

Proces ustalania kryteriów oceny dla pracowników biblioteki szkoły wyższej

Ocenianie pracowników polega na wyrażaniu w formie ustnej lub pisemnej osądu o nich lub – inaczej mówiąc – na kompleksowym wartościowaniu ich zachowań, postaw, cech osobowości i efektów pracy. Obiektem oceniania nie powinien więc być człowiek w ogóle, lecz te jego cechy, właściwości i działania, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy, a także osiągnięte wyniki [8, s. 224].

Ocena pracownicza jest więc zintegrowanym procesem oceny kompetencji pracownika w odniesieniu do potrzeb jego stanowiska oraz oceny poziomu wykonania w stosunku do postawionych zadań [2, s. 135]. Może dotyczyć trzech obszarów: efektywności pracy, wykorzystania środków oraz poznania motywacji i potrzeb pracowników [9, s. 89]. Proces oceniania pracowników określimy zatem jako każdą procedurę, zmierzającą do zebrania, sprawdzenia, porównywania, przekazywania, aktualizacji i wykorzystywania informacji uzyskanych od pracowników i o pracownikach w celu określenia efektów ich pracy oraz potencjalnych możliwości przydatnych w organizacji [6, s. 204].

Mówiąc o ocenie pracowników, należy wyróżnić jej dwie podstawowe formy: ocenę bieżącą i ocenę okresową [7, s. 17]. Ocena okresowa – dokonywana w ściśle określonych odstępach czasowych – ma charakter kompleksowy, obejmuje całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, zawiera również elementy oceny jego umiejętności oraz postawy wobec pracy. Umożliwia nie tylko ocenę efektów pracy w określonym przedziale czasowym, ale pozwala także planować zadania na przyszłość oraz określać potrzeby rozwojowe pracowników. Oceny okresowe oparte są na z góry określonych zasadach, kryteriach i technikach znanych zarówno oceniającym, jak i ocenianym, co warunkuje planowość, obiektywizm i porównywalność ocen w czasie [5, s. 276].

Aby ocenianie było efektywne i skuteczne, powinno mieć charakter systemowy. System ocen okresowych pracowników (SOOP)

jest 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 pracowników [10, s. 110]. Jest on niczym innym, jak układem celowo dobranych, wewnętrznie zorganizowanych i wzajemnie powiązanych kryteriów oceny, uznanych za właściwe dla przyjętych celów organizacji, służących realizacji tych celów oraz przyczyniających się do efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi [12, s. 173]. Na system ocen najczęściej składają się świadomie i logicznie dobrane elementy, takie jak: cele, zasady, kryteria, metody i procedury oceniania pracowników [5, s. 276].

System ocen okresowych pracowników jest ważnym i skutecznym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Jak wskazuje dotychczasowa praktyka, jest budowany i wykorzystywany przede wszystkim w dużych dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstwach czy firmach – organizacjach nastawionych na zysk. W organizacjach non profit, takich jak biblioteki, jest to temat ciągle jeszcze rzadko zgłębiany.

Tymczasem właściwie rozumiane zarządzanie zasobami ludzkimi i traktowanie pracowników jako cennego kapitału odgrywać będzie coraz większą rolę w funkcjonowaniu polskich bibliotek. Ludzie są najcenniejszym zasobem organizacji [11, s. 11]. Stąd jednym z najistotniejszych czynników sprawnego działania i funkcjonowania biblioteki, a także postrzegania jej jako organizacji uczącej i rozwijającej się, musi stać się właściwie dobrany, wysoko wykwalifikowany, odpowiednio motywowany i pełen zaangażowania personel biblioteczny. Skuteczne zarządzanie biblioteką w coraz większym stopniu zależeć będzie od zdolności wykorzystania potencjału zatrudnionych pracowników. Biblioteka, dążąca do osiągnięcia sukcesu, musi mieć przejrzysty i efektywny system zatrudniania, wynagradzania, rozwoju zawodowego i oceny.

