

MAREK M. GÓRSKI
Biblioteka Politechniki Krakowskiej
gorski@biblos.pk.edu.pl

System okresowej oceny pracownika (OOP) – zasady i procedura postępowania w Bibliotece Politechniki Krakowskiej

Abstrakt

W artykule przedstawiono główne założenia oraz procedurę wdrożenia systemu okresowej oceny pracowników (OOP) stosowanego w Bibliotece Politechniki Krakowskiej od 2010 roku. Jego podstawowym celem jest określenie pożądanych i oczekiwanych postaw pracowników BPK, zwiększenie efektywności zarządzania kadrą przez zastosowanie racjonalnych zasad, metod i narzędzi jej oceny.

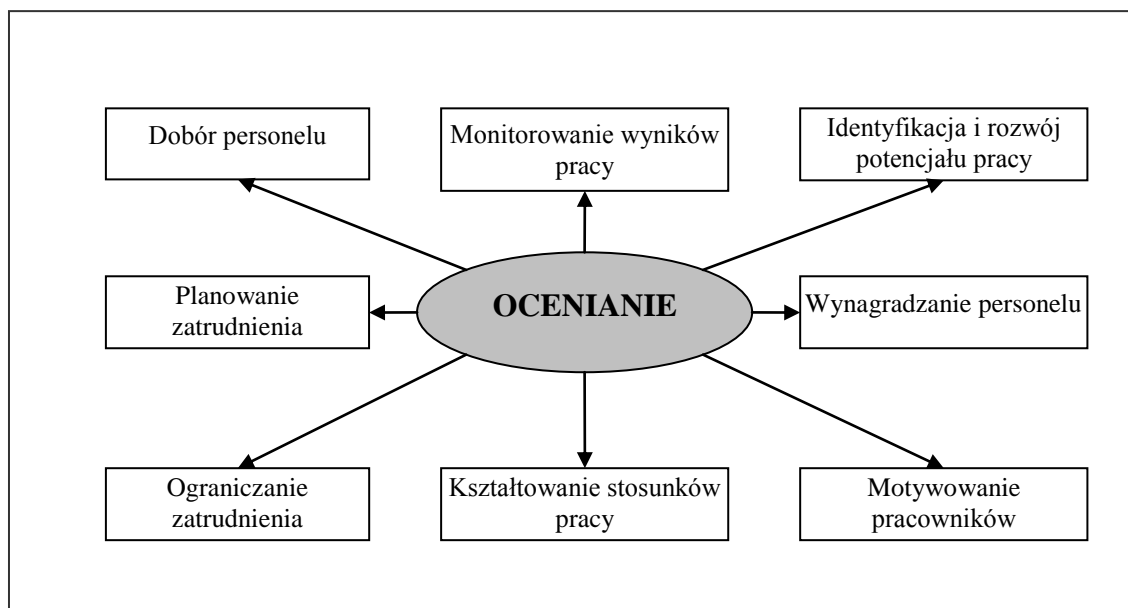
The article presents main principles and procedures of introduction of periodic employee assessment system that is used in the Library of Cracow University of Technology since 2010. System's head aim is to define optimal and expected position of library employees and to improve efficiency of personnel management through use of rational principles, methods and tools for staff assessment.

Słowa kluczowe: okresowa ocena pracowników, zarządzanie kadrami, Biblioteka Politechniki Krakowskiej

Człowiek od swoich narodzin spotyka się niemal codziennie z ocenianiem. Od początku poddawani jesteśmy różnym ocenom naszego postępowania, umiejętności, właściwych lub niewłaściwych działań i postaw, które są dokonywane przez rodziców, sąsiadów, osoby z bliższego i dalszego otoczenia. Z upływem czasu wydawane przez otoczenie oceny kształtują poczucie wartości człowieka, jego zachowanie i postawy w konkretnej społeczności. Z pierwszymi formalnymi ocenami młody człowiek styka się w przedszkolu i potem w szkole, widzi je na świadectwach i dyplomach. Później, w zakładzie pracy jego oceny przybierają kształt sformalizowanych charakterystyk personalnych, opinii służbowych, arkuszy ocen. Jak wynika z badań przeprowadzonych wśród wszystkich średnich i dużych firmach,

w zaledwie 13 procent z nich¹ nie przeprowadza ocen okresowych, musimy zatem być na takie doświadczenia przygotowani, statystycznie bowiem mamy spore szanse, że na jedną z metod badania efektywności pracowników i stymulowania ich rozwoju zawodowego (a taką jest okresowa ocena pracownika) w trakcie naszej kariery zawodowej natrafimy.

Ocena pracownika stanowi istotny element w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Aleksy Pochtowski w książce *Zarządzanie zasobami ludzkimi*² zilustrował jej miejsce w następujący sposób:



Rysunek 1. Miejsce oceniania w zarządzaniu zasobami ludzkimi
Źródło: A. Pochtowski, *Zarządzanie...*, s. 144.

Jak widać, ocena pracowników funkcjonuje nie tylko w odniesieniu do bezpośrednich relacji na linii przełożony/oceniający – podwładny/oceniany, ale ma szerokie i wielokontekstowe znaczenie w kształtowaniu polityki personalnej realizowanej w instytucji.

Znaczenie oceny pracy

Na ocenę pracownika możemy spojrzeć z wielu punktów widzenia. Wydaje się jednak, że ocena pracownika najważniejsze znaczenie ma dla niego samego i jego

¹ Por. <http://kariera.infopraca.pl/2011/09/ocena-okresowa-co-oznacza-dla-pracownika/> [odczyt 30.07.2012].

