

Małgorzata Dąbrowicz
Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
maldabro@amu.edu.pl

Zarządzanie przez ocenianie. System ocen okresowych pracowników w bibliotece

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie zagadnień związanych z oceną pracowniczą w bibliotece, przeprowadzaną przy wykorzystaniu systemu ocen okresowych pracowników, z uwzględnieniem jego elementów i uwarunkowań. Ponadto zwrócono uwagę na możliwości wykorzystania wyników procesu oceniania w praktyce zarządzania instytucją biblioteczną, szczególnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: ocena pracownicza, ocena okresowa, system ocen okresowych pracowników, zarządzanie biblioteką, zarządzanie zasobami ludzkimi, polityka personalna

Wprowadzenie

Truizmem jest stwierdzenie, że ludzie stanowią najcenniejszy zasób organizacji. Jest to pogląd nie tylko wciąż aktualny, lecz o stale rosnącym znaczeniu. Bez ludzi efektywne i sprawne funkcjonowanie współczesnych bibliotek nie miałyby szans powodzenia – i to niezależnie od stopnia atrakcyjności oferty bibliotecznej, gromadzonych oraz udostępnianych zbiorów, jakości świadczonych usług, roli danej placówki w otoczeniu, jej historii czy prestiżu. Tym samym ważnym zadaniem i ogromnym wyzwaniem dla dyrekcji oraz, szerzej, kadry zarządzającej biblioteką jest strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Praktyczna realizacja zasad tej koncepcji spoczywa w rękach osób pełniących funkcje kierownicze, których kompetencje obecnie nabierają szczególnego znaczenia.

Do istotnych kompetencji kierowników należy rzetelne i trafne ocenianie pracy podległych im pracowników. Ma ono posłużyć przełożonym do umiejętnego budowania zespołów, motywowania, angażowania, inspirowania i uczenia, a zarazem do wyznaczania podwładnym zadań w sposób zindywidualizowany, z wykorzystaniem pełni ich potencjału, przy jednoczesnej dbałości o ich doskonalenie i rozwój. Dokonywanie ocen, mające na celu optymalne zarządzanie ludźmi, głównie poprzez budowanie opartych na zaufaniu relacji, winno być wsparte umiejętnościami komunikacyjnymi, związanymi ze skutecznym porozumiewaniem się, w tym także z przekazywaniem ocen. Kompetencje kierownicze są więc w swej istocie umiejętnościami psychologicznymi, wśród których ocenianie jest jedną z istotniejszych – stanowi nieodzowną czynność wchodzącą w zakres zadań każdego kierownika.

Wspomniana ocena pracownicza odgrywa znaczącą rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi biblioteki. Warto więc zastanowić się, w oparciu o jakie kryteria i w jaki sposób oceniać, co warunkuje sprawność poszczególnych etapów procesu oceny, a tym samym jej skutki, jakie procedury, techniki i narzędzia mogą wspomagać proces, jak wykorzystywać wyniki oceniania. Przede wszystkim jednak należy zadać sobie pytanie o cele oceny, które powinny być precyzyjnie określone, jasne dla wszystkich, a przy tym rozsądne i zapewniające skuteczność całego procesu.

Ważnym i potencjalnie efektywnym narzędziem, wykorzystywanym w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, jest system ocen okresowych pracowników (SOOP). Jest on coraz powszechniej stosowany w praktyce funkcjonowania różnych typów bibliotek. Podejmowane próby wykorzystywania tego narzędzia w zarządzaniu instytucjami bibliotecznymi, podkreślanie roli i znaczenia ocen dla pozostałych podsystemów zarządzania zasobami ludzkimi, wreszcie dostrzeganie potrzeby ciągłego doskonalenia SOOP przyczyniają się do rosnącego zainteresowania tym zagadnieniem.

Ocena pracownicza w bibliotece

Ocenianie, będące immanentną częścią życia ludzi i nieodłączną cechą ich zachowania, dotyczy również życia zawodowego, w tym funkcjonowania pracowników w organizacjach. Oceny osiągnięć, zachowań i cech osób oraz zespołów odgrywają w nich bardzo istotną rolę. Dotyczy to zarówno organizacji komercyjnych, jak i instytucji niedochodowych, do których zalicza się biblioteki. Niezależnie od tego, czy odbywa się to w sposób sformalizowany, czy też nie, pracownicy mogą być poddani ocenie (oceniანი), mogą oceniać samych siebie (samoocena), podwładnych (ocena kierownicza), przełożonych (ocena oddolna) bądź współpracowników. Poszczególne zespoły oceniają zachowania swych członków oraz uczestników innych grup. Ocena poprzedza każdą podejmowaną decyzję, towarzyszy wszystkim analizom i kontrolom. Czasem jest ona dokonywana błyskawicznie, innym razem wykształca się w złożonym procesie analitycznym lub w wyniku szerszych konsultacji¹. Tym samym ocenianie pracowników jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych działań w praktyce funkcjonowania organizacji.

Ocena pracownicza (ocena pracownika) – w ujęciu Romualda Koracha – to *planowy proces oceniania kompetencji, zachowań, postaw, motywacji i efektywności pracownika oraz przekazywania oceny pracownikowi i innym uprawnionym osobom. Takie określenie oceny pracownika podkreśla, że składa się ona z dwóch równie ważnych etapów: formułowania oceny i przekazywania oceny*². Natomiast Aleksy Poczowski definiuje ocenę pracowniczą jako *sąd wartościujący, wykorzystywany w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca (standardu)*³. Uzupełniając tę definicję, Stefan Kubów dodaje: *Tym punktem odniesienia może być pożądaný w bibliotekach opis stanowiska pracy, zawierający m.in. wykaz wymaganych kwalifikacji oraz predyspozycji psychicznych*⁴.