Podjęcie decyzji o wprowadzeniu systemu ocen okresowych w Bibliotece Uniwersyteckiej UAM w Poznaniu podyktowane zostało dążeniem Dyrekcji do zwiększenia efektywności zarządzania kadrami biblioteczną poprzez zastosowanie racjonalnych i obiektywnych zasad, metod i narzędzi jej oceny. 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. Stąd w skład zespołu weszli zarówno wieloletni pracownicy o dużym

doświadczeniu, jak i pracownicy ze średnim czy niewielkim stażem pracy, których z kolei atutem jest świeżość spojrzenia i przygotowanie merytoryczne do udziału w pracach zespołu. Założeniem prac nad przygotowaniem SOOP była również współpraca z ekspertami z zewnątrz.

Prace nad opracowaniem i wdrożeniem systemu ocen okresowych do praktyki działania Biblioteki Uniwersyteckiej zostały poprzedzone rozpoznaniem celów i zadań, które 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 uznano zwiększenie efektywności zarządzania Biblioteką oraz wspieranie jej zadań strategicznych poprzez kształtowanie i rozwijanie pożądanych postaw i umiejętności pracowników. Wskazano również na następujące cele szczegółowe:

- określenie przydatności pracowników na zajmowanych stanowiskach;
- optymalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników;
- właściwe motywowanie pracowników;
- dostarczanie pracownikom informacji o ocenie ich efektywności z punktu widzenia potrzeb i wymagań Biblioteki;
- kształtowanie właściwych postaw pracowniczych;
- planowanie rozwoju zawodowego i indywidualnych ścieżek kariery pracowników;
- doskonalenie komunikacji i poprawa stosunków pomiędzy kierownictwem a podwładnymi;
- zwiększenie efektywności pracy poszczególnych pracowników i zespołów zadaniowych;
- poprawa jakości pracy;
- dostarczenie informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej.

Z celami oceny wiąże się inny ważny element w całym systemie ocen pracowniczych – kryteria oceniania, czyli mierniki służące za podstawę oceny. Właściwe opracowanie kryteriów to jeden z najtrudniejszych problemów związanych z wprowadzeniem SOOP w organizacji. Przekazując pracownikom w procesie oceniania informację, według jakich kryteriów są oceniani, wskazujemy i utrwalamy wartości oraz normy uznawane w organizacji za szczególnie ważne. Tworzymy w ten sposób nowe lub utrwalamy stare elementy kultury organizacyjnej [5, s. 284-285]. Dlatego dobór i znaczenie kryteriów są niezwykle istotne, warunkują bowiem dalsze

prace nad budową systemu oceniania, mają także duży wpływ na jego jakość i skuteczność.

Kryteria oceniania powinny udzielić odpowiedzi na pytanie: co zamierzamy oceniać? Ocenie podlegają wszystkie sytuacje związane z funkcjonowaniem organizacji, czyli wyniki pracy zawodowej, realizacja postawionych do osiągnięcia 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 ocenianego [9, s. 95]. Kryteria powinny przy tym być tak dobrane, aby wynikały z celów, którym oceny mają służyć.

Kryteria oceniania dzielimy na cztery zasadnicze grupy, co ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Kryteria oceniania

Kryteria			
kwalifikacyjne	efektywnościowe	behawioralne	osobowościowe (psychologiczne)
Obejmują ogół wiedzy i umiejętności pracownika umożliwiających mu prawidłowe pełnienie określonej roli zawodowej	Obejmują ocenę wyników pracy w ujęciu rzeczowym (wydajność) i ekonomicznym (wartościowym)	Służą do oceniania zachowań pracownika w procesie pracy	Obejmują względnie stałe cechy osobowości istotne z punktu widzenia wymagań stanowiska
Np. wykształcenie, wiedza i umiejętności zawodowe	Np. jakość wykonywanej pracy, terminowość, stopień realizacji przydzielonych zadań	Np. zaangażowanie, samodzielność w realizacji zadań, punktualność	Np. odpowiedzialność, kreatywność i innowacyjność, stabilność emocjonalna

Źródło: opracowanie własne

Wybór kryteriów oceny jest bardzo ważnym momentem w całym systemie, ponieważ pozwala mierzyć w sposób rzetelny i klarowny efekty pracy, jak również pomaga wyeliminować emocjonalne bariery wobec ocen ze strony pracowników. W przygotowanie zestawów kryteriów należy włączyć nie tylko bezpośrednich przełożonych, ale i osoby, których ocena będzie dotyczyć. Przestrzeganie tej zasady

posiada duże znaczenie dla organizacji. Jest bowiem rzeczą niezwykle istotną, aby wszyscy zatrudnieni byli przekonani, że kryteria, według których będzie oceniana ich praca, są przejrzyste i sprawiedliwe, a stojące za nimi cele – możliwe do osiągnięcia [7, s. 120].