² A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.

przełożonego (utożsamianego często z punktem widzenia pracodawcy/firmy). W poniższej tabeli przedstawiono najważniejsze korzyści wynikające z oceny, postrzegane z punktu widzenia: pracownika, przełożonego i pracodawcy.

Tabela 1

Znaczenie oceny pracy dla pracownika, przełożonego i firmy

Źródło: oprac. własne na podstawie <http://kadry.nf.pl/Artykul/6317/Okresowa-ocena-pracownika-czesc-i/> [odczyt: 31.07.2012].

Pracownik	Przełożony	Firma
Większe poczucie pewności pracy	Lepsza kontrola pracy	Lepsze oszacowanie niewykorzystanego potencjału
Docenienie jego pracy	Lepsze stosunki z pracownikami	Mniejsza liczba konfliktów pomiędzy przełożonymi i pracownikami
Większa świadomość oczekiwań przełożonego/pracodawcy	Większe poczucie pewności	Mocniejsza identyfikacja pracowników z firmą i wieszka świadomość realizacji jej celów
Informacja zwrotna o słabych stronach i jak je poprawić	Dokumentowanie postępów pracownika	System nagradzania i awansów nie jest przypadkowy
Czytelna informacja o warunkach awansowania i nagradzania	Pomaga w zmianie celów i postaw pracownika, o ile to konieczne	Motywacja pracownika do jeszcze lepszej pracy
	Określone i jasne kryteria przy podejmowaniu decyzji o awansie lub nagrodzie dla pracownika	

Analizując korzyści, jakie wynikają dla pracownika i pracodawcy z przeprowadzanych systematycznych ocen, warto przytoczyć wypowiedź Ewy Hereć³ z firmy AchieveGlobal⁴: „Daje ona przede wszystkim poczucie, że firma jest zainteresowana tym, co [pracownik] robi i jak (...) to robi. A to jest niezwykle ważne

³ Por. <http://www.achieveglobal.pl/zasoby-wiedzy/prasa/inne/okresowa-ocena-pracownikow.html> [odczyt: 31.07.2012].

⁴ AchieveGlobal jest międzynarodową firmą szkoleniowo-doradczą. Zatrudnia ponad 1600 specjalistów z 42 krajów. Rozwiązania szkoleniowo-doradcze, które są przekazywane klientom, powstają w jej Centrum Badawczym na Florydzie (USA). Więcej informacji: <http://www.achieveglobal.com/> [odczyt: 31.07.2012].

poczucie w pracy zawodowej. Ocena okresowa jest też odpowiednią okazją do przekazania pracodawcy własnych pomysłów na swoje życie zawodowe oraz uwag dotyczących obecnie wykonywanych obowiązków czy realizowanych projektów. Szczególnie istotne jest to w momencie, gdy w firmie coś poszło źle i szuka się przyczyn.(...) taka ocena jest jasną informacją na temat spełniania oczekiwań i realizowania zadań, czyli po prostu przydatności [pracownika] dla danego przedsiębiorstwa. Dla pracodawcy to przede wszystkim system monitorowania efektywności pracy. Może być też cennym źródłem informacji na temat tego, co można by było w firmie zmienić. To jest szczególnie ważne dla przedsiębiorstw, które systematycznie doskonalą swoje struktury i sposoby działania. I bardzo często tak się dzieje, że sygnały pracowników o utrudnieniach w pracy menedżerowie wykorzystują właśnie do ulepszania funkcjonowania organizacji”.

W konkluzji można stwierdzić, że skoro okresowa ocena pracowników jest tak bardzo przydatna i pomaga zarówno pracownikom, przełożonym, jak i pracodawcom, nie ma żadnych racjonalnych przesłanek i argumentów, aby nie można jej było zastosować w bibliotece akademickiej.

Okresowa ocena pracowników (OOP) w BPK

Za bezdyskusyjne uznać można stwierdzenie, że efektywność działania biblioteki akademickiej (i każdej innej jednostki uczelnianej) w środowisku uczelni jest wprost zależna od zdolności, wykształcenia, umiejętności praktycznych, doświadczenia, postaw i zachowań, cech osobowości oraz motywacji jej pracowników.

W 2008 roku na Politechnice Krakowskiej została opracowana i przyjęta uchwałą Senatu PK⁵ *Strategia Rozwoju Politechniki Krakowskiej*. Jednym z jej elementów są zapisy dotyczące wdrażania nowoczesnych metod zarządzania, którego rezultatem powinno być między innymi **podniesienie poziomu kultury organizacji**. Metody te obejmują następujące działania:

⁵ Uchwała z dnia z 24 października 2008 r. (nr 47/o/10/2008) <http://bip.pk.edu.pl/index.php?ver=0&dok=582> [odczyt: 31.07.2012].

- dostosowanie systemu zarządzania do postawionych warunków, tak aby zapewnić pełne uczestnictwo i odpowiedzialność wszystkich pracowników i jednostek administracyjnych w procesie rozwoju Uczelni w nowych warunkach,
- stymulowanie podnoszenia poziomu kadry naukowo-dydaktycznej, inżynieryjno-technicznej oraz administracyjnej,
- spójna w skali Uczelni polityka kadrowa dotycząca wszystkich grup pracowników oraz racjonalizacja zatrudnienia i jasne zasady zatrudniania i awansowania pracowników naukowo-technicznych, inżynieryjno-technicznych i administracyjnych,
- przejrzysty system oceny wszystkich pracowników.

