

MALGORZATA DĄBROWICZ

Proces przygotowania i wdrażania systemu ocen okresowych pracowników w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu

Podjęcie decyzji o wprowadzeniu systemu ocen okresowych pracowników w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu (BU) podyktowane zostało dążeniem Dyrekcji do zwiększenia efektywności zarządzania kadrami biblioteczną przez zastosowanie racjonalnych zasad, metod i narzędzi jej oceny. Biblioteka Uniwersytecka – licząca 207 pracowników (wraz z bibliotekami sieci) – postanowiła zwrócić uwagę na ten zaniebdywany dotychczas zasób, jaki stanowią ludzie. Zdano sobie sprawę, że efektywność działania Biblioteki zaczyna się od produktywności jej pracowników, która z kolei zależy od ich zdolności, wykształcenia, umiejętności praktycznych, doświadczenia, celów i wartości, postaw i zachowań, cech osobowości oraz motywacji. Ludzie posiadają możliwości uczenia się, doskonalenia swego potencjału, potrafią myśleć koncepcyjnie, są kreatywni. To cechy, które umożliwiają dostrzeganie szans i zagrożeń wewnątrz i na zewnątrz Biblioteki oraz wykorzystywanie tych pierwszych, a ograniczanie drugich.

Sukces w zmiennym i trudnym otoczeniu jest dla polskich bibliotek wyzwaniem. Jedynie efektywnie i umiejętnie zarządzany personel może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, fundamentem organizacji, która nie tylko trwa, ale też nieustannie się rozwija. Aby tak istotnie było, biblioteki muszą oprzeć swą działalność na kadrze o najwyższych kwalifikacjach, na jej zaangażowaniu w realizację codziennych zadań. Skuteczne zarządzanie biblioteką w coraz większym stopniu zależeć będzie od zdolności wykorzystania potencjału zatrudnionych pracowników. Biblioteka dążąca do

osiągnięcia sukcesu musi mieć przejrzysty i skuteczny system zatrudniania, wynagradzania, rozwoju zawodowego i oceny pracowników.

System ocen okresowych pracowników (SOOP) jest uniwersalnym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Zgodnie z definicją – jest to powtarzalny, zaplanowany, sformalizowany, nakierowany na rozwój proces oceniania, informowania oraz szkolenia pracowników w celu nabycia przez nich oczekiwanych przez organizację zachowań niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku. SOOP jest zatem odpowiedzią na potrzebę racjonalnego, opartego na rzetelnych przesłankach oceniania pracowników w celu właściwego planowania organizacji zgodnie z jej misją i strategią, a także planowania rozwoju poszczególnych pracowników¹. Prowadzony systematycznie i rzetelnie dobrze służy rozwojowi pracowników i organizacji.

Przydatność i użyteczność SOOP na gruncie funkcjonowania organizacji i zarządzania dostrzegła Biblioteka Uniwersytecka, w której trwają obecnie prace przygotowawcze nad systemem ocen – nowoczesnym i skutecznym narzędziem zarządzania ludźmi, mogącym służyć prawidłowej identyfikacji jakości zatrudnionych pracowników, ich mocnych i słabych stron, przydatności do dalszego wykonywania zawodu oraz podejmowania bieżących i przyszłych decyzji, obejmujących swym zakresem politykę kadrową i płacową Biblioteki.

W grudniu 2006 roku decyzją Dyrektora powołany został zespół zadaniowy ds. SOOP. W jego sześciuosobowym składzie znaleźli się zarówno przedstawiciele kadry zarządzającej Biblioteką, w tym także Dyrektor BU, jak i szeregowi pracownicy. Starano się, aby skład zespołu był zróżnicowany również pod względem struktury wiekowej i wiążącego się z tym doświadczenia zawodowego pracowników. Stał w skład zespołu wchodzić zarówno wieloletni pracownicy z dużym doświadczeniem, jak i pracownicy ze średnim czy niewielkim stażem pracy, których atutem jest świeżość spojrzenia i przygotowanie merytoryczne do udziału w pracach zespołu.

Założeniem prac nad przygotowaniem SOOP była również współpraca z ekspertami z zewnątrz. Od początku prac zespół ściśle współpracuje z Panią Dr Joanną Kamińską z Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. W obszarze jej zainteresowań naukowych leży przede wszystkim marketing wewnętrzny w bibliotece, którego elementem jest m.in. ocena pracownicza.

¹ M. Rapacka, J. Mrzygłód, T. Rostkowski, *System ocen okresowych pracowników*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Warszawa 2004, s. 118; T. Rostkowski, Ł. Sienkiewicz, *Ocena okresowa pracowników*, w: *Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim w organizacji. Materiały do studiowania*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2001, s. 110.

1. Ustalenie celów oceny

Warunkiem powodzenia prac nad zaprojektowaniem systemu ocen jest precyzyjne ustalenie i staranne sformułowanie celów oceniania. Decydują one bowiem o pozostałych elementach SOOP oraz bezpośrednio wskazują na obszary i sposób wykorzystania wyników ocen, czyli kształtują efektywność całego systemu².

System ocen powinien powstawać jako narzędzie realizacji celów organizacji wynikających ze strategii, którą przyjęła ona, aby osiągnąć sukces w otoczeniu. SOOP służy więc kompleksowej ocenie wyników pracy uczestników organizacji pod kątem realizacji jej celów. Z punktu widzenia pracodawcy najważniejsze jest tutaj przewidywanie wykorzystania istniejącego potencjału do realizacji celów organizacji. Z punktu widzenia pracownika jest to ocena jego wyników pracy, kompetencji i możliwości³.