Doświadczenia praktyczne dowodzą, że stosowanie standardów nie zdaje egzaminu. Kryteria nie mogą mieć charakteru uznaniowego czy przypadkowego, muszą być dostosowane do celów organizacji, pracy na danym stanowisku, roli stanowiska w organizacji, potrzeb pracownika [4, s. 82]. Warunkiem opracowania racjonalnych kryteriów jest posiadanie opisów wszystkich stanowisk pracy, które mają podlegać ocenie, i rzetelna ich analiza.

Następnym więc zadaniem, jakie wyłoniło się przed zespołem ds. SOOP, było opracowanie kryteriów oceniania, czyli ustalenie, jakie cechy, umiejętności i zdolności będą przedmiotem oceny oraz w jaki sposób będą one mierzone. Punktem wyjścia dla opracowania kryteriów była analiza wdrożonego w Bibliotece Uniwersyteckiej w 2007 roku systemu opisów stanowisk pracy [3, s. 18]. Na jego podstawie wyłoniono kompetencje kluczowe dla poszczególnych stanowisk w BU.

W oparciu o opisy stanowisk pracy – i 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.

Kryteria zostały starannie dobrane i przemyślane. Starano się, aby były one 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 oceny [1, s. 67].

Starano się unikać skomplikowanego, „naukowego” określania kryteriów, formułować je w sposób przystępny i czytelny, aby dla obu stron – oceniających i ocenianych – były one całkowicie jasne i zrozumiałe. Dążono także do tego, aby były to, w miarę możliwości, kryteria mierzalne. Ważne było przy tym 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. Pozwala to na uniknięcie 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 ocenianym [7, s. 127].

W opracowanie kryteriów oceny zostali włączeni wszyscy pracownicy Biblioteki. Przez cały 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, według których będą oceniani, ale również je akceptować, a nawet współtworzyć.

Wypracowaną przez siebie propozycję kryteriów zespół ds. SOOP przedstawił kierownikom, którzy otrzymali tydzień na zapoznanie się z nimi i zgłoszenie swoich uwag. Tabela 2 ilustruje tę wstępną – wyjściową – propozycję kryteriów oceny pracowników biblioteki.

Tabela 2. Propozycja kryteriów oceniania dla pracowników biblioteki

Kryterium	Opis kryterium
I. PRZYGOTOWANIE ZAWODOWE DO WYKONYWANIA ZADAŃ	
Wykształcenie	wykształcenie wymagane na danym stanowisku pracy
Doświadczenie zawodowe	praktyka w zakresie pracy w bibliotece (staż pracy, odbyte praktyki), ogólna znajomość pracy bibliotecznej, szkolenia, warsztaty i kursy zawodowe
Wiedza i umiejętności fachowe	zasób wiadomości i umiejętności (praktycznych / technicznych) pozwalający na wywiązywanie się z nałożonych zadań
Gotowość do pogłębiania wiedzy	dbałość o własny rozwój zawodowy; zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia 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
Terminowość	umiejętność kończenia zadań w określonych terminach
Stopień realizacji przydzielonych zadań	wykonywanie poleceń przełożonych, ilość wykonywanej pracy
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. UMIEJĘTNOŚĆ PRACY ZESPOŁOWEJ	
Aktywne uczestnictwo w pracach zespołu	zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu
Harmonijna współpraca w grupie	umiejętność ułożenia dobrych stosunków w miejscu pracy, dobra współpraca z innymi
Szacunek dla innych	etyczna postawa w kontaktach z przełożonymi, współpracownikami i użytkownikami, lojalność
IV. POSTAWA WOBEC UŻYTKOWNIKA	
Dbłość o użytkownika	umiejętność uważnej i otwartej współpracy z użytkownikiem w realizacji jego oczekiwań
Życzliwość, uprzejmość	
Troska o wizerunek biblioteki	zaangażowanie w rozwój biblioteki i godna jej reprezentacja
Dbłość o miejsce pracy i wygląd zewnętrzny	dbłość o warsztat pracy i powierzone mienie; schludny wygląd, niewyzywający ubiór, higiena osobista
V. CECHY OSOBOWOŚCIOWE I ZACHOWANIA	
Stopień identyfikacji z biblioteką	utożsamianie się z biblioteką, znajomość i akceptacja jej misji i celów
Zaangażowanie	właściwe podejście do wykonywania obowiązków, konsekwencja w realizacji zadań, podejmowanie nowych wyzwań
Odpowiedzialność	poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania; stopień, w jakim można na pracowniku polegać w zakresie realizacji przyjętych zobowiązań; zachowywanie tajemnicy służbowej
Inicjatywa, kreatywność	umiejętność zauważania potrzeby określonych działań; twórcze myślenie i wprowadzanie nowych rozwiązań

