

Prof. dr hab. Marian Huczek
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Barbary Dąbrowicz pt. *Ocena okresowa pracowników jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece*, pod kierunkiem dr hab. Maji Wojciechowskiej, prof. Uniwersytetu Gdańskiego, Wydział Filologiczny.

Wybór tematu pracy doktorskiej uważam za właściwie dobrany i niezwykle przydatny w sensie teoretycznym, a także dla praktyki bibliotecznej, szczególnie obecnie, gdy zaistniałe nowe realia życia społecznego i gospodarczego sformułowały nowe wyzwania wobec biblioteki w Polsce.

Rozprawa obejmuje 409 stron i składa się z czterech rozdziałów, wstępu i zakończenia, zawiera 81 tabel i 10 rysunków. Można uznać układ pracy za przemyślany i logiczny. Swoje rozważania zamknęła doktorantka w czterech obszernych rozdziałach o zróżnicowanej, ale merytorycznie uzasadnionej objętości. Poprzedziła je zgrabnie napisanym wstępem, a zamknęła oszczędnym zakończeniem. Do pracy dołączono bibliografię zawierającą 428 pozycji.

Podkreślić należy iż pozycje zamieszczone w bibliografii często cytowane są w tekście pracy oraz w przypisach, co świadczyć może o znacznej erudycji doktorantki.

Cel pracy został jasno sformułowany, a jego realizacji podporządkowano poszczególne rozdziały. W części teoretycznej rozprawy poprawnie zastosowano metodę krytyki piśmiennictwa naukowego. W części empirycznej pracy wykorzystano wyniki badań ankietowych 1443 respondentów – badania obejmowały problematykę funkcjonującego systemu ocen okresowych między innymi pracowników Biblioteki Uniwersyteckiej (Uniwersytetu ^{Poznańskiego} Gdańskiego). ^{popr. N. E.} Badania przeprowadzono wśród kierownictwa bibliotek i pracowników pracujących na stanowiskach niekierowniczych.

Rozdział pierwszy dysertacji doktorantka zatytułowała *Zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*. Przedstawiła w nim ujęcie biblioteki jako organizacji wiedzy, w tym organizacji uczącej się. Podkreśliła znaczenie zasobów ludzkich dla funkcjonowania biblioteki (świadczenia wysokiej jakości usług) oraz dla rozwoju biblioteki. Scharakteryzowała interesująco rozwój i obszary zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystując ustalenia R.W. Griffina, *Podstawy zarządzania organizacjami* 2005 A. Pochtowskiego, E. Głowackiej, M. Wojciechowskiej, M. Króla. Na tym tle podjęła udaną próbę przedstawienia problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do biblioteki działającej w otoczeniu silnie turbulentnym, jego znaczenia dla zarządzania biblioteką i jakości jej pracy. Szczególnie interesujące uwagi zawarto w podrozdziale *Motywowanie i wynagradzanie pracowników* (s. 71-84).

W rozdziale drugim noszącym tytuł *Przygotowanie i wdrażanie ocen okresowych pracowników w bibliotece* doktorantka przedstawiła problematykę oceny pracowników jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi i słusznie podkreśliła, że *Podstawowym celem systemu ocen pracowniczych jest wspieranie i rozwijanie pożądanых postaw i umiejętności pracowników*. Stwierdziła, że system ten służy kompleksowej ocenie wyników pracy pracowników biblioteki pod kątem realizacji jej

celów. Powyższą opinię w pełni uzasadniła w dalszej części dysertacji. Ponadto wyczerpująco omówiła poszczególne elementy systemu ocen okresowych pracowników biblioteki przedstawiając m.in. zasady oceniania, kryteria i procedury oceniania, metody oceny pracowników, projektowanie systemu oceniania i metodykę jego wdrażania. Podała analizie kwestię jak dokonywać oceny, aby stała się ona trwałym elementem kultury organizacyjnej, uznanym i akceptowanym przez pracowników, jako istotna pomoc w ich rozwoju zawodowym.

Szerokie możliwości wykorzystania rezultatów oceny pracowników powinny skłaniać biblioteki do starannego opracowania systemu ocen. Pragnę podkreślić, że profesjonalny system oceny okresowej pracowników wymaga uwzględnienia wielu czynników o zróżnicowanym charakterze. Przede wszystkim musi on zostać wypracowany w konkretnej bibliotece. W dysertacji doktorantka szczegółowo scharakteryzowała te czynniki.

Szczególnie interesujące i pomocne przy przeprowadzeniu oceny pracowników uwagi zawarto w podrozdziale *Kryteria oceniania* (s. 120-142).