Ocena, definiowana najczęściej jako sąd wartościujący, jest skutkiem procesu oceniania. Można go określić jako proces wartościowania postaw, zachowań i cech osobowych pracowników, a także efektów ich pracy oraz poziomu wykonania zadań istotnych z punktu

¹ OLEKSYN, T. *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Ofic. Ekon., 2006, s. 232. ISBN 8374840064.

² KORACH, R. *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*. Gliwice: Wydaw. Helion, 2009, s. 16. ISBN 9788324621866.

³ Zob. LUDWICZYŃSKI, A. Ocenianie pracowników. W: Król, H., Ludwicyński, A. (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydaw. Nauk. PWN, 2006, s. 275. ISBN 9788301148133.

⁴ KUBÓW, S. Okresowe ocenianie pracowników biblioteki. W: Kamińska, J., ŻOŁĘDOWSKA, B. (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydaw. SBP, 2008, s. 81. ISBN 9788389316974.

widzenia ustalonych celów i misji danej biblioteki⁵. Jest to procedura, służąca zebraniu informacji od pracowników i o pracownikach, zmierzająca następnie do weryfikacji danych, ich analizy (w tym porównywania), przekazywania, aktualizacji oraz wykorzystywania, co ma na celu z jednej strony aktualną ocenę dokonań bibliotekarzy, z drugiej – określenie ich potencjalnych możliwości przydatnych bibliotece w przyszłości⁶.

Zakres oceny zależy przede wszystkim od treści obecnej lub przyszłej roli zawodowej pełnionej przez pracownika. Ocenie podlegają zachowania, działania i ich skuteczność lub metody, formy zachowania czy sposoby wykonywania pewnych działań. Nie należy natomiast formułować ocen dotyczących człowieka „w ogóle”. Ocena pracownika nie może być oceną osoby ani oceną moralną. Nie powinna dotyczyć ról społecznych pełnionych przez ocenianego poza biblioteką. W zasadzie więc sformułowanie „ocena pracownika” nie jest w pełni poprawne, ponieważ nie ocenia się pracownika jako takiego, lecz jego funkcjonowanie w organizacji (bibliotece) oraz efekty jego pracy. Z tego względu bardziej poprawne wydaje się być określenie „ocena pracownicza”⁷, chociaż w literaturze przedmiotu, a także w niniejszym artykule, oba sformułowania są stosowane zamiennie.

Ocena pracy należy do zadań kierowników wszystkich szczebli, jest więc ściśle związana z wykonywaniem funkcji kierowniczych. Jest ona elementem trzech funkcji kierowania (nie dotyczy jedynie planowania) i stanowi jeden z podstawowych instrumentów zarządzania, którym przełożeni posługują się w swojej codziennej pracy. Dokonywanie ocen pracowników w ramach tych funkcji może służyć:

- doborowi odpowiednich pracowników do poszczególnych stanowisk pracy (funkcja organizatorska),
- motywowaniu zatrudnionych w celu poszerzania treści pracy, zwiększania jej efektywności, podejmowania nowych ról zawodowych i właściwego stosowania systemu wynagradzania (funkcja przywódcza),
- korygowaniu działań i zachowań pracowników w kierunkach zapewniających pełniejszą realizację celów biblioteki (funkcja kontrolna)⁸.

W rezultacie kierownictwo biblioteki ma do rozstrzygnięcia kwestię polegającą nie na tym, czy należy oceniać pracowników, czy akceptują oni fakt oceny, ale na tym, w jaki sposób to czynić, jak dokonywać ocen, aby były one efektywnym instrumentem zarządzania ludźmi. Zasadne są więc dyskusje, jak powinien przebiegać proces oceniania pracowników, jakie stosować procedury i jakich używać narzędzi oraz w jaki sposób wykorzystywać otrzymane wyniki.

Formy oceny

⁵ Por. KOPEĆ, J. Ocenianie pracowników. W: Szałkowski, A. (red.). *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Kraków: Wydaw. Akad. Ekon., 2000, s. 93. ISBN 8375520429; POCZTOWSKI, A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Kraków: Antykwa, 1998, s. 143. ISBN 8387493457.

⁶ Por. ŁUCEWICZ, J. Ocenianie pracowników. W: Listwan, T. (red.). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydaw. C.H. Beck, 2004, s. 204. ISBN 8373873481.

⁷ KORACH, R. dz. cyt., s. 16.

⁸ JURKOWSKI, R. *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Warszawa: Dom Wydaw. ABC, 2000, s. 130. ISBN 838728680X.

Ocenianie, będące integralnym elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi, może być dokonywane w jednej z dwóch podstawowych form: jako oceny bieżące lub okresowe. Oceny bieżące mają charakter niesformalizowany, ciągły i sytuacyjny. Dokonywane są stale, często spontanicznie, w trakcie codziennej współpracy przełożonego i podwładnego, stosownie do potrzeb, które na ogół nie podlegają planowaniu⁹. Ich zasadniczą funkcją jest natychmiastowe skorygowanie zachowań pracowników w oczekiwanym przez przełożonego kierunku – i jako takie stanowią istotny element zarządzania operacyjnego. Pomimo znacznej szczegółowości, ocenianie bieżące bywa jednak nietrafne, mało skuteczne, niezbyt obiektywne, a przez to i mniej wiarygodne. W wielu wypadkach stosuje się różne wzorce odniesienia do oceny bądź nie stosuje się ich w ogóle. Bywa także, że poszczególni kierownicy w sposób zróżnicowany i odmienny oceniają identyczny standard wykonania czy zachowania.

Oceny okresowe – zwane także podsumowującymi, formalnymi lub systemowymi – dokonywane są w sposób zorganizowany, systematyczny i metodyczny, są to więc oceny zamierzone i zaplanowane. Proces oceniania odbywa się według ściśle określonych zasad, tworzących pewien system. Wspomniany już system ocen okresowych pracowników można określić jako metodę zobiektywizowanego oceniania zatrudnionych; zbiór ściśle określonych elementów, które są celowo dobrane i odpowiednio zorganizowane oraz wzajemnie powiązane i spójne.