Komunikatywność	umiejętność precyzyjnego formułowania myśli, efektywna komunikacja z przełożonymi, współpracownikami i użytkownikami
Kultura osobista	
VI. DYSCYPLINA PRACY	
Przestrzeganie ustalonych procedur (regulaminów, zarządzeń)	
Przestrzeganie czasu pracy	
Punktualność	

Źródło: opracowanie własne

W przypadku oceny osób pełniących funkcje kierownicze uznano, iż będą one oceniane według tych samych kryteriów, co pracownicy szeregowi. Natomiast dodatkowe kryteria stworzono 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.

W tabeli 3 przedstawiono propozycje dodatkowych kryteriów oceniania dla kadry kierowniczej.

Tabela 3. Propozycja kryteriów 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	dbłość o stosunki międzyludzkie, sprawiedliwość w kontaktach z pracownikami, umiejętność rozwiązywania konfliktów
Dbłość o rozwój zawodowy pracowników	wspieranie rozwoju podległych pracowników, zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji, wyznaczanie zadań pozwalających pracownikom wykazywać się

	kompetencjami
Motywowanie pracowników	zachęcanie podległych pracowników do efektywnej pracy i podnoszenia jakości świadczonych usług, nagradzanie, karanie
Umiejętność oceniania podwładnych	zdolność do obiektywnej i sprawiedliwej oceny działań swoich podwładnych
Komunikacja	umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji, właściwe przekazywanie poleceń
Stabilność emocjonalna	zrównoważenie emocjonalne, opanowanie

Źródło: opracowanie własne

Po pierwszych konsultacjach z zespołem kierowniczym wprowadzone zostały zmiany (zaznaczone kursywą), które przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Pierwsze zmiany w kryteriach oceny dla pracowników

Kryterium	Opis kryterium
Wiedza i umiejętności fachowe zawodowe	zasób wiadomości i umiejętności (praktycznych / technicznych) pozwalający na wywiązywanie się z nałożonych zadań
Szacunek dla innych	etyczna postawa w kontaktach z przełożonymi, współpracownikami i użytkownikami, lojalność
Dbłość o użytkownika Współpraca z użytkownikiem	<i>dbłość o użytkownika i jego potrzeby</i> , umiejętność uważnej i otwartej współpracy z użytkownikiem w realizacji jego <i>aktualnych i przewidywanych</i> oczekiwań

Źródło: opracowanie własne

Spśród kryteriów oceny kadry kierowniczej rozbudowano opis kryterium dotyczącego motywowania podległych pracowników:

Tabela 5. Pierwsze zmiany w kryteriach oceny dla kierowników

Kryterium	Opis kryterium
Motywowanie pracowników	zachęcanie i <i>mobilizowanie</i> podległych pracowników do efektywnej pracy i podnoszenia jakości świadczonych usług, <i>wyzwalanie kreatywności i innowacyjności</i> ; nagradzanie, karanie

Źródło: opracowanie własne

Po uwzględnieniu zgłoszonych uwag, zespół ds. SOOP naniósł stosowne poprawki i zwrócił się do kierowników z prośbą o przekazanie kryteriów pracownikom w oddziałach. Przez następne dwa tygodnie trwały dyskusje oddziałowe nad zaproponowanymi kryteriami oceny i ich kształtem. Przełożeni zostali zobligowani do przekazania wszelkich uwag swoich podwładnych zespołowi ds. SOOP, który raz jeszcze przyjrzał się opracowanym kryteriom, uwzględniając – bądź nie – zgłoszone przez pracowników uwagi i sugestie.