Prace nad opracowaniem i wdrożeniem systemu ocen okresowych w Bibliotece Uniwersyteckiej zostały poprzedzone rozpoznaniem celów i zadań, jakie wynikają z przyjętej przez nią strategii. Uznano, że cele oceny i wszystkie elementy systemu powinny być racjonalnie dostosowane do potrzeb i warunków funkcjonowania Biblioteki.

Za cel ogólny systemu ocen w BU uznano zwiększenie efektywności zarządzania Biblioteką oraz wspieranie jej zadań strategicznych przez kształtowanie i rozwijanie pożądanych postaw i umiejętności pracowników.

Cele szczegółowe systemu ocen to:

- 1) określenie przydatności pracownika na zajmowanym stanowisku;
- 2) optymalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników;
- 3) właściwe motywowanie pracowników;
- 4) dostarczanie pracownikom informacji o ocenie ich efektywności z punktu widzenia potrzeb i wymagań Biblioteki;
- 5) kształtowanie właściwych postaw pracowniczych;
- 6) planowanie rozwoju zawodowego i indywidualnych ścieżek kariery pracowników;
- 7) doskonalenie komunikacji i poprawa stosunków pomiędzy kierownictwem a podwładnymi;
- 8) zwiększenie efektywności pracy poszczególnych pracowników i zespołów zadaniowych;
- 9) poprawa jakości pracy;

² B. Chomałowska, *Czynniki warunkujące użyteczność ocen pracowniczych*, w: *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, Wrocław 2001, s. 107-108.

³ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Kraków 2003, s. 15.

- 10) dostarczenie informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej.

2. Określenie przedmiotu i podmiotu oceniania

Przedmiotem oceniania powinni być wszyscy pracownicy zatrudnieni w organizacji⁴. Stąd ocenie podlegają wszyscy pracownicy Biblioteki Uniwersyteckiej ze stażem pracy powyżej pół roku (w danym oddziale) – od najważniejszych stanowisk kierowniczych aż po stanowiska wykonawcze. Podmiotem oceniania, czyli osobami oceniającymi, są natomiast przełożeni ocenianych, sami oceniani oraz podwładni ocenianych.

Szczegółowe rozwiązania w tej mierze przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Przedmiot i podmiot oceniania w BU

Przedmiot oceniania (pracownicy oceniani)	Podmiot oceniania (pracownicy oceniający)
Dyrektor BU	Prorektor UAM
Wicedyrektorzy BU	Dyrektor BU
Kierownicy Oddziałów	Dyrektor BU w obecności właściwego merytorycznie wicedyrektora
Kierownicy Sekcji/Pracowni	Kierownik Oddziału w obecności właściwego merytorycznie wicedyrektora
Pracownicy	Kierownik Oddziału (w przypadku oddziałów składających się z sekcji – w obecności Kierownika Sekcji)

3. Etapy procesu oceniania w BU

W Bibliotece Uniwersyteckiej przyjęto następujące etapy procesu oceniania:

1. Samoocena pracownika.
2. Ocena pracownika przez przełożonego.
3. Ocena przełożonego przez podwładnych.

Nowoczesny system ocen powinien koniecznie uwzględniać samoocenę jako opinię bezpośrednio zainteresowanego na temat jakości własnej pracy.

⁴ A. Ludwicyński, *System ocen okresowych pracowników*, w: *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, red. H. Król, Warszawa 2002, s. 174.

Podmiotem oceniania jest więc sam pracownik dokonujący oceny wykonanej przez siebie pracy w określonym czasie i na podstawie tego samego kwestionariusza, który otrzymał jego bezpośredni przełożony. Samoocena powinna charakteryzować się znacznym stopniem szczegółowości ze względu na dużą rolę subiektywizmu i ogólną tendencję do eksponowania własnych cech dodatnich. Wskazane jest, aby była uzupełniona o opinię zwierzchnika i z nią korespondowała⁵.

Samoocena stanowi cenne źródło informacji o pracowniku. Zmusza go do bardziej intensywnej pracy nad sobą, a w konsekwencji ma na celu nauczenie podwładnych samodzielności i odpowiedzialności za powierzone im zadania. Warunkiem jest jednak odpowiednie przygotowanie zatrudnionych do dokonywania samooceny oraz takie kształtowanie kultury organizacyjnej, w której pracownik bez żadnych obaw może przyznać się do słabych stron w jakiejś dziedzinie. Dopiero bowiem uświadomienie sobie własnych braków umożliwia podjęcie pracy nad ich przewycięzeniem⁶.

Wiodącą rolę w procesie oceny pracowników powinni odgrywać bezpośredni przełożeni. Zakłada się, że to oni najlepiej znają pracę swoich podwładnych, a także ich potrzeby i oczekiwania; wiedzą, jak mogą być one zaspokojone z korzyścią dla organizacji i samych pracowników. Ocena pracowników przez przełożonych pociąga za sobą jednak wiele niebezpieczeństw, spośród których najgroźniejsze to: jednostronność oceny oraz koncentracja niektórych pracowników wyłącznie na tym, aby dobrze prezentować się w oczach przełożonego. Niezwykle istotne jest zatem, aby kierownicy liniowi posiadali umiejętność sprawiedliwej i obiektywnej oceny podległych pracowników. Częścią ich kompetencji powinna być wiedza na temat właściwego przebiegu procesu oceniania, zasad prowadzenia rozmów z ocenianymi pracownikami, sposobów unikania typowych błędów oceny itp. Główny nacisk należy więc położyć na szkolenie kierowników liniowych w tym zakresie⁷.