Systemowe ocenianie pracowników wymaga dłuższego okresu przygotowawczego, opracowania zarówno od strony formalnej, jak i merytorycznego przygotowania osób oceniających. Oceny dokonywane są w oparciu o trwałe, sformalizowane kryteria, znane zarówno przełożonym, jak i podwładnym, przy zastosowaniu określonych zasad oraz narzędzi, mających zwykle postać mniej lub bardziej obszernych arkuszy (formularzy). Towarzyszą im często rozbudowane, sprawdzone i rzetelne, jak najbardziej obiektywne i standardowe procedury o utrwalonym, powtarzalnym charakterze. Wykorzystuje się tu ponadto odpowiednio dobrane metody i techniki, zapewniające poprawność, adekwatność oraz skuteczność ocen. Ważny element stanowi na ogół rozmowa oceniająca, przebiegająca według przyjętych zasad i reguł. Oceny przeprowadzane są cyklicznie, w ściśle określonych odstępach czasowych. W trakcie tak przebiegającego procesu oceny powstaje specjalna dokumentacja. Ma on przy tym sformalizowaną procedurę wykorzystania wyników ocen.

Tak zaprojektowany, odpowiedzialnie stosowany system ocen okresowych jest odpowiedzią na potrzebę racjonalnego, opartego na rzetelnych przesłankach oceniania pracy osób zatrudnionych w bibliotece, w celu właściwego planowania jej działania, zgodnie z misją i strategią placówki, a także planowania rozwoju poszczególnych pracowników. Jak wspomniano, oceny okresowe mają charakter kompleksowy, obejmują całokształt efektów działalności ocenianego bibliotekarza, zawierają również elementy oceny jego umiejętności oraz postaw wobec pracy. Dokonywane są regularnie i cyklicznie, niezależnie od doraźnej potrzeby, dla osiągnięcia określonych celów długofalowych, mogą więc służyć zarówno celom operacyjnym, jak i strategicznym biblioteki. Odbywają się przy aktywnym udziale ocenianego, który nie tylko jest poinformowany o fakcie stosowania ocen okresowych, ale ma także możliwość ustosunkowania się lub odwołania od uzyskanej oceny.

⁹ KUBÓW, S., dz. cyt., s. 81.

Charakter procesu oceniania okresowego, który odbywa się w atmosferze rzetelności, sprawiedliwości i powagi, pozwala minimalizować wpływ emocji i przypadku na ocenę¹⁰.

Jeżeli w bibliotece nie przeprowadza się systematycznych ocen okresowych, opierając się wyłącznie na ocenie bieżącej, pracownicy nie wiedzą, w jaki sposób są oceniani przez przełożonych, ani nie mają wpływu na te oceny. Nie znają kryteriów, na podstawie których poddano ich ocenie, a ponieważ ocena nie została oficjalnie sformułowana, nie mają możliwości przedyskutowania jej z kierownikiem, ani tym bardziej nie wiedzą, co mogą zrobić, żeby ją zmienić. Brak wyraźnie sformułowanych i uzasadnionych przez przełożonego ocen powoduje u podwładnych stan niepewności co do ich pozycji w zespole, rodzi poczucie zagrożenia, bezsilności i nieufności, a także wrażenie niedoceniaenia ich walorów zawodowych, wysiłków lub osiągnięć w pracy¹¹.

Należy jednak podkreślić, że systemowe oceny okresowe nie zastępują oceny bieżącej, stanowią natomiast jej niezbędne uzupełnienie, podsumowanie i rozszerzenie. Obie omówione formy oceny nie wykluczają się wzajemnie i mogą być z pozytywnym skutkiem stosowane równolegle. Co więcej, oceny bieżące i sformalizowany system ocen okresowych powinny być ze sobą zgodne i tworzyć spójną całość, która wspiera krótkoterminowe oraz długoterminowe zarządzanie kapitałem ludzkim biblioteki.

Wymagania stawiane systemom ocen okresowych

Podjęcie przez kierownictwo biblioteki decyzji o wprowadzeniu formalnego systemu ocen ma daleko idące konsekwencje zarówno dla pracowników, jak i instytucji. Profesjonalna, zobiektywizowana ocena wyników pracy jest procesem skomplikowanym, czasem generującym konflikty. W praktyce dnia codziennego oceny mogą wywoływać emocje, budzić sprzeciw zarówno ze strony ocenianych, jak i oceniających. Istotne jest więc rozważenie kwestii, jak dokonywać oceny, aby stała się ona trwałym elementem kultury organizacyjnej biblioteki, na stałe wpisanym w jej funkcjonowanie; aby była uznana oraz akceptowana przez pracowników jako istotna pomoc w ich rozwoju zawodowym oraz mechanizm wspomagający efektywność i jakość ich pracy.

Szerokie możliwości wykorzystania rezultatów oceny pracowniczej, a przez to duża użyteczność systemu ocen, powinny skłaniać biblioteki do starannego opracowania i rzetelnego przeprowadzenia procedur związanych z jego wdrożeniem oraz konsekwentnego stosowania w praktyce zarządzania. Wprowadzenie formalnego systemu ocen stawia duże wymagania szczególnie przed kierownictwem biblioteki, od którego odpowiedzialności zależy kształt oceny okresowej i sposoby wykorzystania jej wyników. Profesjonalny SOOP wymaga uwzględnienia wielu czynników o zróżnicowanym charakterze, wpływających na jego jakość i skuteczność.

Warunkiem skuteczności wprowadzanego systemu ocen jest jego staranne zaplanowanie i przygotowanie. Przede wszystkim musi on zostać wypracowany w konkretnej bibliotece – uwzględniać jej specyfikę (w tym wymagania stanowisk, których dotyczy ocena) i być do-

¹⁰ CZUBASIEWICZ, H. *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*. Gdańsk: Wydaw. Uniw. Gdańskiego, 2005, s. 90. ISBN 8373262695.