Uwaga generalna ze strony pracowników dotyczyła faktu, iż większość kryteriów posiada zbyt mało precyzyjne opisy. Zespół ds. SOOP – mając za podstawę opisy stanowisk pracy – raz jeszcze zrewidował opisy kryteriów, rozbudowując niektóre z nich i starając się wskazać na konkretne zachowania, świadczące o spełnianiu – bądź nie – przez pracownika danego kryterium oceny.

Zwrócono także – i słusznie – uwagę, iż niektóre kryteria nie zostały sformułowane w sposób obiektywny, jak np. „Aktywne uczestnictwo w pracach zespołu” (zamiast po prostu: „Uczestnictwo w pracach zespołu”) czy też „Harmonijna współpraca w grupie” (zamiast: „Współpraca w grupie”). Postulowano również rozdzielenie – ujętej w jedno kryterium – oceny dbałości o miejsce pracy i dbałości o wygląd zewnętrzny, jako że wygląd zewnętrzny należy do kultury osobistej. Zaproponowano także wprowadzenie opisu kryterium „Kultura osobista”.

Tym samym wypracowano nową wersję kryteriów, którą po raz kolejny przedłożono do wglądu kierownikom i pracownikom. Uwzględniła ona następujące zmiany:

Tabela 6. Zmiany w kryteriach oceny po pierwszych konsultacjach z pracownikami

Kryterium	Opis kryterium
Stopień realizacji przydzielonych zadań	wykonywanie poleceń przełożonych, efektywne realizowanie zadań, ilość wykonywanej pracy w określonym czasie
Aktywne Uczestnictwo w pracach zespołu	zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań; stopień, w jakim pracownik potrafi wspólnie z zespołem wykonywać zadania; aktywność w realizacji zadań i wkład w pracę zespołu zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu
Harmonijna Współpraca w grupie	umiejętność ułożenia dobrych stosunków w miejscu pracy, dobra harmonijna współpraca z innymi, nastawienie na partnerstwo, akceptacja norm

	<i>grupowych, otwartość na kontakty społeczne, bezkonfliktowość</i>
Troska o wizerunek biblioteki	<i>zrozumienie potrzeby budowania dobrego wizerunku biblioteki, wykonywanie wszystkich czynności zgodnie z interesem biblioteki, zaangażowanie w rozwój biblioteki i godne jej reprezentowanie</i>
Dbłość o miejsce pracy i wygląd zewnętrzny	<i>dbałość o warsztat pracy i powierzone mienie; schludny wygląd, niewyzywający ubiór, higiena osobista</i>
Stopień identyfikacji z biblioteką	<i>utożsamianie się z biblioteką, znajomość i akceptacja jej misji i celów; myślenie systemowe o bibliotece jako całości; zainteresowanie biblioteką i jej sprawami, zaangażowanie w rozwój biblioteki</i>
Zaangażowanie	<i>właściwe podejście do wykonywania obowiązków, konsekwencja w realizacji zadań, podejmowanie nowych wyzwań, gotowość do wypełniania dodatkowych zadań i poleceń przełożonych</i>
Odpowiedzialność	<i>poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania; stopień, w jakim można na pracowniku polegać w zakresie realizacji przyjętych zobowiązań; zachowywanie tajemnicy służbowej (na stanowiskach tego wymagających)</i>
Inicjatywa, kreatywność	<i>umiejętność zauważania potrzeby określonych działań; umiejętność generowania nowych rozwiązań, pomysłów; twórcze myślenie i wprowadzanie nowych rozwiązań inicjowanie zmian; udoskonalanie pracy na własnym stanowisku</i>
Komunikatywność	<i>umiejętność precyzyjnego formułowania myśli, przedstawiania problemów i zjawisk, aktywne słuchanie, udzielanie informacji zwrotnej, efektywna komunikacja z przełożonymi, współpracownikami i użytkownikami</i>
Kultura osobista	<i>odpowiedni sposób bycia i zachowania; takt; kultura języka; dbałość o wygląd zewnętrzny, właściwy i estetyczny ubiór, higiena osobista</i>