Oceny pracownika dokonuje się w trakcie **rozmowy oceniającej**, która odgrywa kluczową rolę w procesie oceniania. Rozmowa poświęcona uzyskanym wynikom oceny jest dialogiem pomiędzy przełożonym i podwładnym, czasami jedyną okazją do dyskusji, wymiany poglądów, lepszego poznania się. Powinna odbywać się w sprzyjających warunkach, w atmosferze zaufania i szczerości. Odpowiednio zaplanowana i przeprowadzona staje się

⁵ A. Ludwiczynski, op. cit., s. 174-175; B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001, s. 178.

⁶ J. Łucwicz, *Ocenianie pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Warszawa 2004, s. 209; M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 72.

⁷ M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 68; B. Wiernek, op. cit., s. 177-178.

cennym źródłem wiedzy użytecznej dla obu stron dialogu, stwarza im bowiem szansę na udzielanie i uzyskiwanie informacji zwrotnych o wykonywanej przez nie pracy⁸.

Zarówno oceniany, jak i oceniający musi starannie przygotować się do rozmowy przez wypełnienie własnych (takich samych) kwestionariuszy oceny (dla ocenianego jest to etap samooceny)⁹. Zadaniem przełożonego w trakcie rozmowy oceniającej jest przekazanie informacji o tym, jak postrzegane są praca, wyniki, skuteczność realizowanych zadań, a także postawa pracownika. Prowadząc rozmowę, oceniający powinien pamiętać, że ma ona służyć polepszeniu sposobu wykonywania obowiązków przez pracownika, utrwalaniu pożądanych zachowań i zachęcaniu go do nabywania nowych umiejętności. Dobrze jest, gdy pomiędzy tymi trzema celami zachowana jest równowaga¹⁰.

Ocenie powinni także podlegać przełożeni – kierownicy liniowi, oceniani przez swoich podwładnych. Ocena taka powinna mieć charakter informacji zwrotnej dla przełożonego, informować go o tym, jak jest postrzegany przez swych podwładnych. Powinna dotyczyć przede wszystkim jego umiejętności interpersonalnych, umiejętności kierowania zespołem, podejmowania decyzji, delegowania uprawnień, komunikatywności, motywowania. Warunkiem rzetelności informacji jest liczebność grupy gwarantująca anonimowość respondentów, czyli podwładnych, ocena tego typu powinna bowiem przybrać formę anonimowej ankiety. Wprowadzenie oceny przełożonych przez podwładnych pozwala lepiej kierować podległym personelem, przyczynia się do poprawy atmosfery pracy, przede wszystkim jednak stanowi niezbędne uzupełnienie funkcjonującego w organizacji systemu ocen okresowych¹¹.

4. Opracowanie i przyjęcie kryteriów oceniania

Właściwe opracowanie kryteriów oceniania to jedno z najtrudniejszych zadań związanych z wprowadzeniem systemu ocen okresowych w organizacji. Ma duży wpływ na jego jakość i skuteczność. Polega na ustaleniu, jakie cechy, umiejętności i zdolności będą przedmiotem oceny oraz w jaki sposób będą one mierzone¹².

Ocenie podlegają wszystkie sytuacje związane z funkcjonowaniem jednostki, czyli wyniki pracy zawodowej, realizacja postawionych do osiągnię-

⁸ B. Chomątowska, op. cit., s. 112.

⁹ J. Jędrzejczak, *Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie*, Gdańsk 2000, s. 53, 69.

¹⁰ M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 133.

¹¹ Ibidem, s. 168; B. Wiernek, op. cit., s. 178.

¹² M. Kossowska, *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Kraków 2001, s. 48-49.

nięcia celów, sposób wykonania konkretnych zadań, stan oraz rozwój kwalifikacji i wiedzy fachowej pracownika, cechy, umiejętności i zachowania ocenianego. Ponadto ocena powinna uwzględniać również środki, którymi dysponował pracownik, warunki sprzyjające i niesprzyjające realizacji zadań oraz zakres uprawnień ocenianego¹³.

Punktem wyjścia opracowania kryteriów oceny była analiza wdrożonego w Bibliotece Uniwersyteckiej w 2007 roku systemu opisów stanowisk pracy¹⁴. Na jego podstawie wyłoniono kompetencje kluczowe dla poszczególnych stanowisk w BU. Opierając się na nich – uwzględniając cele opracowywanego systemu ocen – zaprojektowano kryteria oceniania dla pracowników i kadry kierowniczej. W celu zapewnienia porównywalności wyników ocen starano się, aby kryteria oceniania były jednakowe dla wszystkich pracowników. Brano przy tym pod uwagę wszystkie – a zarazem wyłącznie – najistotniejsze elementy pracy mające podlegać ocenie.

W opracowanie kryteriów oceny zostali włączeni wszyscy pracownicy Biblioteki. Wypracowaną przez siebie propozycję kryteriów oceny zespół roboczy przedstawił kierownikom, którzy otrzymali tydzień na zapoznanie się z nimi i zgłoszenie swoich uwag. Następnie kryteria te przekazali pracownikom w oddziałach. Przez kolejne dwa tygodnie trwały dyskusje oddziałowe nad zaproponowanymi kryteriami oceny i ich kształtem. Przełożeni zostali zobligowani do przekazania wszelkich uwag i postulatów swoich podwładnych zespołowi ds. SOOP, który raz jeszcze przyjrzał się opracowanym kryteriom, uwzględniając – bądź nie – zgłoszone przez pracowników uwagi i sugestie. Tym samym wypracowano nową wersję kryteriów, którą po raz kolejny przedłożono do wglądu kierownikom i pracownikom. Przez cały zresztą okres pracy nad kryteriami zespół zadaniowy był otwarty na wszelkie uwagi, przypatrywał się wątpliwościom i uważnie wsłuchiwał w opinie zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników, zdając sobie sprawę z tego, jak ważny w całym przedsięwzięciu jest udział wszystkich pracowników, którzy powinni nie tylko znać kryteria, ale również je akceptować, a nawet współtworzyć. Jest bowiem istotne, aby wszyscy zatrudnieni byli przekonani, że kryteria, według których będzie oceniana ich praca, są przejrzyste i sprawiedliwe, a stojące za nimi cele – możliwe do osiągnięcia¹⁵.