Rozdział trzeci nosi tytuł *Wykorzystanie i znaczenie systemu ocen okresowych pracowników w bibliotece*. W rozdziale tym słusznie doktorantka podkreśliła, że system stanowi złożony, uniwersalny instrument, stwarzający duże możliwości dla realizacji wielu celów, w tym efektywnie wspomagający zarządzanie biblioteką. Kształtuje procesy biblioteczne i wpływa na podsystemy jej funkcjonowania. Autorka szczegółowo przedstawia w dysertacji powiązania systemu ocen okresowych pracowników ze strategią biblioteki, zarządzania zasobami ludzkimi, motywacją bibliotekarzy, kulturą organizacyjną, strukturą, procesami i procedurami w bibliotece oraz komunikacją i stosunkami międzyludzkimi. W zakończeniu rozdziału autorka

dysertacji prawidłowo stwierdza, że właściwie wdrożony i funkcjonujący system okresowych ocen pracowników odgrywa istotną rolę w zarządzaniu potencjałem intelektualnym, wyznacza strukturę organizacyjną biblioteki, pomaga dopasować predyspozycje i zainteresowania pracowników do zadań i wymagań stanowisk pracy, ułatwia rozwój zatrudnionych, a w rezultacie powoduje wzrost poziomu ich zadowolenia. Wpływa na wzrost efektywności i rozwój biblioteki, przyczynia się do realizacji jej celów strategicznych. Jest ważnym elementem polityki całej biblioteki.

W rozdziale czwartym rozprawy przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w bibliotekach uczelni wyższych, naukowych (nieakademickich), publicznych i fachowych (technicznych) w celu poznania stanu przebiegu oceny okresowej i postaw pracowników wobec idei tejże oceny oraz opisów stanowisk pracy i strategii działania tychże bibliotek.

Przedstawione wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę dysertacji w dużej mierze potwierdzają postawione tezy dotyczące korelacji pomiędzy posiadaniem przez biblioteki opisów stanowisk pracy i strategii działania a funkcjonowaniem w nich systemu okresowej oceny pracowników. W opinii respondentów cele systemu okresowej oceny pracowników dotyczą zwiększenia sprawności działania i zarządzania biblioteką; w szczególności nakierowane są na poprawę jakości pracy, racjonalne podejmowanie decyzji personalnych oraz szeroko rozumiany rozwój bibliotekarzy.

Doktorantka słusznie podkreśla, że ocena okresowa pracowników stanowi jeden z elementów zarządzania zasobami ludzkimi, obecna jest w jego wszystkich obszarach zadaniowych biblioteki. Ocena ta głównie służy podejmowaniu decyzji w ramach prowadzonej polityki personalnej. Skuteczność w wykorzystaniu systemu ocen okresowych pracowników w polityce personalnej stanowi warunek kreowania kultury

organizacyjnej sprzyjającej realizacji przez kierownictwo celów strategicznych oraz adoptowaniu się biblioteki do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Autorka dysertacji prawidłowo określa, że system ten najsilniej oddziałuje na czynniki mający ścisły związek z: kompetencjami, postawami i motywacją bibliotekarzy, a więc czynnikami, które w silnym stopniu wpływają na stosunek pracowników do zmian koniecznych do przeprowadzenia w bibliotece.

W badaniach zastosowano wiele narzędzi i technik badawczych takich jak metoda ankietowa, metody analizy statystycznej oraz analiza dokumentacji. Autorka określiła cel badań ankietowych, a wyniki ujęła w postaci tabel i umiejętnie je zinterpretowała.

Układ pracy i jej struktura odpowiada realizowanym celom, jest logiczna i stanowi spójną całość, która pozwala śledzić tok prowadzonych rozważań.

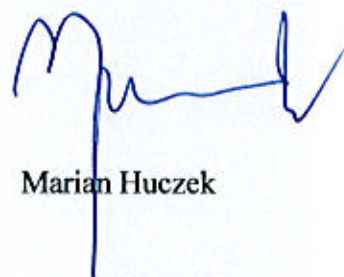
Badania ankietowe pozwoliły doktorantce na zbudowanie prawidłowego systemu oceny okresowej pracowników biblioteki oraz wyznaczenie czynników wpływających na jakość działania elementów tego systemu. Pozwoli to w praktyce działalności bibliotekarskiej na przeprowadzenie prawidłowej oceny pracowników i osiągnięcie w wyniku tego działania poprawę jakości i efektywności pracy biblioteki. Zgodzić się należy z doktorantką, że ocena okresowa pracowników to narzędzie, które z powodzeniem służy podejmowaniu decyzji w ramach prowadzonej polityki kadrowej i przyczynia się do zwiększenia jakości i efektywności pracy oraz kształtowania postaw i zachowań bibliotekarzy zgodnych z założonymi parametrami kultury organizacyjnej biblioteki.

Słusznie doktorantka stwierdza, że omawiany system oceny okresowej pracowników bardzo dobrze sprawdza się w dużych bibliotekach. Powstaje pytanie (nad

którym powinna zastanowić się doktorantka) – czy system ten z powodzeniem można wdrażać w małych i średnich bibliotekach i jakie należy stosować narzędzia do oceny okresowej pracowników tych bibliotek.

Biorąc pod uwagę powyższą pozytywną ocenę recenzowanej pracy, stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Małgorzaty Barbary Dąbrowicz, pt. *Ocena okresowa pracowników jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece* spełnia wszystkie warunki pracy doktorskiej zgodnie z obowiązującą Ustawą z dnia 14.03.2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym (art. 13 Ustawy). Może być zatem dopuszczona do dalszych etapów przewodu doktorskiego i do publicznej obrony. Wyrażam też przekonanie, że rozprawa może być skierowana do druku.

Kraków, 25 listopada 2016 r.



Marian Huczek