Źródło: opracowanie własne

W przypadku kryteriów dla oceny kadry kierowniczej zwrócono uwagę na wieloznaczność i subiektywność określenia „sprawiedliwość w kontaktach z pracownikami”, a także na konieczność podkreślenia gotowości ze strony przełożonych do wysłuchiwania i uwzględniania opinii podwładnych.

Tabela 7. Zmiany w kryteriach oceny dla kierowników po pierwszych konsultacjach z pracownikami

Kryterium	Opis kryterium
Stosunek do podwładnych	dbałość o stosunki międzyludzkie, sprawiedliwość w kontaktach z pracownikami , dążenie do nawiązywania i podtrzymywania dobrych relacji z wszystkimi podległymi pracownikami, umiejętność rozwiązywania konfliktów
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

Źródło: opracowanie własne

Do zaproponowanego tym razem kształtu kryteriów ponownie odnieśli się zarówno kierownicy, jak i pracownicy. Niektóre wprowadzone przez zespół zmiany spotkały się z akceptacją, ale pracownicy w dalszym ciągu zgłaszali swoje uwagi i dzielili się wątpliwościami, wskazując na niejasności i składając własne propozycje sformułowania niektórych zapisów. Nie wszystkie proponowane zmiany zapisów były zasadne, częstokroć pracownicy prosili jedynie o wyjaśnienie tego, co nie było dla nich zrozumiałe, zadając różne szczegółowe pytania. Był to jednak także dla zespołu istotny sygnał, iż poszczególne zapisy nie są być może wystarczająco czytelne i jednoznaczne, a założeniem było wyeliminowanie wszelkich wieloznaczności i niejasności w rozumieniu i interpretacji kryteriów.

W poniżej tabeli przedstawiono zaproponowane przez pracowników zmiany, które zostały uwzględnione przez zespół: zrezygnowano z bloku kryteriów „Umiejętność pracy zespołowej”, czyniąc z nich jedno kryterium „Współpraca w zespole” i umieszczając je w bloku „Cechy osobowościowe i zachowania”. Kryteria dla pracowników na stanowiskach kierowniczych tym razem nie uległy zmianie.

Tabela 8. Dalsze zmiany w kryteriach oceny

Kryterium	Opis kryterium
...	
III. UMIEJĘTNOŚĆ PRACY ZESPOŁOWEJ	
Uczestnictwo w pracach zespołu	zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań; stopień, w jakim pracownik potrafi wspólnie z zespołem wykonywać zadania; aktywność w realizacji zadań i wkład w pracę zespołu
Współpraca w grupie	umiejętność ułożenia dobrych stosunków w miejscu pracy, harmonijna współpraca z innymi, nastawienie na partnerstwo, akceptacja norm grupowych, otwartość na kontakty społeczne, bezkonfliktowość
Szacunek dla innych	etyczna postawa w kontaktach z przełożonymi, współpracownikami, lojalność
V. IV. CECHY OSOBOWOŚCIOWE I ZACHOWANIA	
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
...	...

Źródło: opracowanie własne

Wprowadzanie dalszych poprawek w doborze i definiowaniu kryteriów miało także miejsce w momencie opracowywania arkuszy oceniania. Propozycje arkuszy ocen – podobnie jak wszystkie inne elementy SOOP na każdym z etapów jego przygotowywania – zostały poddane konsultacjom pracowników Biblioteki. Wówczas – z pewnego dystansu i w powiązaniu z całością – raz jeszcze przyjrano się kryteriom oceniania i uznano za niezbędne poczynienie niewielkich zmian, by uniknąć powtórzeń i zachować rozłączność niektórych kryteriów. Przede wszystkim zrezygnowano z osobnego bloku kryteriów „Postawa wobec użytkownika”, przenosząc zawarte w nich kryteria do bloku „Postawy i zachowania” (wcześniej „Cechy osobowościowe i zachowania”). Zmieniono brzmienie niektórych kryteriów, a niektóre połączono. Tabela 9 przedstawia wprowadzone zmiany.