Kryteria zostały zatem starannie dobrane i przemyślane. Starano się, aby były one kompleksowe i istotne – opisywały cały obszar będący przedmiotem oceny, a zarazem odnosiły się do kluczowych zadań wykonywanych

¹³ W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Warszawa 2005, s. 95.

¹⁴ K. Jazdon, H. Wesołowska-Mis, *Elektroniczne opisy stanowisk pracy jako element nowoczesnego zarządzania biblioteką na podstawie doświadczeń Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Bibliotekarz” 2008, nr 5, s. 18.

¹⁵ M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 122.

na poszczególnych stanowiskach. Przestrzegano zasady spójności kryteriów (kryteria nie wykluczają się wzajemnie) i ich rozłączności (nie pokrywają się swoim zakresem)¹⁶. Starano się także, aby kryteria były stabilne w czasie, czyli istotne, ważne i aktualne dla oceny pracowników w dłuższym okresie, tak aby istniała możliwość odnoszenia kolejnych wyników do poprzednich. Nadano im dynamiczny charakter, czyli założono kształtowanie się wyniku w ramach danego kryterium w zależności od zaangażowania ocenianego. Za ważny element oceny uznano bowiem nie tylko zaobserwowanie uzyskanego przez ocenianego poziomu wyniku, ale również ocenę tendencji i natężenia zmiany w stosunku do poprzedniego okresu oceny¹⁷.

Starano się unikać skomplikowanego, „naukowego” określenia kryteriów, formułować je w sposób przystępny i czytelny, aby dla obu stron – oceniających i ocenianych – były one całkowicie jasne i zrozumiałe. Ważne było także określenie odpowiedniej liczby kryteriów.

Nie mogło ich być zbyt mało, aby ocena nie była niepełna i powierzchowna, ani zbyt dużo, aby zakresy kryteriów nie zachodziły na siebie i aby możliwe było sformułowanie jednoznacznej oceny pracownika.

Każdemu opracowanemu kryterium towarzyszy, ułatwiający interpretację, precyzyjny opis. Warunkiem obiektywności oceny jest bowiem jednolita interpretacja kryteriów przez wszystkich oceniających i wykluczenie możliwości subiektywnego rozumienia przez nich sytuacji podlegających ocenie. Spełnienie tego warunku umożliwia porównywanie ocen dokonanych przez różnych kierowników, a także minimalizuje wpływ na ocenę cech osobowych ocenianego. Pozwala to uniknąć sytuacji, w których wyniki oceny pracownika zależą nie tyle od sposobu wykonywania przez niego obowiązków zawodowych, ile od tego, kto przeprowadza ocenę. Interpretacja kryteriów powinna stać się jednym z podstawowych elementów szkolenia osób oceniających i powinna być znana osobom ocenianym¹⁸.

W przypadku oceny osób pełniących funkcje kierownicze uznano, iż będą one oceniane według tych samych kryteriów, co pracownicy szeregowi. Dodatkowe kryteria stworzono natomiast dla oceny ich umiejętności menedżerskich. Na całość oceny kierownika składa się zatem ocena jego pracy według ogólnych kryteriów, przyjętych dla wszystkich pracowników, poszerzona o kryteria dla oceny kadry kierowniczej.

Poniższe tabele przedstawiają wypracowane w Bibliotece Uniwersyteckiej kryteria oceny pracowników i kadry kierowniczej.

¹⁶ J. Łucewicz, op. cit., s. 210; M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 122.

¹⁷ H. Czubasiewicz, *Ocenianie pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Czubasiewicz, Warszawa 2001, s. 67.

¹⁸ M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 127.

Tabela 2. Kryteria oceniania dla pracowników

Kryterium	Opis kryterium
I. PRZYGOTOWANIE ZAWODOWE DO WYKONYWANIA ZADAŃ	
Wykształcenie	wykształcenie wymagane na danym stanowisku pracy
Wiedza i umiejętności zawodowe	zasób wiadomości i umiejętności – praktycznych/technicznych – pozwalający na wywiązywanie się z nałożonych zadań; szkolenia, warsztaty i kursy zawodowe; ogólna znajomość pracy bibliotecznej
Rozwój zawodowy	uzupełnianie wiedzy oraz podnoszenie kwalifikacji, tak aby zawsze posiadać aktualną wiedzę na zajmowanym stanowisku pracy
II. EFEKTYWNOŚĆ PRACY	
Organizacja i planowanie pracy własnej	planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań, umiejętność ustalania priorytetów działania, efektywne wykorzystanie czasu
Jakość wykonywanej pracy	rzetelne i staranne wykonywanie zadań zgodnie z obowiązującymi standardami/wymaganiami
Terminowość	przestrzeganie terminów realizacji poszczególnych zadań i czynności
Stopień realizacji przydzielonych zadań	efektywna realizacja zadań
Samodzielność w realizacji zadań	umiejętność pracy bez stałego nadzoru; zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconych zadań
III. POSTAWY I ZACHOWANIA	
Postawa wobec użytkownika	dbałość o użytkownika i jego potrzeby, umiejętność uważnej i otwartej współpracy z użytkownikiem w realizacji jego aktualnych i przewidywanych oczekiwań
Identyfikacja z biblioteką i troska o jej wizerunek	utożsamianie się z biblioteką, znajomość i akceptacja jej misji i celów; myślenie systemowe o bibliotece jako całości; budowanie dobrego wizerunku biblioteki, wykonywanie wszystkich czynności zgodnie z interesem biblioteki, godne jej reprezentowanie
Współpraca w zespole	umiejętność ułożenia dobrych stosunków w miejscu pracy, harmonijna współpraca z innymi, zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, nastawienie na partnerstwo, akceptacja norm grupowych, bezkonfliktowość