Przyjęcie strategii, a także zaistniałe zmiany prawne⁶ stały się przyczynkiem do podejmowania na uczelni rozmaitych inicjatyw, z których jedną było zarządzenie⁷ Rektora PK w sprawie wprowadzenia zasad dokonywania okresowej oceny pracowników niebędących nauczycielami akademickimi (system oceny nauczycieli akademickich funkcjonuje w różnej formie w Polsce od lat). Warto zauważyć, że w BPK system okresowej oceny pracowników został wprowadzony już na początku 2010 roku, w zasadzie wyprzedzając o rok działania realizowane w pozostałej części uczelni. Stosowane wcześniej (od 2005 roku) przy okazji planowania nagród dla pracowników biblioteki uproszczone arkusze ocen, okazały się dalece niewystarczające, głównie z powodu niewielkiej liczby kryteriów stanowiących podstawę do oceny, a co za tym idzie dużego „spłaszczenia” jej wyników.

Podstawowym celem wprowadzonej w 2010 roku okresowej oceny pracowników BPK, obok wymienionych wcześniej ogólnych założeń (w tym realizacji strategii PK), było określenie pożądanych i oczekiwanych postaw

⁶ Ustawa z dnia 27.07.2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz.1365 z późn. zm.).

⁷ Zarządzenie z dnia 8.07.2010 r. (znak R.0201-47/10) <http://bip.pk.edu.pl/index.php?ver=0&dok=925> [odczyt: 31.07.2012].

pracowników, zwiększenie efektywności zarządzania kadrami przez zastosowanie racjonalnych zasad, metod i narzędzi jej oceny.

Okresowa ocena pracowników, będąc powtarzalnym, zaplanowanym, sformalizowanym procesem oceniania, miała stanowić jedno z obiektywnych narzędzi zarządzania kadrami (zasobami ludzkimi). Wprowadzenie ujednoliconych kryteriów sprawiło, że ocenianie stało się bardziej obiektywne i sprawiedliwe. W swoim założeniu OOP mała być (i jest) **jednym z elementów (nie wyłącznym), wspomagających proces decyzyjny** na różnych szczeblach zarządzania w tym awansowania pracowników, przyznawania nagród, kierowania na szkolenia itp.

Należy podkreślić, że jednym z podstawowych celów OOP jest umożliwienie pracownikom oceny i weryfikacji **własnych** umiejętności, jakości wykonywanej pracy, a także postawy wobec współpracowników oraz inspirowanie do rozwoju zawodowego. Zastosowanie OOP umożliwiło poznanie mocnych i słabych stron pracownika, rozpoznanie potrzeb szkoleniowych, jednocześnie obiektywnymi kryteriami zastąpiło subiektywne, często przypadkowe opinie. Pracownik otrzymał informację zwrotną, jak postrzegana jest jego praca. Regularne ocenianie pracownika pozwoliło na optymalne wykorzystanie jego zdolności i kwalifikacji oraz planowanie rozwoju zawodowego.

Procedura oceny pracowników BPK składa się z 3 elementów:

- 1) samooceny pracownika dokonywanej na formularzu OOP (rys. 7),
- 2) oceny pracownika dokonywanej przez przełożonego na formularzu OOP (rys. 7),
- 3) oceny kadry kierowniczej dokonywanej przez odpowiednio podległych pracowników na formularzu OOK (okresowa ocena kadry kierowniczej), która jest dodatkowym i uzupełniającym elementem procedury (rys. 8).

Samoocena pracownika i ocena pracownika przez bezpośredniego przełożonego odbywa się według tych samych kryteriów i na identycznych formularzu (OOP). W stosunku do kadry kierowniczej liczba kryteriów podlegających ocenie jest rozszerzona o kryteria istotne z punktu widzenia zarządzania oddziałem. Oceniany pracownik jest informowany o wyniku oceny. W

założeniu samoocena i ocena przez przełożonego powinny być podstawą do wzajemnej wymiany opinii odnośnie do jakości wykonywanych zadań, posiadanych umiejętności oraz postawy wobec współpracowników, sugestii dotyczących poszerzania umiejętności przez dodatkowe szkolenia itp. Ocena pracownika dokonana przez przełożonego jest jawna wyłącznie w stosunku do ocenianej osoby. Wyklucza się zbiorowe ocenianie pracowników lub omawianie wyników oceny.

Okresowa ocena kadry kierowniczej przez podległych pracowników

dotyczy tylko dodatkowych kryteriów, które mają istotne znaczenie dla sprawnego kierowania oddziałem. Ocenie tej nie podlega przygotowanie zawodowe, efektywność pracy, zachowania i dyscyplina pracy, które to elementy są przedmiotem oceny indywidualnej dokonywanej przez dyrekcję BPK (na formularzu OOP). Arkusze OOK wypełniają wszyscy pracownicy podlegli kierownikowi oddziału, zgodnie z formalną strukturą BPK. Dyrektor i zastępca dyrektora BPK podlegają ocenie kierowników oddziałów. Wszystkie oceny są anonimowe.