¹¹ STALEWSKI, T. Ocena pracowników. W: Stalewski, T., Ziobro, E. (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zagadnienia wybrane*. Wrocław: Ofic. Wydaw. Politech. Wroc., 1995, s. 68. ISBN 8370851940.

stosowanym do jej potrzeb. Zanim zostanie wprowadzony w życie, powinien zostać zweryfikowany i poddany próbom (ocena pilotażowa) w celu ewentualnego wprowadzenia korekt. Należy więc od początku zaprojektować go w taki sposób, aby możliwe było korygowanie, aktualizowanie i rewidowanie poszczególnych jego elementów.

Aby system ocen spełniał swoje cele, powinien być kompleksowy, elastyczny, zharmonizowany, długofalowy, dawać trafne i rzetelne wyniki oraz – co ważne – być oparty na jednoznacznie określonych kryteriach. Kompleksowość oznacza całościowe i maksymalnie szerokie ujęcie różnych aspektów funkcjonowania biblioteki. Elastyczność polega na dopasowaniu kryteriów oceny i ich rangi do specyfiki funkcjonowania instytucji jako całości, ale także do poszczególnych jej komórek, grup stanowisk oraz charakteru realizowanych zadań. Postulat harmonizacji oznacza powiązanie i kierunkową zgodność kryteriów oceny na poszczególnych poziomach systemu¹².

Ocenianie powinno być procesem powtarzalnym, odbywać się cyklicznie w określonych terminach (najczęściej rocznych). Powinno mieć charakter powszechny, czyli obejmować wszystkich pracowników zatrudnionych w bibliotece, zapewniając im rzetelną ocenę ich pracy. Konsekwencje oceny powinny być dostosowane do kultury i potrzeb biblioteki.

Profesjonalny system ocen powinien być jawny, a jego elementy – cele, procedury, zasady i kryteria oceniania – muszą być dobrze znane wszystkim zainteresowanym przed rozpoczęciem okresu, którego ocena ma dotyczyć. Pracownicy powinni także zostać zaznajomieni z: procedurą odwoławczą, sposobem dokumentowania oceny oraz sposobami wykorzystania jej wyników. Muszą wiedzieć, jakie konsekwencje wiążą się z uzyskaniem poszczególnych ocen. Nie mogą być w żaden sposób zaskakiwani, a wszelkiego rodzaju zmiany reguł oceniania winny być dokonywane z odpowiednim wyprzedzeniem.

Warunkiem efektywnie przeprowadzonych ocen jest przygotowanie do nich pracowników, zwłaszcza osób oceniających. Ocenianie pracy – jako czynność zawodowa – wymaga zarówno odpowiedniego przeszkolenia, jak i uświadomienia przełożonym spoczywającej na nich odpowiedzialności. Powinna ich cechować nie tylko wiedza o człowieku i umiejętność trafnego postrzegania ludzi, rozumienia podstaw i celów oceniania, ale także kompetencje do praktycznej realizacji tego procesu. Szczególnie istotna jest otwarta komunikacja pomiędzy oceniającymi i ocenianymi, budująca wokół ocen atmosferę szczerości i zaufania.

Konstruując system ocen, należy nieustannie pamiętać o jego najważniejszej funkcji: ocenia się przeszłość po to, aby wyciągać wnioski służące efektywniejszej pracy w nadchodzącym okresie. Dlatego oceny powinny być standardowe i porównywalne, a pracownicy powinni postrzegać je jako sprawiedliwe i obiektywne¹³. Istotne jest uwzględnienie możliwości ich zastosowania w kluczowych obszarach systemu zarządzania biblioteką, a także zwiększenie skuteczności działań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Warto przy tym pamiętać, że znacznie ważniejsze od rozbudowanych procedur i narzędzi oceny jest podejście kadry zarządzającej do kwestii oceniania pracowników czy sprawność stosowania ocen w praktyce oraz wykorzystanie ich wyników dla dobra całej biblioteki.

¹² Por. ŁUCEWICZ, J. dz. cyt., s. 208.

¹³ SIDOR-RZĄDKOWSKA, M. *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Kraków: Ofic. Wydaw., 2003, s. 21. ISBN 8388597833.

Miejsce systemu ocen okresowych w bibliotece

System ocen okresowych pracowników jest jednym z bardziej rozpowszechnionych, sformalizowanych narzędzi zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. Źródłem inspiracji dla jego projektowania i wdrażania w bibliotece są świadome, ukierunkowane działania, nastawione na osiągnięcie poprzez ocenianie określonych efektów. Dokonywane w ten sposób oceny są kompleksowe, systematyczne, zgodne z założeniami ogólnej polityki instytucji i z celami samego oceniania. Dzięki temu ocena pracowników jest efektywna, a zarazem skuteczna.

Ocenianie nie jest więc celem samym w sobie, ale zasadniczym elementem szerszego zestawu praktyk stosowanych w ramach funkcji personalnej biblioteki, stwarzającego duże możliwości dla realizacji wielu celów. Jeżeli SOOP powstaje świadomie, dla realizacji celów ksiąźnicy, staje się także skutecznym, uniwersalnym narzędziem, efektywnie wspomagającym zarządzanie placówką. System ocen jest więc traktowany jako złożony, uniwersalny instrument, służący zarządzaniu ludźmi oraz innymi procesami w bibliotece. Stanowi otwarty układ, powiązany zarówno z pozostałymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi, jak i z poziomem wykonania pracy, rozwojem biblioteki, jej strategią, strukturą i kulturą organizacyjną.

Zakres skutków systemu oceniania pracowników jest w związku z tym bardzo szeroki. System ocen kształtuje wiele procesów w bibliotece oraz wpływa na liczne podsystemy jej funkcjonowania, jest jednak również podporządkowany celom i rozwiązaniom wykorzystywanym w przebiegu tych procesów. Zależności pomiędzy tymi komponentami systemu zarządzania biblioteką a ocenami okresowymi są bowiem wzajemne. SOOP stanowi więc element większej całości, w którą musi być odpowiednio – strukturalnie i funkcjonalnie – wkomponowany¹⁴.