Zaangażowanie	właściwe podejście do wykonywania obowiązków, konsekwencja w realizacji zadań, podejmowanie nowych wyzwań, gotowość do wypełniania dodatkowych zadań i poleceń przełożonych
Odpowiedzialność	poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania; stopień, w jakim można na pracowniku polegać w zakresie realizacji przyjętych zobowiązań; zachowywanie tajemnicy służbowej - na stanowiskach tego wymagających
Inicjatywa, kreatywność	umiejętność zauważania potrzeby określonych działań; umiejętność generowania nowych rozwiązań, pomysłów; twórcze myślenie i inicjowanie zmian; udoskonalanie pracy na własnym stanowisku
Komunikatywność	umiejętność precyzyjnego formułowania myśli, przedstawiania problemów i zjawisk, aktywne słuchanie, udzielanie informacji zwrotnej, efektywna komunikacja z przełożonymi, współpracownikami i użytkownikami
Życzliwość, uprzejmość	
Kultura osobista	odpowiedni sposób bycia i zachowania; takt; kultura języka; dbałość o wygląd zewnętrzny, właściwy i estetyczny ubiór, higiena osobista
Dbłość o miejsce pracy	dbałość o warsztat pracy i powierzone mienie
IV. DYSCYPLINA PRACY	
Przestrzeganie ustalonych procedur (regulaminów, zarządzeń)	
Przestrzeganie czasu pracy	
Punktualność	

Tabela 3. Kryteria oceniania dla pracowników na stanowiskach kierowniczych

Kryterium	Opis kryterium
Umiejętność planowania i organizowania pracy	umiejętność dokonywania podziałów pracy, planowanie realizacji i przydzielanie zadań podległym pracownikom, delegowanie zadań
Dbłość o realizację celów	umiejętność ustalania celów i sposobów ich realizacji, planowanie i ustalanie priorytetów w działaniu
Umiejętność podejmowania decyzji	umiejętność analizowania i interpretowania informacji oraz wyciągania z nich logicznych wniosków, podejmowanie odpowiedzialności, kalkulowanie następstw decyzji, podejmowanie ryzyka
Umiejętność sprawowania właściwej kontroli i nadzoru	bieżąca kontrola wykonywania zadań, korekta błędów i zapewnienie podwładnym informacji zwrotnej, umiejętność wpływania na innych i sprawowania skutecznego nadzoru
Stosunek do podwładnych	dbałość o stosunki międzyludzkie, dążenie do nawiązywania i podtrzymywania dobrych relacji z wszystkimi podległymi pracownikami, umiejętność rozwiązywania konfliktów
Dbłość o rozwój zawodowy pracowników	wspieranie rozwoju podległych pracowników, zachęcanie do rozwijania uzdolnień i podnoszenia kwalifikacji, wyznaczanie zadań pozwalających pracownikom wykazywać się kompetencjami
Motywowanie pracowników	zachęcanie i mobilizowanie podległych pracowników do efektywnej pracy i podnoszenia jakości świadczonych usług, wyzwalanie kreatywności i innowacyjności; nagradzanie, karanie
Umiejętność oceniania podwładnych	zdolność do obiektywnej i sprawiedliwej oceny działań swoich podwładnych
Komunikacja	umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji, właściwe przekazywanie poleceń, gotowość do zapoznawania się z opiniami podwładnych, zachęcanie podwładnych do wyrażania opinii
Stabilność emocjonalna	zrównoważenie emocjonalne, opanowanie; radzenie sobie z emocjami w trudnych sytuacjach

Opracowania wymagał także opis skali ocen czy stopni wypełniania poszczególnych kryteriów. W Bibliotece Uniwersyteckiej dla większości kryteriów przyjęto skalę czteropunktową:

Tabela 4. Skala ocen w BU

Ocena		Opis
4	wyróżniająca	spełnia kryteria w stopniu wyróżniającym, poziom kompetencji powyżej oczekiwań, wyraźnie wyróżnia się spośród innych
3	dobra	w pełni spełnia kryteria, poziom kompetencji w pełni odpowiada oczekiwaniom sformułowanym w opisie stanowiska pracy
2	przeciętna	spełnia kryteria w niepełnym zakresie, brak niektórych kompetencji, konieczna poprawa
1	niezadowalająca	zdecydowanie nie spełnia kryteriów, poziom kompetencji poniżej oczekiwań, konieczność podjęcia działań korygujących

Dla kryteriów „życzliwość, uprzejmość” i „kultura osobista” przyjęto trzy-stopniową skalę oceny (bez oceny wyróżniającej), natomiast dla kryteriów „terminowość”, „punktualność”, a także kryteriów związanych z dyscypliną pracy – skalę dwustopniową: 3, 1 (ocena dobra, niezadowalająca).

5. Wybór metod oceniania i opracowanie arkuszy oceny

Kolejnym – po przyjęciu kryteriów oceniania – etapem prac nad przygotowaniem i wprowadzeniem SOOP był wybór metod oceny i sporządzenie narzędzi oceniania – arkuszy. Sposób, w jaki dokonuje się oceny pracowników – zgodnie z ustalonym wcześniej celem oceniania oraz w ramach przyjętych kryteriów – określa się metodą lub techniką oceniania¹⁹. Podstawowym narzędziem wykorzystywanym przez współczesne organizacje do oceny pracowników jest arkusz (formularz, kwestionariusz, karta) oceny pracownika, który służy zbieraniu informacji o kompetencjach, zachowaniach i wynikach pracy²⁰.

