oceny pracowników w opinii dyrektorów bibliotek. W tym celu zapytano respondentów o to, jak istotna jest roczna ewaluacja w realizacji siedmiu celów zarządzania efektywnością, które należało ocenić w siedmiopunktowej skali Likerta, od „wcale nieistotnej” do „niezwykle ważnej”:

- formułowanie oczekiwań wobec bibliotekarzy (średnia ocen 5,9),
- dostarczanie przełożonym informacji przydatnych w prowadzeniu procesu coachingowego (średnia ocen 5,5),
- dostarczanie przełożonym informacji przydatnych w kształtowaniu wynagrodzeń (średnia ocen 4,4),
- dostarczanie przełożonym informacji przydatnych podczas awansowania lub degradacji pracowników (średnia ocen 4,9),
- dostarczanie przełożonym informacji przydatnych przy przydzielaniu bibliotekarzom nowych obowiązków (średnia ocen 5,2),
- dostarczanie bibliotekarzom informacji na temat postrzegania ich przez przełożonych lub innych pracowników (średnia ocen 6,1),
- uświadamianie bibliotekarzom potrzeb w zakresie ich rozwoju zawodowego (średnia ocen 6,0).

W kolejnym pytaniu ankiety dyrektorzy zostali poproszeni o ocenę skuteczności stosowanego systemu oceny pracy w realizacji poniższych pięciu celów, w sześciopunktowej skali Likerta (od „nieskuteczny” do „bardzo skuteczny”):

- wywołanie zmiany zachowania u bibliotekarzy (średnia ocen 3,8),
- motywowanie bibliotekarzy do rozwijania nowych umiejętności lub doskonalenia posiadanych (średnia ocen 4,1),
- wsparcie bibliotekarzy w osiągnięciu celów zawodowych (średnia ocen 4,3),
- wsparcie biblioteki (jako organizacji) w osiągnięciu jej celów (średnia ocen 4,3),
- pomoc działom, zespołom lub innym grupom w poprawianiu wydajności ich pracy (średnia ocen 4,1).

Wnioski i propozycje dalszych badań

W wyniku szerszych analiz z omawianych badań pojawiły się cztery kluczowe wnioski, które autorzy omówili w odniesieniu do literatury z zakresu bibliotekoznawstwa i innych dziedzin. Po pierwsze stwierdzono, że biblioteki nadal wykorzystują kilka standardowych, elementów oceny pracowników, zalecanych w literaturze dotyczącej informacji zwrotnej. Wyniki badań pokazały, że 66% bibliotek stosuje samoocenę bibliotekarza jako jedną z form rocznej oceny, mimo że pracownicy mają tendencję do oceniania siebie wyżej niż

przełożeni, jednak samoocena pomaga skonfrontować własne poglądy na temat swojej pracy z poglądami innych oceniających. Z kolei 46,8% badanych bibliotek wykorzystuje metodę oceny opisowej (jako jedyną lub w połączeniu z innymi formami), na temat której w literaturze mówi się jako o metodzie pozwalającej skupić uwagę pracownika na jego zachowaniach, kierunkach rozwoju i poprawie wydajności pracy. Ponadto badanie wykazało, że w 87% bibliotek elementem rocznej oceny pracowników była zatwierdzona lista celów zawodowych, których stopień realizacji był kryterium oceny, co jest tendencją potwierdzoną w literaturze przedmiotu.

Kolejny wniosek dotyczył stopnia skuteczności oceny pracowników w osiąganiu celów indywidualnych, zespołowych czy instytucjonalnych, który w odczuciu dyrektorów bibliotek nie jest zbyt wysoki – średnia ocen w skali 1–6 nie przekroczyła 4,3. Takie przekonanie zarządzających jest w przypadku bibliotek zbieżne z opiniami przytaczanymi w literaturze dotyczącej zmian zachowania pracowników wskutek oceny rocznej. Natomiast dyrektorzy bibliotek, w których dodatkowo oceniano pracowników przy okazji awansów itp., określili cały system oceny jako bardziej skuteczny – był to trzeci istotny wniosek wynikający z omawianego badania.