Na sposób projektowania, wdrażania i wykorzystywania systemu ocen w zarządzaniu wpływa ściśle z nim powiązana strategia biblioteki oraz warunki jej funkcjonowania. Cele wynikające ze strategii powinny zostać uwzględnione w zestawie kryteriów oceniania. SOOP ocen jest zatem ważnym narzędziem zarządzania, oddziałującym poprzez transformację celów strategicznych instytucji na oczekiwania wobec pracowników. Odpowiednio kształtuje i rozwija pożądane postawy, zachowania i umiejętności zatrudnionych, które są istotnym czynnikiem projektowania oraz realizacji strategii biblioteki. W efekcie, ze względu na swój kompleksowy charakter, system ocen w sposób bezpośredni wspiera placówkę w realizacji celów strategicznych, wpływając zwłaszcza na realizację jej strategii personalnej. Realność strategii zależy ponadto od rozwiązań organizacyjnych, w tym tych zastosowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi¹⁵.

System okresowych ocen pracowniczych, traktowany jako kompleksowy instrument zarządzania zasobami ludzkimi, powinien również być dostosowany do struktury i kultury

¹⁴ Por. CZUBASIEWICZ, H. Ocenianie pracowników. W: Czubasiewicz, H. (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydaw. Akad., 2001, s. 64. ISBN 8391617319.

¹⁵ Por. BUDZIK, K. System ocen pracowników jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W: Sagan, M., Sierżputowska, I. (red.). *Praktyka skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin, 2009, s. 132. ISBN 9788376411187; RAPACKA, M., MRZYGLÓD, J., ROSTKOWSKI, T. System ocen okresowych pracowników. W: Rostkowski, T. (red.). *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin, 2004, s. 118. ISBN 8372514453; CZUBASIEWICZ, H. Ocenianie..., dz. cyt., s. 65-66.

organizacyjnej biblioteki. Stanowi bowiem w tym układzie narzędzie kształtujące więzi organizacyjne, a więc modeluje strukturę organizacyjną biblioteki. Jest ważnym elementem procesu kierowania, wspomagając realizację funkcji kierowniczych. Wnosi ponadto nowe – bądź zmienia istniejące – zwyczaje, wartości oraz normy zachowań, kształtując postawy i zachowania pracowników zgodnie z filozofią działania biblioteki. Skuteczność wspomagania zarządzania przez SOOP polega więc także na świadomym kształtowaniu kultury organizacyjnej, jej umacnianiu lub modyfikowaniu. Co więcej, system ocen wpływa na naświetlenie i kierunek motywacji pracowników do zmiany ich wyników pracy oraz postaw i zachowań w oczekiwanym przez placówkę kierunku. Jest narzędziem oddziaływania na: sposób pracy i współpracy w bibliotece, stosunek do spraw, przełożonych, współpracowników, użytkowników i do samej biblioteki.

Wzajemne relacje pomiędzy systemem zarządzania biblioteką a ocenami okresowymi znajdują swoje odzwierciedlenie przede wszystkim w procesie decyzyjnym, realizowanym w ramach funkcji personalnej. Ocenianie pracowników powinno być ściśle powiązane z polityką personalną konkretnej placówki bibliotecznej, a jego wyniki – stanowić ważny wkład w inne podsystemy zarządzania zasobami ludzkimi. Jakość wzajemnych powiązań wpływa na efektywność całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, który – aby był sprawny – powinien opierać się na aktualnych wynikach oceny¹⁶. Ocenianie jest zatem kompleksowym narzędziem, zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi¹⁷, a trwałe powiązanie go z poszczególnymi obszarami funkcji personalnej ma wpływać na zwiększenie racjonalności działań podejmowanych w ramach procesu zarządzania ludźmi w bibliotece.

Brak związku systemu ocen z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi jest jego poważną dysfunkcją. Uniemożliwia mu pełnienie funkcji rozwojowej i decyzyjnej, a zatem nie ma żadnego zastosowania i nie wspomaga biblioteki w realizacji jej celów.

Wykorzystanie systemu ocen okresowych w bibliotece

Najistotniejszym elementem systemu okresowych ocen pracowniczych, a zarazem etapem wieńczącym cały proces, jest wykorzystanie wyników oceniania, czyli przełożenie uzyskanych rezultatów ocen na konkretne, wynikające z celów decyzje. Na rzetelność i przydatność informacji uzyskiwanych w wyniku oceniania wpływają wszystkie podejmowane po drodze decyzje i działania, dotyczące poszczególnych elementów procedur przygotowywania oraz przeprowadzania tego procesu. Są to przede wszystkim: opracowane w ramach SOOP kryteria, przyjęte zasady oceniania, stosowane metody, częstotliwość ocen, zaangażowanie uczestników oceny, przebieg rozmowy oceniałej, a szczególnie cele, którym ocena ma służyć.

Wykorzystywanie ocen powinno polegać na dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych w fazie projektowania SOOP celów oceniania. To właśnie cele wyznaczają sposób wykorzystania wyników ocen, a w konsekwencji – efektywność całego systemu. Rzetelne podejście do ocen pozwala uniknąć niewłaściwego przełożenia celów biblioteki na cele indywidualne

¹⁶ KMIOTEK, K., LEWICKA, D., WZIĄTEK-STĄSKO, A. System ocen pracowniczych jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego. W: Lachiewicz, S. (red.). *Zarządzanie rozwojem organizacji*. T. 1. Łódź: Wydaw. Politech. Łódz., 2007, s. 441. ISBN 9788372832146.