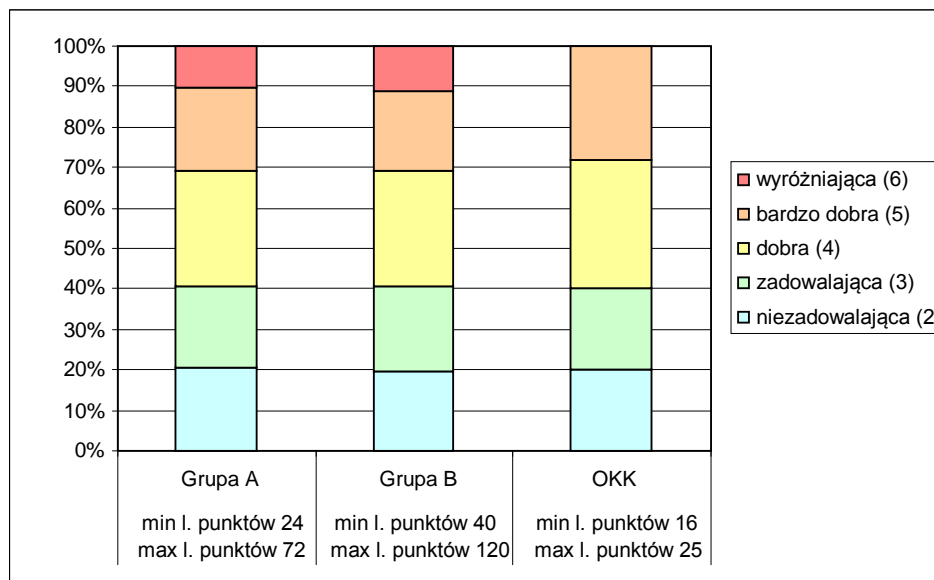
Formularze ocen należy składać w określonym miejscu i terminie. Pracownicy BPK są informowani o czasie i miejscu składania arkuszy OOK. Podstawą do ostatecznej oceny kadry kierowniczej w poszczególnych kryteriach jest średnia ocen wszystkich podległych pracowników oceniających kierownika (lub dyrektora) na formularzu OOK.

Oceniany pracownik, który nie zgadza się z dokonaną oceną, może na piśmie, w ciągu 7 dni od daty jej otrzymania, odwołać się od niej do Dyrektora BPK.

Okresową ocenę pracowników BPK przeprowadza się w pierwszej połowie listopada. Wcześniejsze (na początku roku kalendarzowego) ogłoszenie zasad i kryteriów podlegających ocenie ma na celu umożliwienie pracownikom przyjęcie właściwych postaw, wyrównanie ewentualnych zaniedbań itp. Istotne jest również, aby tych kryteriów nie zmieniać każdorazowo, ponieważ w przypadku dokonywania takich zmian traci się walor porównywalności ocen z kilku lat, a tym samym nie ma możliwości monitorowania zmieniających się postaw pracowniczych.

Zbudowana na potrzeby oceny skala ocen jest oparta na procentowym podziale punktów. Zasadę podziału zilustrowano na rysunku 2. Opracowując skalę, zwracano

uwagę, aby parytet możliwych do uzyskania punktów w poszczególnych kryteriach był podobny dla różnych grup pracowniczych. Przedziały przewidziane dla danej oceny określają minimalną i maksymalną liczbę punktów, jakie pracownik może uzyskać w danym kryterium.



Rysunek 2. Skala ocen pracowników BPK dla poszczególnych grup oraz kadry kierowniczej
 Grupy: A – pracownicy działalności podstawowej (mł. bibliotekarz, bibliotekarz, st. bibliotekarz, kustosz), administracja, pracownicy inżynieryjno-techniczni, magazynierzy i st. magazynierzy biblioteczni, pracownicy obsługi, inni; B – kadra kierownicza; OKK – dodatkowa ocena kadry kierowniczej przez podwładnych
 Źródło: materiały BPK.

Dodatkowym warunkiem motywującym do lepszej postawy w pracy była zasada, według której pracownik, który w jednym z kryteriów otrzymał ocenę najniższą (niezadowalającą) nie mógł otrzymać łącznej oceny bardzo dobrej, nawet jeżeli suma punktów uzyskanych w innych kryteriach wskazywałaby na taką ocenę.

Istotnym elementem systemu jest skala ocen (rys. 3). Każda ocena jest możliwie szczegółowo opisana, przypisany jest jej również odpowiedni przedział punktowy. Skala określa również pożądany profil. Chcąc szczególnie motywować pracowników do podnoszenia jakości swojej pracy, a także dać dowód uznania dla podjętych działań i osiągnięć utworzono dodatkową ocenę 6 (wyróżniającą), której wartość przekracza pożądany dla ogółu pracowników profil, ustalono, że ocena 6

(wyróżniająca) może być przyznana jedynie za 1–3 kryteriów (innymi słowy nie ma pracowników, którzy wyróżniają się we wszystkich kryteriach).