W Bibliotece Uniwersyteckiej w wyniku prac zespołu – i w konsultacji z pracownikami BU, a także z ekspertami z zewnątrz – powstały trzy arkusze: arkusz oceny pracownika, arkusz samooceny i arkusz służący ocenie przełożonych przez podwładnych.

¹⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2007, s. 233.

²⁰ Ibidem, s. 237.

Celowym działaniem było opracowanie jednego – wspólnego dla wszystkich pracowników BU – arkusza oceny. Fakt, iż kryteria oceny kierowników znalazły się w jednym arkuszu z kryteriami pracowniczymi, miał zmanifestować przejrzystość oceny i sprawić, by pracownicy wiedzieli, według jakich kryteriów oceniani są ich przełożeni. Dzięki temu pracownicy są także świadomi, jakiej ocenie będą podlegać, gdy sami zostaną kierownikami.

Starano się, aby arkusz oceny zawierał wszystkie potrzebne informacje, a przy tym był możliwie najprostszy. Przyjęty przez Bibliotekę Uniwersytecką arkusz oceny – poza częścią wprowadzającą, zawierającą dane pracownika ocenianego i oceniającego – składa się z trzech części.

Część pierwsza – „Kompetencje” – służy ocenie pracownika na podstawie ustalonych kryteriów oceniania i według przyjętej skali ocen. Stanowi ją tabela zawierająca kryteria oceny dla pracowników i – oznaczone szarym kolorem – kryteria dla osób na stanowiskach kierowniczych. Każdemu kryterium towarzyszy precyzyjny opis zapewniający jednolitą interpretację poszczególnych kryteriów. Aby interpretacja ta była znana wszystkim osobom przeprowadzającym ocenę, opisy kryteriów umieszczono właśnie w tym miejscu, rezygnując z dołączenia ich w formie załącznika do arkusza oceny. W tej części arkusza zastosowano punktową skalę kwalifikacyjną. Oceny wystawiane przy poszczególnych kryteriach odpowiadają liczbie punktów, które są następnie zliczane, a wynik końcowy wskazuje na uzyskaną przez pracownika ocenę.

Część druga arkusza służy ocenie realizacji zadań w ocenianym okresie. Najpierw pracownik oceniany jest z punktu widzenia celów i zadań wynikających z jego poprzedniej oceny, przy czym w ocenie uwzględnia się stopień realizacji tych zadań. Następnie wpisuje się mocne strony i szczególne osiągnięcia pracownika, a także obszary do poprawy/rozwoju. Te ostatnie powinny być uzupełnione o uzgodnione z pracownikiem zadania czy działania, które pracownik podejmie w następnym okresie w celu naprawy swoich błędów bądź wyeliminowania słabych stron. Ostatnia tabela tej części arkusza to potrzeby i oczekiwania pracownika wobec Biblioteki i jej kierownictwa, ale także różne nurtujące go problemy oraz opinie pracownika na temat funkcjonowania zespołu, w którym pracuje, czy całej instytucji.

W części trzeciej – podsumowaniu – zapada decyzja co do ogólnej oceny pracownika. Ocena pozytywna może – a negatywna musi – zostać opatrzona komentarzem oceniającego. Następnie pracownik akceptuje – bądź nie – wystawioną mu ocenę, co poświadcza złożeniem podpisu. W końcowej części arkusza znajduje się jeszcze miejsce na wyrażenie opinii na temat oceny pracownika przez komisję odwoławczą, o ile uruchomiony został tryb odwoławczy.

Arkusz służący samoocenie pracownika jest w zasadzie identyczny jak arkusz oceny (pominięto w nim jedynie część trzecią – podsumowanie). W swych założeniach ma on być pomocny pracownikowi w przygotowaniu się do rozmowy oceniającej ze swoim przełożonym.

Przy konstruowaniu kwestionariusza oceny kierowano się zasadą, aby był on łatwy w obsłudze – oceniający i oceniani nie mogą bowiem zastanawiać się, „co wpisać”. Do obydwu arkuszy dołączono szczegółowe instrukcje, które mają ułatwić pracownikom posługiwanie się nimi.

Trzecim opracowanym narzędziem oceniania jest arkusz oceny przełożonego przez podwładnych, mający charakter anonimowej ankiety.

6. Opracowanie regulaminu oceniania

W organizacji, w której istnieje system ocen okresowych pracowników, powinien funkcjonować regulamin przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych. Jest to formalny dokument – zbiór wewnętrznych przepisów dotyczących funkcjonowania systemu ocen, jego celów, terminów, zasad przeprowadzania procesu oceniania, a także konsekwencji ocen pozytywnych i negatywnych. Powinien on zawierać odpowiedzi na podstawowe pytania, w tym także na pytanie, jakie prawa ma osoba oceniana i jakie obowiązki ma osoba oceniająca²¹.

Opracowany w Bibliotece Uniwersyteckiej regulamin oceniania zawiera:

- 1) wyszczególnione cele oceny;
- 2) terminy przeprowadzania ocen;
- 3) tryb oceniania – przedmiot i podmiot oceniania, prawa i obowiązki ocenianych i oceniających, etapy przeprowadzania ocen, zasady oceniania;
- 4) tryb odwoławczy;
- 5) konsekwencje ocen pozytywnych i negatywnych.