¹⁷ Por. CZUBASIEWICZ, H. Okresowe..., dz. cyt., s. 63, 213; POCZTOWSKI, A. dz. cyt., s. 143.

pracowników. Przemyślane, dostosowane do warunków panujących w placówce, ustalenia w tym zakresie wpływają w dużym stopniu na trafność i sprawność przyjętych w procesie oceniania rozwiązań.

Warunkiem osiągania realnie wyznaczonych celów oceniania jest ograniczenie związanych z nim oczekiwań. Zbyt duże oczekiwania wobec systemu już na początku stanowią przeszkodę dla jego sprawności, wytwarzają niekorzystną atmosferę wokół całego procesu, rodzą rozczarowanie oraz nieufność pracowników, a także powodują brak ich akceptacji dla oceny i jej wyników. Aby więc ocenianie okresowe przy wykorzystaniu SOOP skutecznie wspierało zarządzanie w bibliotece, należy realnie określić jego możliwości i nie przypisywać mu zbyt wielu i/lub wewnętrznie sprzecznych celów¹⁸.

Warto przy tym pamiętać, aby już na etapie opracowywania SOOP nie tylko precyzyjnie określić, do czego zostaną wykorzystane wyniki ocen, ale również ustalić, jakie konsekwencje dla bibliotekarzy będzie miało uzyskanie konkretnego rezultatu. Dobrze opracowany system sformalizowanych ocen okresowych powinien wskazywać sposoby szybkiego wykorzystania wniosków z nich płynących. Zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki przeprowadzonych ocen muszą być jasno określone i konsekwentnie wprowadzane w życie. Wymaga to określenia sposobów analizy informacji i wyciągania istotnych wniosków oraz opracowania wewnętrznych procedur przekształcania informacji uzyskanych w drodze oceny na konkretne przedsięwzięcia¹⁹.

System okresowych ocen pracowniczych, oparty na modelu rozwojowym, wspomaga codzienne zarządzanie ludźmi, jak również stwarza warunki do prawidłowego rozwoju pracowników oraz biblioteki. Jest instrumentem kształtowania zdolności personelu do realizacji celów instytucji.

Ocena pracownicza jest przede wszystkim podstawą podejmowania racjonalnych i sprawiedliwych decyzji personalnych. Wspomaga każdy z czterech, powiązanych ze sobą, podstawowych elementów polityki personalnej biblioteki: planowanie, pozyskiwanie, utrzymywanie i rozwój zasobów ludzkich. Jeśli sposób wykorzystania wyników oceny jest zgodny z założeniami polityki kadrowej, przyjętej i realizowanej przez kierownictwo biblioteki, uzyskane w procesie oceny informacje pozwalają na systemowe, a nie doraźne, podejście do najistotniejszych problemów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Podejmowane w oparciu o SOOP decyzje w tym obszarze są bardziej trafne i jako takie przyczyniają się do zwiększenia efektywności zarządzania oraz funkcjonowania biblioteki.

W ramach pełnionej funkcji rozwojowej, system ocen umożliwia identyfikację (diagnozę) potencjału zatrudnionych w bibliotece pracowników, a dzięki niej bardziej optymalne dopasowanie predyspozycji i zainteresowań ludzi do zadań oraz wymagań stanowisk pracy. Wiedza o potencjale pracowników jest wykorzystywana do przeprowadzania zmian w podziale kompetencji, odpowiedzialności, przesunięć kadrowych wewnątrz biblioteki, ade-

¹⁸ Por. CZUBASIEWICZ, H. Okresowe..., dz. cyt., s. 208; JUCHNOWICZ, M., SMYK, E. Ocena pracy i pracowników. W: Sajkiewicz, A. (red.). *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 2000, s. 244. ISBN 8386890770.

¹⁹ CHOMAŃTOWSKA, B. Czynniki warunkujące użyteczność ocen pracowniczych. W: Listwan, T., Witkowski, S. (red.). *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*. Wrocław: Wydaw. Akad. Ekon. im. Oskara Langego, 2001, s. 112. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 900. ISSN 0324-8445.

kwatnego doboru zadań i środków. Oceny dostarczają ponadto informacji istotnych z punktu widzenia kształcenia i rozwoju pracowników, umożliwiając identyfikację potrzeb szkoleniowych oraz planowanie szkoleń. Rozwój pracowników w placówce bibliotecznej obejmuje również planowanie karier zawodowych, czyli uzgadnianie potrzeb i możliwości biblioteki z indywidualnymi aspiracjami, potrzebami i planami zawodowymi bibliotekarzy. Efektywnie przeprowadzane oceny zwiększają szanse na sukces zawodowy pracowników, wskazują perspektywy i znacząco poszerzają możliwości rozwoju oraz kształtowania własnej ścieżki kariery zawodowej.

System ocen okresowych, rozumiany jako zaplanowana, sformalizowana oraz systematyczna ewaluacja pracy, jest również źródłem wielu wartościowych informacji o pracownikach, stanowiskach pracy i ich wzajemnych relacjach. Stwarza możliwość uzyskiwania oraz udzielania informacji zwrotnej w dłuższym okresie. Precyzuje i wzmacnia rozumienie efektywnej pracy, spełniając funkcję normotwórczą, która znajduje odzwierciedlenie zarówno po stronie podwładnych, jak i przełożonych²⁰. Informacje uzyskane w procesie oceniania są kluczem do podjęcia działań i zmian, ponieważ właśnie dzięki nim obie strony lepiej poznają wzajemne oczekiwania odnośnie przebiegu dalszej pracy i współpracy przy osiągnięciu kolejnych celów oraz wykonywaniu zadań, a także powiązania ich z realizacją celów biblioteki.