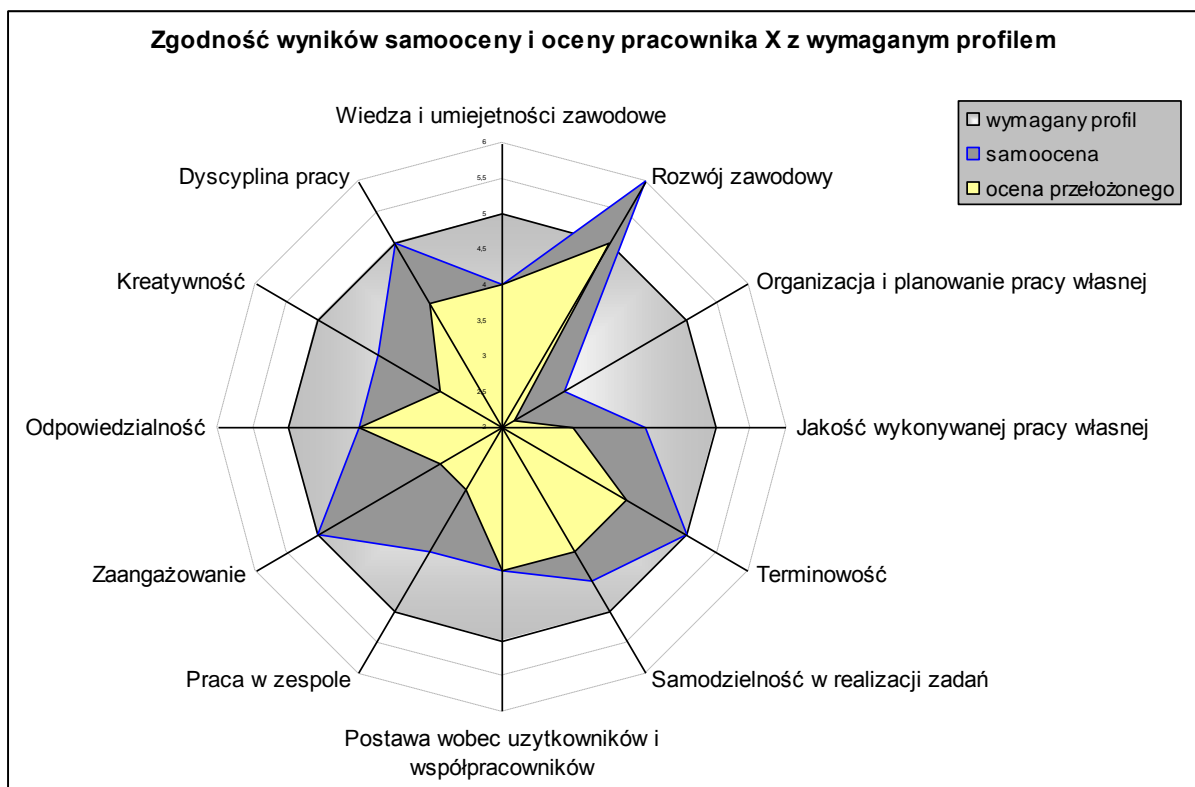
SKALA OCEN - OPIS		Grupa A		Grupa B	
OCENA	OPIS	SUMA		SUMA	
		min	max	min	max
wyróżniająca (6) ocena dodatkowa	Spełnia wszystkie kryteria w stopniu wyróżniającym, najwyższy poziom kompetencji, najwyższe umiejętności interpersonalne, w ramach obowiązków służbowych wykazuje szczególną inicjatywę i pomysłowość, osiągając wyniki wyższe od oczekiwanych, odznacza się kreatywnością w działaniu, aktywny w realizacji prac badawczych.	61	72	101	120
bardzo dobra (5) PROFIL MAX	Spełnia wszystkie kryteria w stopniu bardzo dobrym, poziom kompetencji odpowiada oczekiwaniom, wysokie umiejętności interpersonalne, w ramach obowiązków służbowych wykazuje inicjatywę i pomysłowość, osiągając wyniki wyższe od oczekiwanych.	55	60	91	100
dobra (4) PROFIL MIN	Spełnia kryteria w stopniu dobrym, poziom kompetencji nie w pełni odpowiada oczekiwaniom, dobre umiejętności interpersonalne.	43	54	71	90
zadawalająca (3)	Spełnia kryteria w stopniu średnim, poziom kompetencji niższy od oczekiwanych, średnie umiejętności interpersonalne.	31	42	51	70
niezadawalająca (2)	Nie spełnia większości kryteriów, poziom kompetencji daleki od oczekiwań, brak umiejętności interpersonalnych.	24	30	40	50

Rysunek 3. Skala ocen z zaznaczonymi granicami profilu

Źródło: materiały BPK.

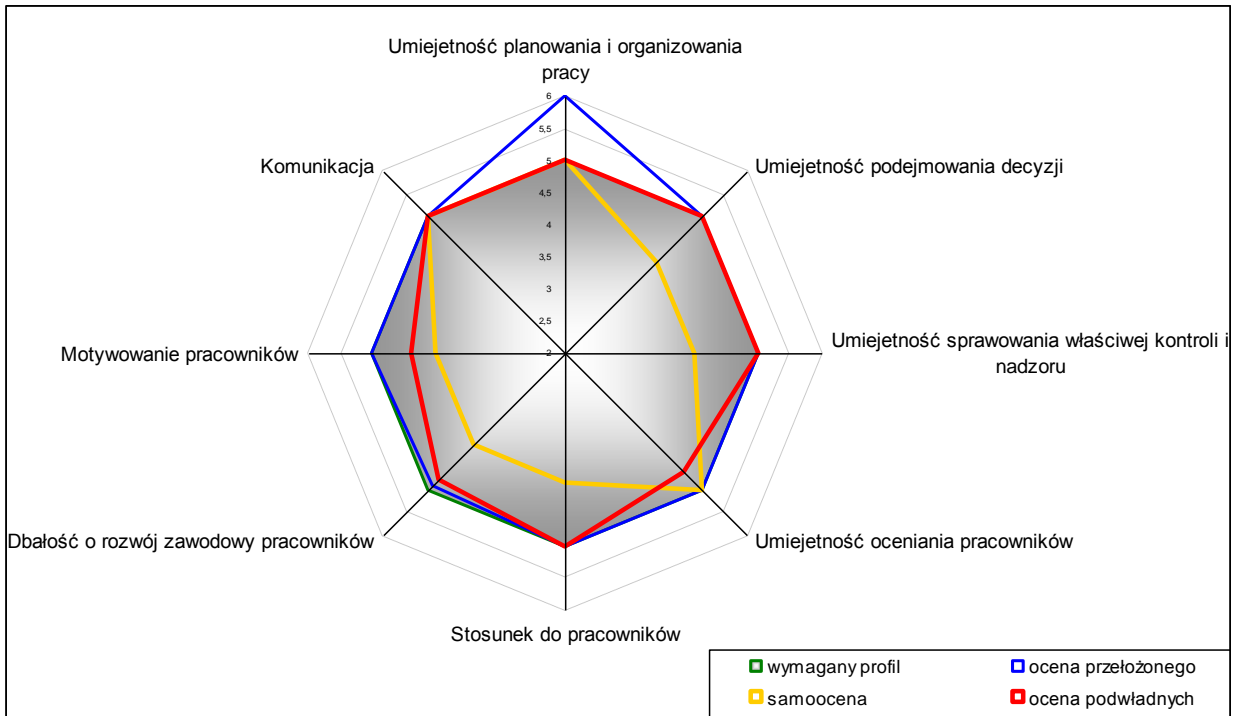
Na podstawie arkuszy ocen jest możliwe tworzenie diagramów (wykresów) ilustrujących rozbieżności pomiędzy samooceną i oceną przełożonego dla poszczególnych kryteriów oceny na tle wymaganego profilu przewidzianego dla wszystkich pracowników lub ich poszczególnych grup. Miejsca (kryteria), w których występują największe rozbieżności pomiędzy samooceną i oceną przełożonego a także określonym profilem, powinny tworzyć swoisty scenariusz rozmowy, ponieważ wyjaśnienie tych różnic powinno być najważniejsze zarówno z punktu widzenia ocenianego pracownika, jak i osoby (przełożonego) dokonującej oceny. Rysunek 4 jest przykładem diagramu osoby, która w kilku kryteriach uzyskała dosyć niską ocenę przełożonego (średnia ocen – 3,6) i która również w samoocenie