Tabela 9. Zmiany w kryteriach oceny wprowadzone przez zespół ds. SOOP

Kryterium	Opis kryterium
I. PRZYGOTOWANIE ZAWODOWE DO WYKONYWANIA ZADAŃ	
Wykształcenie	wykształcenie wymagane na danym stanowisku pracy
Doświadczenie zawodowe	<i>praktyka w zakresie pracy w bibliotece (staż pracy, odbyte praktyki), ogólna znajomość pracy bibliotecznej, szkolenia, warsztaty i kursy zawodowe</i>
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
Gotowość do pogłębiania wiedzy Rozwój zawodowy	dbałość o własny rozwój zawodowy; zdolność i skłonność do uczenia się , uzupełnianie wiedzy oraz podnoszenie kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę na zajmowanym stanowisku pracy
II. EFEKTYWNOŚĆ PRACY	
...	...
Jakość wykonywanej pracy	rzetelne i staranne wykonywanie zadań zgodnie z obowiązującymi standardami / wymaganiami
Terminowość	<i>przestrzeganie terminów realizacji poszczególnych zadań i czynności</i>
Stopień realizacji przydzielonych zadań	efektywne realizowanie zadań, <i>ilość wykonywanej pracy w określonym czasie</i>
...	...
III. POSTAWA WOBEC UŻYTKOWNIKA	
Współpraca z użytkownikiem	<i>dbałość o użytkownika i jego potrzeby, umiejętność uważnej i otwartej współpracy z użytkownikiem w realizacji jego aktualnych i przewidywanych oczekiwań</i>
Życzliwość, uprzejmość	
Troska o wizerunek biblioteki	<i>zrozumienie potrzeby budowania dobrego wizerunku biblioteki, wykonywanie wszystkich czynności zgodnie z interesem biblioteki, godne jej reprezentowanie</i>
Dbłość o miejsce pracy	<i>dbałość o warsztat pracy i powierzone mienie</i>
IV. 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
Życzliwość, uprzejmość	
Dbłość o miejsce pracy	dbałość o warsztat pracy i powierzone mienie

Stopień identyfikacji 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; zainteresowanie biblioteką i jej sprawami; zaangażowanie w rozwój biblioteki budowanie dobrego wizerunku biblioteki, wykonywanie wszystkich czynności zgodnie z interesem biblioteki, godne jej reprezentowanie
...	...

Źródło: opracowanie własne

Wszelkie powyższe zmiany wprowadzano w toku trwających ożywionych dyskusji, konsultując je możliwie szeroko i spoglądając na nie z wielu perspektyw. Starano się stworzyć, w miarę możliwości, optymalny zestaw kryteriów oceny pracowników, uwzględniając przy tym opinię najbardziej zainteresowanych, czyli tych, których ocena będzie bezpośrednio dotyczyć. W rezultacie wypracowano ostateczną – na tym etapie – wersję kryteriów oceny, którą po raz kolejny przedłożono wszystkim pracownikom Biblioteki. Całość zaprezentowano w tabeli 10.

Tabela 10. Przyjęta wersja kryteriów oceny dla pracowników

Kryterium	Opis kryterium
I. PRZYGOTOWANIE ZAWODOWE DO WYKONYWANIA ZADAŃ	
Wyszktałcenie	wyszktałcenie 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	efektywne realizowanie 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
Życzliwość, uprzejmość	
Dbałość o miejsce pracy	dbałość o warsztat pracy i powierzone mienie
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
Kultura osobista	odpowiedni sposób bycia i zachowania; takt; kultura języka; dbałość o wygląd zewnętrzny, właściwy i estetyczny ubiór, higiena osobista
IV. DYSCYPLINA PRACY	
Przestrzeganie ustalonych procedur (regulaminów, zarządzeń)	
Przestrzeganie czasu pracy	
Punktualność	

PRACOWNICY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH	
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	dbłość 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 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