Ostatnia konkluzja dotyczyła pozyskiwania opinii na temat wyników pracy bibliotekarzy oraz dzielenia się nimi w możliwie szerokim gronie, co jest często stosowane poza środowiskiem akademickim i powinno ulepszyć system oceny pracowników. Wyniki omawianych badań pokazały jednak, że odsetek bibliotek, w których informacje zwrotne w ramach rocznej oceny pochodzą od innych osób i gremiów niż dyrektor biblioteki i kierownicy, jest dość niski (mniej niż 30,5%). Biorąc pod uwagę poglądy prezentowane w literaturze przedmiotu, należy rozważyć zmiany w tym obszarze i włączać do oceny opinie współpracowników, użytkowników itp. Ponadto badania ujawniły, że 86,1% bibliotek uwzględnia w ocenie rocznej wkład bibliotekarzy w realizację celów ich działów/zespołów, ale aż 89% nie ocenia efektywności działu, zespołu lub innych grup roboczych jako całości. Stwierdzono również, że dyrektorzy bibliotek wyrazili potrzebę podniesienia skuteczności całego systemu oceny pracowników w zakresie wsparcia działów, zespołów i innym grup w podniesieniu ich wydajności.

Z rekomendacji na przyszłość najważniejsze wydaje się objęcie badaniami ankietowymi również bibliotekarzy niepełniących funkcji kierowniczych. Ankieta przeprowadzona w tej grupie pozwoliłaby dyrektorom bibliotek zgromadzić dane ilościowe i jakościowe na temat opinii i oczekiwań bibliotekarzy wobec systemów oceny pracowników. Natomiast ze względu na to, że tylko 50% dyrektorów bibliotek uważa, że system oceny zapewnia poszczególnym bibliotekarzom odpowiednią ilość informacji zwrotnych, należy zwrócić szczególną uwagę na poprawę ich dostarczania przez każde „ogniwo” systemu.

Bibliografia:

1. Association of College & Research Libraries. *ACRL Proficiencies for Assessment Librarians and Coordinators* [online]. 2017. [Dostęp 22.03.2019]. Dostępny w: http://www.ala.org/acrl/standards/assessment_proficiencies.
2. BARTOSIK, M. PRZENIOSŁO, P. Model 360 stopni. W: *Encyklopedia Zarządzania* [online]. [Dostęp 22.03.2019]. Dostępny w: https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_360_stopni.
3. JENKINS, B. W. *Performance Appraisal in Academic Libraries*. Chicago, IL.: Association of College and Research Libraries, 1990. CLIP Note, 12.

4. *Performance Management. Writing Performance Assessments and Goals* [online] 2014. [Dostęp 22.03.2019]. Dostępny w:
<http://www.uflib.ufl.edu/pers/training/documents/assessmentsgoals2014uflib.pdf>.
5. STILLING, G. E. S., BYRD, A. S., MAZZA, E. R., BERGMAN, S. M. Still a Deadly Disease? Performance Appraisal Systems in Academic Libraries in the United States. *College & Research Libraries* [online]. 2018, Vol. 79, No 3. [Dostęp 22.03.2019]. Dostępny w:
<https://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/16690/18648>.
6. Tenure. W: *Wikipedia: wolna encyklopedia* [online]. 22.09.2018. [Dostęp 22.03.2019]. Dostępny w:
<https://pl.wikipedia.org/wiki/Tenure>.

DERFERT-WOLF L. Systemy oceny pracowników w bibliotekach akademickich w Stanach Zjednoczonych – relacja z badań ogólnokrajowych. *Biuletyn EBIB* [online] 2019, nr 2 (185), Systemy oceny i nagradzania bibliotekarzy. [Dostęp 15.05.2019]. ISSN 1507-7187. Dostępny w:
<http://open.ebib.pl/ojs/index.php/ebib/article/view/692>.