(średnia ocen – 4,37) znalazła się niemal w dolnej granicy profilu (przedział ocen 4–5).

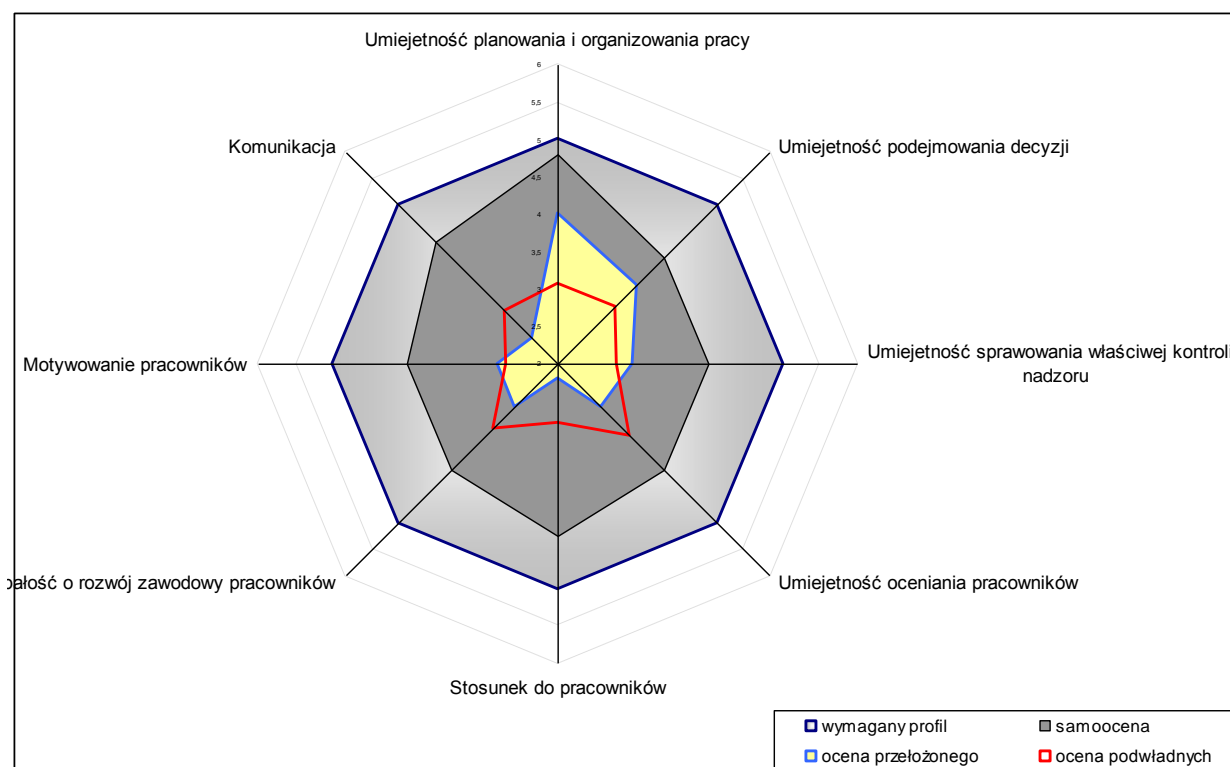


Rysunek 4. Zgodność wyników samooceny i oceny pracownika X z wymaganym profilem
Źródło: opracowanie własne.

Następne dwa diagramy (rys. 5 i 6) stanowią graficzne odwzorowanie oceny przedstawicieli kadry kierowniczej, gdzie obok samooceny, oceny przełożonego występuje dodatkowo ocena podwładnych, również na tle wymaganego profilu. Rysunek 5 odnosi się do pracownika, który uzyskał pozytywne oceny, rysunek 6 dotyczy zaś pracownika, który otrzymał niskie oceny. W pierwszym przypadku (rys. 5) oceny zarówno przełożonego, jak i podwładnych są do siebie mocno zbliżone, a także zbliżone do wymaganego profilu (w jednym z kryteriów ocena przełożonego nawet go przekracza). Najbardziej krytyczna okazała się natomiast samoocena.