Procedurę i zasady przeprowadzania ocen starano się ująć w sposób możliwie jednoznaczny i precyzyjny, zdając sobie sprawę, że im regulacja bardziej precyzyjna i szczegółowa, tym większy może być jej wpływ na ograniczenie niekorzystnych zjawisk w procesie oceny. Dobrze przygotowany regulamin ocen jest potwierdzeniem profesjonalnych i uczciwych założeń praktyki oceniania, a jego poszczególne zapisy powinny potwierdzać intencje pracodawcy. Obowiązek dokonywania obiektywnej oceny pracowników przez pracodawcę wiąże się z zasadą równego traktowania, zakazem dys-

²¹ J. Marciniak, *Regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2007, s. 210-211.

kryminacji w zatrudnieniu, a także z zasadą poszanowania godności oraz innych dóbr osobistych pracownika²².

Nieodzownym elementem tego typu regulacji jest procedura odwoławcza. W BU starano się, aby była ona w miarę prosta, a także umożliwiała przedstawienie argumentów obu stron. Wyraźnie wskazano przy tym, w jakiej sytuacji jest ona uruchamiana (wyłącznie w przypadku oceny negatywnej pracownika) i kiedy pracownik nie ma już możliwości dalszego odwoływania się (ocena wydana w trybie odwoławczym jest ostateczna).

W załączniku do regulaminu znalazły się arkusze oceny (wraz z instrukcjami), zawierające obowiązujące w Bibliotece kryteria oceniania i ich opisy.

W przyszłości należy zadbać o to, aby regulamin był zawsze aktualnym dokumentem, przewodnikiem po systemie ocen – założeniem jest więc jego bieżąca aktualizacja.

7. Akcja informacyjna i szkolenia

Wprowadzając system ocen okresowych, należy zwrócić szczególną uwagę na te elementy procesu wdrażania systemu, które mogą mieć zasadniczy wpływ na powodzenie całego przedsięwzięcia. Przeszkody we wdrażaniu SOOP wynikają na ogół z dwóch powodów. Pierwszym jest brak działań wyjaśniających cele, zasady i sposób przeprowadzenia oceny osobom oceniającym i ocenianym. Niedostateczne poinformowanie powoduje trudne do pokonania bariery psychologiczne w postaci: obawy przed skutkami ocen, wątpliwości co do możliwości dalszego zatrudnienia w organizacji, wątpliwości odnośnie do obiektywizmu i życzliwości oceniających. Drugim powodem jest niewystarczające przeszkolenie oceniających, którzy popełniają błędy w procesie oceniania podwładnych oraz nie potrafią przeprowadzić skutecznej rozmowy oceniającej i rozwojowej²³.

Wprowadzenie systemu ocen okresowych stanowić będzie zmianę w dotychczasowej praktyce działania Biblioteki, a co za tym idzie, w przyzwyczajeniach pracowników, wymaga więc poinformowania i przygotowania. W minimalizowaniu oporu, który jest naturalną reakcją na zmiany, najważniejszą rolę odgrywa funkcjonowanie odpowiedniego systemu komunikacyjnego – przeprowadzenie szeroko zakrojonej akcji informacyjnej obejmującej wszystkich uczestników procesu oceny.

Kampania informacyjna w Bibliotece Uniwersyteckiej rozpoczęła się na długo przed powołaniem zespołu ds. SOOP i rozpoczęciem prac przygoto-

²² Ibidem, s. 210.

²³ B. Wiernek, op. cit., s. 195.

wawczych nad systemem. O decyzji wprowadzenia oceny okresowej pracownicy informowani byli przy wielu okazjach – zarówno na zebraniach ogólnych, jak i podczas spotkań Dyrekcji z poszczególnymi oddziałami. Momentem przełomowym było opracowanie i wdrożenie w BU nowoczesnych opisów stanowisk pracy. Stało się wówczas jasne, że system ocen okresowych stanowić będzie kolejny krok na drodze do unowocześnienia istniejących w dziedzinie zarządzania ludźmi standardów. W październiku 2007 roku odbyło się zebranie naukowe dla pracowników Biblioteki, na którym przedstawione zostały zasady i założenia profesjonalnego systemu ocen okresowych pracowników. Do teorii dołączyła praktyka w momencie, gdy powołany miesiąc później zespół zadaniowy rozpoczął prace nad projektowaniem SOOP i planowaniem sposobu jego wdrożenia w Bibliotece Uniwersyteckiej.

Na każdym etapie swych działań zespół ds. SOOP nie tylko szeroko o nich informował, ale też włączał wszystkich pracowników w proces budowania systemu. Pracownicy na bieżąco informowani byli o celach oceny, zakresie i sposobach wykorzystania wyników oceny oraz włączani byli w tworzenie kryteriów i arkuszy ocen. Wspierając cały proces wprowadzania systemu, prezentowano wypływające z niego korzyści dla oceniających i ocenianych, a także dla całej Biblioteki, budowano dobry klimat wokół całego przedsięwzięcia, tworzone warunki do wymiany uwag, propozycji i postulatów pomiędzy pracownikami i kierownictwem. Uwagi pracowników odnoszące się do wszystkich elementów systemu były – i są – analizowane i dyskutowane zarówno w zespole, jak i z osobami, które je zgłaszały. Starano się przy tym pozyskać akceptację i poparcie dla systemu ocen wszystkich, których miał on dotyczyć.

Celem akcji informacyjnej w BU, tworzącej klimat sprzyjający SOOP, jest zatem:

- 1) zmniejszenie oporu przed oceną u pracowników i u kierowników;
- 2) stworzenie atmosfery akceptacji dla systemu ocen ze strony pracowników;
- 3) wzbudzenie zainteresowania i zaangażowania u uczestników procesu oceny.

Ważnym elementem wdrażania systemu ocen okresowych są także szkolenia, które pełnią w tym procesie dwojaką funkcję. Z jednej strony uczą oceniających i ocenianych, jak powinna przebiegać ocena, z drugiej – stanowią dodatkowy element akcji informacyjnej²⁴. W Bibliotece Uniwersyteckiej pierwsza tura szkoleń przypadła na czerwiec 2008 roku. Szkoleniami objęto dwie grupy pracowników – ocenianych i oceniających.