Ocena kompetencji, mając właściwości stymulacyjne i mobilizacyjne, odgrywa ważną rolę w motywowaniu bibliotekarzy. Jest bardzo skutecznym narzędziem oddziałującym na wewnętrzne motywacje pracowników i na motywowanie ich do zmiany w kierunku oczekiwanym przez bibliotekę. Cykliczne, regularne ocenianie bibliotekarzy, podsumowanie podjętych działań i wykonanych zadań w dłuższym, ściśle określonym okresie, zaspokaja ich potrzebę dostrzegania postępów w pracy, zauważania oraz doceniania wysiłku, a przede wszystkim osiągnięć. Jest źródłem samopoznania i doskonalenia siebie oraz momentem autorefleksji, mogącej prowadzić do zmiany postawy wobec siebie, oceniającego czy wobec pracy. Postawy te wpływają znacząco na motywację do pracy, a motywacja – na uzyskiwane efekty.

Cele motywacyjne SOOP wynikają również z uzależnienia gratyfikacji zatrudnionych od wyników oceny, co coraz częściej pojawia się w bibliotekach, a także z ukierunkowania kryteriów oceny pracowniczej na kulturę organizacyjną. Oceny pracownicze motywują do zmian w zachowaniu bądź kontynuacji dotychczasowych zachowań, stanowią potwierdzenie lub zaprzeczenie wybranych sposobów działania zawodowego²¹. System ocen jest więc przede wszystkim narzędziem kształtowania postaw i zachowań pracowników, a przez to uświadamiania im oczekiwań biblioteki, informowania na temat pożądaných standardów zachowań czy nawet efektów pracy – w wyniku przyjęcia określonej strategii działania. Tym samym kształtuje kulturę organizacyjną, utrwala lub zmieniając obowiązujące w bibliotece wzorce.

Kolejnym obszarem skutków oceny, związanym z kulturą organizacyjną, jest komunikacja wewnętrzna. Ocena pracownicza jest dobrym narzędziem komunikacji wewnątrz biblioteki,

²⁰ LEWICKA, D. *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Warszawa: Wydaw. Profesjonalne PWN, 2010, s. 123. ISBN 9788301162610.

²¹ MOCZYDŁOWSKA, J. *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin, 2010, s. 156. ISBN 9788372519436.

ponieważ stanowi istotny kanał komunikacji pomiędzy instytucją a pracownikami, pomagając w wyjaśnianiu i ustalaniu wzajemnych oczekiwań względem siebie. W konsekwencji sprecyzowania i klarowności oczekiwań wobec osób zatrudnionych oraz stosowania ściśle określonych kryteriów ich oceny, poprawie mogą również ulec panujące w bibliotece stosunki międzyludzkie, szczególnie na linii przełożeni – podwładni. Zrozumienie zasad, którym jest podporządkowana ocena, a także uznanie możliwości kształtowania jej wyniku poprzez spełnianie wymagań stanowisk, pozwala na sprawiedliwe traktowanie pracowników i na zwiększenie z ich strony świadomości swojej roli w bibliotece jako organizacji.

Z kulturą organizacyjną ściśle wiąże się wynikający z niej klimat danej biblioteki, który zależy także od jakości panujących w niej relacji interpersonalnych oraz od zadowolenia z pracy (we wszystkich jej aspektach, w tym także zadowolenia z zarządzania i z samej kultury). Z klimatem organizacyjnym, wyrażającym emocjonalny aspekt funkcjonowania biblioteki jako całości, wiąże się z kolei atmosfera pracy, która od niego zależy. Jest ona czymś trudno definiowalnym, jednak stosunkowo łatwo wyczuwalnym. Oceny pracowników, wywierając duży wpływ na emocje ludzi, zarówno ocenianych, jak i oceniających, bezpośrednio kształtują klimat, a poprzez niego – atmosferę pracy.

Podsumowanie

Błędem jest, kiedy w bibliotece nie wykorzystuje się wniosków płynących z przeprowadzonej oceny, a proces oceniania pracowników jest swego rodzaju sztuką dla sztuki. Brak odpowiedzi na pytanie o cele wdrażania i przeprowadzania ocen oraz niezwrócenie uwagi na sposób wykorzystania ich wyników jest najbardziej kardynalnym i oczywistym uchybieniem związanym z budową SOOP. Taki system nie służy realizacji żadnych celów – poza ocenianiem²². Zdarza się również, że projektując obszary wykorzystania wyników oceny, nie zawsze tworzy się realne warunki do rzetelnego wypełnienia zamierzonych celów oceniania. Stąd wiele z nich pozostaje wyłącznie deklarowanymi oczekiwaniami w stosunku do oceny okresowej²³.

Ignorowanie wyników ocen bądź wykorzystywanie ich z dużym opóźnieniem może powodować frustrację pracowników zarówno ocenianych, jak i oceniających. Bibliotekarze poddadzą wówczas w wątpliwość rzetelność informacji i mniej (lub wcale) będzie interesowała ich cała procedura dokonywania ocen. Nie można bowiem oczekiwać, że będą poświęcać swój czas na przeprowadzanie i udział w procesie, z którego wnioski nie przekładają się na istotne dla nich decyzje dotyczące wynagrodzeń, rozwoju zawodowego czy awansowania. Wrażenie lekceważenia rezultatów oceny jest bardzo demotywujące, podobnie jak związane z tym niespełnione oczekiwania, brak nagrody za wysiłek włożony w pracę nad wynikami, zachowaniami i postawami, których oczekuje biblioteka. Niewłaściwe stosowanie systemu ocen może zatem mieć dużo gorsze konsekwencje dla motywacji pracowników niż jego brak²⁴.

²² RAPACKA, M., MRZYGLÓD, J., ROSTKOWSKI, T. dz. cyt., s. 134.

²³ CZUBASIEWICZ, H. Role systemu ocen okresowych w praktyce zarządzania polskimi organizacjami – mity i rzeczywistość. W: Janowska, Z., Cewińska, J., Wojtaszczyk, K. (red.). *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydaw. Uniw. Łódź., 2005, s. 193. ISBN 8371718438.

²⁴ Por. BUDZIK, K. dz. cyt., s. 135; RAPACKA, M., MRZYGLÓD, J., ROSTKOWSKI, T. dz. cyt., s. 134, 136; CHOMĄTOWSKA, B. dz. cyt., s. 112.