Rysunek 5. Zgodność wyników samooceny i oceny pracownika X z wymaganym profilem
 Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 6. Zgodność wyników samooceny i oceny pracownika Y z wymaganym profilem

Źródło: opracowanie własne.

W drugim przypadku (rys. 6) ocena podwładnych (średnia ocen – 2,99) niewiele odstaje od oceny przełożonego (średnia ocen – 2,95). Pracownik Y w stosunku do siebie okazał się natomiast bardziej tolerancyjny, wystawiając sobie stosunkowo wysoką ocenę (średnia ocen – 4,17). Nawet jednak on w większości kryteriów, na tle wymaganego profilu, mimo dużej tolerancji w stosunku do własnej osoby ocenił się znacznie niżej.

Ponieważ zbudowany na początku 2010 roku system OOP zastosowano dopiero dwukrotnie, trudno mówić o szczególnych doświadczeniach wynikających z jego zastosowania. Już teraz można jednak stwierdzić, że spowodował on zwiększenie aktywności pracowników na niektórych polach działania (zannotowano na przykład istotny wzrost publikacji oraz liczby osób publikujących, a także wzrost aktywności w rozmaitych działaniach biblioteki, wychodzących poza główny nurt jej funkcjonowania). Wprowadzenie oceny kadry kierowniczej (OOK) przez podległych pracowników spowodowało w kilku przypadkach pozytywną korektę postaw i relacji na linii podwładny – przełożony.

Bibliografia

1. Dąbrowicz M., *Proces przygotowania i wdrażania systemu ocen okresowych pracowników w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu*. W: Biblioteka 12(21), Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2008, s. 147–164.
2. *Ocena okresowa – co oznacza dla pracownika?*; <http://kariera.infopraca.pl/2011/09/ocena-okresowa-co-oznacza-dla-pracownika/> [dostęp: 30.07.2012].
3. *Okresowa ocena pracowników – na czym polega?* W: Gazeta Wyborcza, Dodatek Praca, 22 lipca 2002; <http://www.achievegloab.pl/zasoby-wiedzy/prasa/inne/okresowa-ocena-pracownikow.html> [odczyt: 30.07.2012].
4. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.

Część 1. Podstawowe informacje											
Dane osobowe pracownika:											
Nazwisko:			Imię:								
Stanowisko:			Oddział BPK:								
Data zatrudnienia w PK			Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku								
Dane dotyczące poprzedniej oceny											
Ocena:			Data sporządzenia:								
Część 2. Ocena pracownika											
nazwa kryterium	opis kryterium	A				B				punkcja	
		pracownik działalności podstawowej*, prac. administracji, prac. inż. techniczny, pracownik obsługi, inni				kadra kierownicza					
		zakres punktacji		od	do	od	do				
PRZYGOTOWANIE ZAWODOWE DO WYKONYWANYCH ZADAŃ											
1	Wiedza i umiejętności zawodowe	zasób wiadomości i umiejętności (praktycznych/technicznych) pozwalający na wywiązywanie się z nałożonych zadań				2	6	2	6		
2	Rozwój zawodowy	uzupełnianie wiedzy oraz podnoszenie kwalifikacji w celu właściwej realizacji powierzonych zadań				2	6	2	6		
EFEKTYWNOŚĆ PRACY											
3	Organizacja i planowanie pracy własnej	planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań, ustalanie priorytetów, efektywne wykorzystanie czasu pracy				2	6	2	6		
4	Jakość wykonywanej pracy	rzetelne i staranne wykonywanie zadań zgodnie z obowiązującymi standardami/wymaganiami				2	6	2	6		
5	Terminowość	przestrzeganie terminów realizacji				2	6	2	6		
6	Samodzielność w realizacji zadań	umiejętność pracy bez stałego nadzoru				2	6	2	6		
POSTAWY, ZACHOWANIA I DISCYPLINA PRACY											
7	Postawa wobec użytkowników i współpracowników	kultura obsługi/współpracy, życzliwość, uprzejmość, kultura osobista, umiejętność ułożenia dobrych stosunków w miejscu pracy, nastawienie na partnerstwo, bezkonfliktowość				2	6	2	6		
8	Praca w zespole	Umiejętność pracy w grupie, zaangażowanie w osiągnięcie wspólnego celu, wspólne działania, wzajemna odpowiedzialność, tolerancja oraz poszanowanie poglądów i przekonań innych osób				2	6	2	6		
9	Zaangażowanie	aktywność wykraczająca poza zakres obowiązków, gotowość do wypełniania dodatkowych zadań i poleceń przełożonych				2	6	2	6		
10	Odpowiedzialność	poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania/mienie, stopień w jakim można na pracowniku polegać w zakresie realizacji przyjętych zobowiązań, zachowanie tajemnicy służbowej na stanowiskach tego wymagających				2	6	2	6		
11	Kreatywność	umiejętność zauważania potrzeby określonych działań, twórcze myślenie i inicjowanie zmian, doskonalenie pracy na własnym stanowisku				2	6	2	6		
12	Dyscyplina pracy	przestrzeganie ustalonych procedur, przestrzeganie czasu pracy, punktualność				2	6	2	6		
* (ml. bibliotekarz, bibliotekarz, st. bibliotekarz, kustosz, mag.biblioteczny, st. mag. biblioteczny)											
DODATKOWE KRYTERIA OCENY KADRY KIEROWNICZEJ											
13	Umiejętność planowania i organizowania pracy	umiejętność dokonywania podziału pracy, planowanie realizacji i przydzielanie zadań				X	X	2	6		
14	Umiejętność podejmowania decyzji	umiejętność analizowania i interpretowania informacji oraz wyciągania logicznych wniosków, podejmowanie odpowiedzialności, ocena następstw decyzji						2	6		
15	Umiejętność sprawowania właściwej kontroli i nadzoru	bieżąca kontrola z wykonywanych zadań, korekta błędów						2	6		
16	Umiejętność oceniania pracowników	zdolność do obiektywnej i sprawiedliwej oceny						2	6		
17	Stosunek do pracowników	nawiązywanie i podtrzymywanie dobrych relacji z podległymi pracownikami, umiejętność rozwiązywania konfliktów						2	6		
18	Dbłość o rozwój zawodowy pracowników	wspieranie rozwoju pracowników, zachęcanie do rozwijania uzdolnień i podnoszenia kwalifikacji						2	6		
19	Motywowanie pracowników	zachęcanie i mobilizowanie do efektywnej pracy, wywalnianie kreatywności i innowacyjności, nagradzanie i karanie						2	6		
20	Komunikacja	umiejętność jasnego, precyzyjnego przekazywania informacji, właściwe przekazywanie poleceń, zachęcanie podwładnych do wyrażania opinii, otwartość na propozycje podwładnych i gotowość do ich uwzględniania, zapewnienie podwładnym informacji zwrotnej				2	6				
Maksymalna liczba punktów dla grupy:					24	72	40	120	0		
OCENA za okres:					od:	do:	#DZIEL/0!				
Oceniam wykonywanie obowiązków służbowych przez Panią/Pana											
Nazwisko:			Imię:			0					
i przyznaję okresową ocenę (średnia z sumy ocen)					#DZIEL/0!						
Ewentualne zalecenia											
Data: _____											
Zapoznałam/em się z powyższą oceną. _____ podpis osoby oceniającej											
Uwagi ocenianego pracownika											
Data: _____ podpis osoby ocenianej											
Kwalifikacje zdobyte w ocenianym okresie (kursy, szkolenia, studia podyplomowe itp.):											
Data	Nazwa, rodzaj										
Udział w konferencjach:											
Data	Nazwa				referat						
				TAK		NIE					
				TAK		NIE					
				TAK		NIE					
				TAK		NIE					
Publikacje w czasopiśmie i materiałach konferencyjnych (dane bibliograficzne):											