Źródło: opracowanie własne

Nie wykluczono przy tym możliwości czynienia dalszych zmian w zestawie kryteriów oceniania, np. po przeprowadzeniu oceny pilotażowej, mającej sprawdzić niejako w praktyce zaprojektowany system ocen wraz z wszystkimi jego elementami, czy nawet po pierwszej ocenie właściwej. System ocen – a wraz z nim zestaw kryteriów – powinien bowiem być co jakiś czas rewidowany, aktualizowany i doskonalony. Nie można stale korzystać z tych samych metod, gdyż ocena ma służyć realizacji konkretnych celów biblioteki

i ukierunkowywać wysiłek jej pracowników na konkretną strategię. SOOP powinien zatem zmieniać się wraz ze strategią Biblioteki.

Po opracowaniu i przyjęciu kryteriów oceniania w BU przystąpiono do opracowania skali ocen, czyli stopni wypełniania poszczególnych kryteriów. Kolejnym etapem prac nad przygotowaniem i wprowadzeniem SOOP był wybór metod oceny i sporządzenie narzędzi oceniania – arkuszy. Następnie przystąpiono do opracowania regulaminu oceniania, czyli zbioru wewnętrznych przepisów dotyczących funkcjonowania SOOP, jego celów, terminów, zasad przeprowadzania procesu oceniania, a także konsekwencji ocen pozytywnych i negatywnych. Równolegle prowadzono szeroko zakrojoną akcję informacyjną dotyczącą wprowadzanego systemu ocen i przeprowadzono niezbędne szkolenia dla pracowników i kadry kierowniczej. Kolejnym przewidywanym etapem wprowadzenia SOOP w BU jest przeprowadzenie wspomnianej już oceny pilotażowej, będącej przygotowaniem oceniających i ocenianych do udziału w ocenie właściwej. Pozwoli to na wstępną weryfikację systemu ocen, wprowadzenie ewentualnych korekt, zaplanowanie dodatkowych szkoleń, o ile okażą się konieczne, itp. Dopiero po tej „próbie” przeprowadzona zostanie w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu pierwsza, właściwa ocena okresowa pracowników, która następnie będzie przeprowadzana corocznie.

Bibliografia

1. CZUBASIEWICZ Halina. Ocenianie pracowników. In CZUBASIEWICZ Halina (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie, 2001, s. 61-83. ISBN 83-916173-1-9.
2. GICK Alan, TARCZYŃSKA Małgorzata. *Motywowanie pracowników. Systemy – techniki – praktyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1999. ISBN 83-208-1196-1.
3. JAZDON Krystyna, WESOŁOWSKA-MIS Hanna. Elektroniczne opisy stanowisk pracy jako element nowoczesnego zarządzania biblioteką na podstawie doświadczeń Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu. In *Bibliotekarz*. 2008, nr 5, s. 18-21. ISSN 0208-4333.
4. KOSTERA Monika. *Zarządzanie personelem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1997. ISBN 83-208-1038-8.
5. LUDWICZYŃSKI Antoni. Ocenianie pracowników. In KRÓŁ Henryk, LUDWICZYŃSKI Antoni (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007, s. 275-314. ISBN 978-83-01-14813-3.
6. ŁUCEWICZ Jacenta. Ocenianie pracowników. In LISTWAN Tadeusz (red.). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: C.H. Beck, 2004, s. 204-225. ISBN 83-7387-348-1.

7. SIDOR-RZĄDKOWSKA Małgorzata. *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2003. ISBN 83-88597-83-3.
8. POCHTOWSKI Aleksy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1662-9.
9. RATYŃSKI Władysław. *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2005. ISBN 83-7387-154-3.
10. ROSTKOWSKI Tomasz, SIENKIEWICZ Łukasz. Ocena okresowa pracowników. In JUCHNOWICZ Marta (red.). *Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim w organizacji. Materiały do studiowania*. Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA, 2001, s. 110-131. ISBN 83-7151-481-6.
11. ŚCIBIOREK Zbigniew. *Ludzie – cenny kapitał organizacji*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2004. ISBN 83-7322-776-8.
12. WIERNEK Bogusław. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Text, 2001. ISBN 83-88934-00-7.