Właściwie wdrożony oraz sprawnie funkcjonujący system okresowych ocen pracowniczych odgrywa istotną rolę w zarządzaniu potencjałem intelektualnym, wpływa na wzrost efektywności i rozwój biblioteki, przyczynia się do realizacji jej celów strategicznych, stanowi ważny składnik kultury organizacyjnej. Wspiera zarządzanie instytucją oraz realizuje kluczowe cele zarządzania zasobami ludzkimi. Jest znaczącym elementem polityki całej biblioteki, przynosząc konkretne, realne korzyści zarówno instytucji, jak i pracownikom oraz przełożonym.

Warto więc rozważyć w bibliotece wprowadzenie sformalizowanego, profesjonalnego sposobu oceniania, poszukując oraz kreując takie rozwiązania, które w sposób zamierzony i efektywny pozwolą dokonywać rzetelnych ocen okresowych. Jednakże do skutecznego i systemowego wykorzystania możliwości SOOP biblioteka musi dojrzeć. Należy mieć świadomość, że ocenianie tworzy w placówce nową rzeczywistość. Szczególnie istotne znaczenie ma poziom wiedzy i umiejętności kadry kierowniczej oraz poziom zarządzania zasobami ludzkimi.

Rozwój bibliotekarzy, wzrost motywacji do twórczego pełnienia roli organizacyjnej wymaga zmian w samej instytucji, aby powstawała przestrzeń, w której pracownicy mogą poszukiwać nowych wyzwań. Ocena i informowanie zatrudnionych o tym, jak postrzegana jest ich praca, stanowi istotny warunek ich rozwoju, który z kolei wymaga rozwoju samej biblioteki. W przeciwnym razie traci się zasadność przeprowadzania oceny pracowniczej w warunkach danej instytucji, a system ocen jest wymogiem czysto administracyjnym, nie tylko niespełniającym przypisanych mu funkcji, ale wręcz bezsensownym i niepotrzebnym. Zamiast być narzędziem rozwoju pracowników i biblioteki jako całości, stanowi jedynie dodatkowe obciążenie i zbędny koszt.

Bibliografia:

1. BUDZIK, K. System ocen pracowników jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W: Sagan, M., Sierzputowska, I. (red.). *Praktyka skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin, 2009. ISBN 9788376411187.
2. CHOMAŃTOWSKA, B. Czynniki warunkujące użyteczność ocen pracowniczych. W: Listwan, T., Witkowski, S. (red.). *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*. Wrocław: Wydaw. Akad. Ekon. im. Oskara Langego, 2001, s. 112. ISSN 03248445.
3. CZUBASIEWICZ, H. Ocenianie pracowników. W: Czubasiewicz, H. (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydaw. Akad., 2001. ISBN 8391617319.
4. CZUBASIEWICZ, H. *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*. Gdańsk: Wydaw. Uniw. Gdańskiego, 2005. ISBN 83-7326-269-5.
5. CZUBASIEWICZ, H. Role systemu ocen okresowych w praktyce zarządzania polskimi organizacjami – mity i rzeczywistość. W: Janowska, Z., Cewińska, J., Wojtaszczyk, K. (red.). *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydaw. Uniw. Łódź., 2005. ISBN 8371718438.
6. JUCHNOWICZ, M., SMYK, E. Ocena pracy i pracowników. W: Sajkiewicz, A. (red.). *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 2000. ISBN 8386890770.
7. JURKOWSKI, R. *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Warszawa: Dom Wydaw. ABC, 2000. ISBN 838728680X.
8. KMIOTEK, K., LEWICKA, D., WZIĄTEK-STĄSKO, A. System ocen pracowniczych jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego. W: Lachiewicz, S. (red.). *Zarządzanie rozwojem organizacji*. T. 1. Łódź: Wydaw. Politech. Łódź., 2007. ISBN 9788372832146.
9. KOPEĆ, J. Ocenianie pracowników. W: Szałkowski, A. (red.). *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Kraków: Wydaw. Akad. Ekon., 2000. ISBN 8375520429.
10. KORACH, R. *Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika*. Gliwice: Wydaw. Helion, 2009. ISBN 9788324621866.

11. KUBÓW, S. Okresowe ocenianie pracowników biblioteki. W: Kamińska, J., ŻOŁĘDOWSKA, B. (red.). *Zarządzanie kadrami w bibliotece*. Warszawa: Wydaw. SBP, 2008. ISBN 9788389316974.
12. LEWICKA, D. *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Warszawa: Wydaw. Profesjonalne PWN, 2010. ISBN 9788301162610.
13. LUDWICZYŃSKI, A. Ocenianie pracowników. W: Król, H., Ludwicyński, A. (red.). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydaw. Nauk. PWN, 2006. ISBN 9788301148133.
14. ŁUCEWICZ, J. Ocenianie pracowników. W: Listwan, T. (red.). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydaw. C.H. Beck, 2004. ISBN 8373873481.
15. MOCZYDŁOWSKA, J. *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin, 2010. ISBN 9788372519436.
16. OLEKSYN, T. *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Ofic. Ekon., 2006. ISBN 8374840064.
17. POCZTOWSKI, A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Kraków: Antykwa, 1998. ISBN 8387493457.
18. RAPACKA, M., MRZYGLÓD, J., ROSTKOWSKI, T. System ocen okresowych pracowników. W: Rostkowski, T. (red.). *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin, 2004. ISBN 8372514453.
19. SIDOR-RZĄDKOWSKA, M. *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Kraków: Ofic. Wydaw., 2003. ISBN 83-88597-83-3.
20. STALEWSKI, T. Ocena pracowników. W: Stalewski, T., Ziobro, E. (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zagadnienia wybrane*. Wrocław: Ofic. Wydaw. Politech. Wroc., 1995. ISBN 8370851940.