Rysunek 7. Formularz okresowej oceny pracownika (OOP)
Źródło: materiały BPK.

BIBLIOTEKA

Jednostka:

Liczba osób pracujących w oddziale (z wyłączeniem kierownika):

ARKUSZ OCENY KADRY KIEROWNICZEJ

NAZWA KRYTERIUM	OPIS KRYTERIUM	SKALA OCEN (zaznaczyć właściwe znakiem X)					
		5	4	3	2	1	0
Umiejętność planowania i organizowania pracy	umiejętność dokonywania podziału pracy, planowanie realizacji i przydzielanie zadań						
Umiejętność podejmowania decyzji	umiejętność analizowania i interpretowania informacji oraz wyciągania logicznych wniosków, podejmowanie odpowiedzialności, ocena następstw decyzji						
Umiejętność sprawowania właściwej kontroli i nadzoru	bieżąca kontrola z wykonywanych zadań, korekta błędów, zapewnienie podwładnym informacji zwrotnej						
Stosunek do podwładnych	nawiązywanie i podtrzymywanie dobrych relacji z podległymi pracownikami, umiejętność rozwiązywania konfliktów, kultura obsługi/współpracy, życzliwość, kultura osobista						
Dbłość o rozwój zawodowy podległych pracowników	wspieranie rozwoju pracowników, zachęcanie do rozwijania uzdolnień i podnoszenia kwalifikacji						
Motywowanie podległych pracowników	zachęcanie i mobilizowanie do efektywnej pracy, wyzwalanie kreatywności i innowacyjności, nagradzanie i karanie						
Umiejętność oceniania podwładnych	zdolność do obiektywnej i sprawiedliwej oceny						
Komunikacja	umiejętność jasnego, precyzyjnego przekazywania informacji, właściwe przekazywanie poleceń, zachęcanie podwładnych do wyrażania opinii, otwartość na propozycje podwładnych i gotowość ich uwzględniania						

SKALA OCEN - OPIS

OCENA	OPIS	SUMA PUNKTÓW	
		min	max
bardzo dobra (5)	spełnia wszystkie kryteria w stopniu wyróżniającym, najwyższy poziom kompetencji, najwyższe umiejętności interpersonalne	37	40
dobra (4)	spełnia wszystkie kryteria w stopniu zadawalającym, poziom kompetencji odpowiada oczekiwaniom, wysokie umiejętności interpersonalne	25	36
średnia (3)	spełnia kryteria w stopniu średnim, poziom kompetencji nie w pełni odpowiada oczekiwaniom, średnie umiejętności interpersonalne	17	24
dostateczna (2)	spełnia kryteria w stopniu niezadawalającym, poziom kompetencji nie odpowiada oczekiwaniom, niskie umiejętności interpersonalne	9	16
mierna (1)	nie spełnia kryteriów, poziom kompetencji daleki od oczekiwań, brak umiejętności interpersonalnych	5	8
negatywna (0)	zupełnie nie spełnia kryteriów, zupełny brak kompetencji i umiejętności interpersonalnych	0	4

Formularz należy przekazać do dnia:

Rysunek 8. Formularz okresowej oceny kierownika (OOK)

Źródło: materiały BPK.