²⁴ J. Jędrzejczak, op. cit., s. 65.

Szkolenia dla osób ocenianych to głównie spotkania o charakterze informacyjnym, mające na celu:

- 1) zapoznanie z systemem ocen i formularzami;
- 2) prezentację korzyści dla pracowników, wynikających z wprowadzenia SOOP;
- 3) odpowiedzi na pytania i wątpliwości;
- 4) przygotowanie pracowników do dokonywania samooceny.

Ocenianie pracowników stanowi jednak tę dziedzinę polityki personalnej, w której o sukcesie decyduje przede wszystkim postawa kierowników liniowych. Bez autentycznego zaangażowania każdego z nich niemożliwe stanie się efektywne funkcjonowanie całego systemu²⁵. Stąd główny nacisk położono na szkolenia kadry kierowniczej.

W trakcie szkoleń dla kierowników wszystkich szczebli przygotowujących się do oceny w BU zostali oni zapoznani nie tylko z narzędziem oceny, ale przede wszystkim z ogólnymi celami i zasadami oceniania. Szkolenie wskazało im także podstawowe czynności, które powinni wykonać, aby przygotować się do oceny, a następnie w sposób właściwy ją przeprowadzić i przedstawić wyniki ocenianemu oraz określić plan jego działania na przyszłość.

Druga tura szkoleń kadry kierowniczej w Bibliotece Uniwersyteckiej dotyczyć będzie psychologicznych aspektów przygotowania kierowników do procesu oceniania. Powinni oni nauczyć się zasad rozmowy oceniającej i sposobów jej prowadzenia z ocenianymi pracownikami, zarówno w sytuacji oceny pozytywnej, jak i w sytuacji oceny negatywnej. Istotny jest także przegląd najczęściej popełnianych błędów przy stosowaniu systemów ocen oraz metody zapobiegania tym błędom. W wyniku szkolenia kierownicy powinni nabyć konkretne umiejętności wpływające na zwiększenie obiektywizmu przy ocenie, unikanie typowych błędów, sytuacji stresowych w trakcie oceny itp., ale też rozwinąć swe umiejętności przekazywania informacji zwrotnych, rozwiązywania konfliktów i efektywnej komunikacji interpersonalnej.

Z obserwacji wynika, że im bardziej dopracowano SOOP i lepiej zaprezentowano go pracownikom, nauczono ich posługiwania się tym narzędziem, przekonano do jego obiektywności, tym mniej oporów wystąpiło w momencie zastosowania go w praktyce i tym większe było zaangażowanie ocenianych i oceniających²⁶.

²⁵ Ibidem, s. 57.

²⁶ H. Czubasiewicz, op. cit., s. 68.

8. Dalsze planowane działania w zakresie wprowadzenia SOOP

Zaprojektowany w Bibliotece Uniwersyteckiej system ocen okresowych pracowników wraz z regulaminem i narzędziami oceniania zostanie przedłożony do zatwierdzenia na Senacie UAM. Zanim jednak zostanie ostatecznie wdrożony, konieczne jest przeprowadzenie oceny pilotażowej. Jest to kolejny przewidywany etap wprowadzenia systemu ocen okresowych pracowników w BU.

Ocena pilotażowa nie będzie oceną wiążącą, a jedynie przygotowaniem oceniających i ocenianych do udziału w ocenie właściwej. Ma dostarczyć osobom odpowiedzialnym za wprowadzenie SOOP niezbędnych informacji na temat sposobu jego funkcjonowania, posłużyć jako sprawdzenie w praktyce zaprojektowanego systemu ocen i wszystkich jego elementów, a pracownikom dać okazję do zapoznania się z systemem. Po zakończeniu ocen konieczne więc będzie zbadanie opinii pracowników ocenianych i oceniających na temat procesu oceniania i przeprowadzenie wnikliwej analizy jego przebiegu w celu wychwycenia niedoskonałych elementów systemu, zjawisk niekorzystnych, różnych trudności i problemów. Pozwoli to na wstępną weryfikację SOOP, wprowadzenie ewentualnych korekt, zaplanowanie i przeprowadzenie dodatkowych szkoleń, jeśli okażą się one konieczne, itp.

Dopiero po tej „próbie” przeprowadzona zostanie w BU pierwsza, właściwa ocena okresowa pracowników, zaplanowana na drugi kwartał 2009 roku, która następnie będzie przeprowadzana corocznie.

Oczywiście, system ocen tylko wtedy spełni swoje zadania, jeśli będzie naprawdę systemem, a nie zbiorem chaotycznych działań. Dobrze opracowany SOOP powinien wskazywać sposoby szybkiego wykorzystania wniosków płynących z dokonanej oceny. Oznacza to w szczególności konieczność starannego ich opracowania i uwzględnienia w planach dotyczących następnego okresu, przy czym informacja zwrotna o tym powinna być przekazana jak najszybciej. Nic bowiem tak nie zniechęca do stosowania ocen okresowych jak wrażenie lekceważenia ich wyników²⁷.

System ocen powinien być co jakiś czas oceniany, aktualizowany i doskonalony. Nie można stale korzystać z tych samych metod, gdyż ocena ma służyć realizacji konkretnych celów organizacji i ukierunkowywać wysiłek jej pracowników na konkretną strategię²⁸. SOOP powinien zatem zmieniać się wraz ze strategią Biblioteki.

²⁷ M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 156; M. Rapacka. J. Mrzyglód, T. Rostkowski, op. cit., s. 135-136.

²⁸ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1997, s. 82.