

Aneta Stańczak-Gąsiewska

Czy bibliotece potrzebny jest system oceny pracownika?

Streszczenie: Jednym z podstawowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest ocena pracowników. Profesjonalnie przeprowadzony system oceny pracowników służy przede wszystkim kompleksowej ocenie zatrudnionych osób pod kątem realizacji celów zaplanowanych przez organizację. W artykule podjęto próbę wyjaśnienia roli, jaką pełni system oceny pracowniczej w bibliotekach.

Słowa kluczowe: bibliotekarze, kompetencje, kwalifikacje, system oceny pracowników, wynagrodzenie, zarządzanie zasobami ludzkimi

Wstęp

Zmiany dokonujące się na rynku pracy, nowe technologie i nowa rzeczywistość dotyczą nie tylko firm sfery produkcyjnej, korporacji, ale także instytucji publicznych, do których zaliczają się biblioteki, spośród których szczególnie akademickie wspomagają rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Biblioteki pełnią misję pośrednika między wiedzą a odbiorcą i powinny podejmować działania ukierunkowane na innowacyjne świadczenie usług informacyjnych. Stworzenie nieograniczonego dostępu do wiedzy, wykorzystanie do tego celu serwisów informacyjnych, które w prosty, przyjazny sposób dostarczą wyselekcjonowanej aktualnej i wiarygodnej informacji sprawi, że wzrośnie ich rola¹.

W dzisiejszym świecie wiedza jest potrzebna w każdym przedsiębiorstwie, jest najważniejszym zasobem i kluczem do osiągnięcia sukcesu. Biblioteka powinna więc zaspokajać potrzeby informacyjne nie tylko środowisk naukowych, ale również przedsiębiorców i instytucji niekomercyjnych. Aby sprostać obecnym oczekiwaniom odbiorców informacji oraz zapewnić przyjazną przestrzeń sprzyjającą kreatywności, potrzebne są wysokie kompetencje informacyjne bibliotekarzy. Prawidłowy dobór pracowników i właściwe wykorzystanie ich potencjału intelektualnego stworzy szansę na rozwój, realizowanie celów i przełoży się na sukces organizacji. W bibliotekach więc wzrasta zapotrzebowanie na wdrożenie procesów HR (human resources) uwzględniających specyfikę pracy bibliotekarzy. Taki zintegrowany system HR powinien efektywnie zarządzać procesem rekrutacji, szkoleń, systemem kompetencyjnym i motywacyjnym oraz oceną pracowników.

Cele oceny

Ocena pracownicza jest podstawowym elementem sprawnego zarządzania organizacją wpisanym w proces zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Pozwala na nadzorowanie i kontrolowanie pracy osób zatrudnionych w firmie. Celem oceny jest wartościowanie indywidualnych umiejętności, kompetencji, cech osobowych, postaw i zachowań oraz osiągniętych wyników istotnych z punktu widzenia wykonywanej pracy². System oceny

¹ ŻMIGRODZKA, K. Biblioteka akademicka wsparciem gospodarki opartej na wiedzy. *Biuletyn Biblioteki Głównej Politechniki Śląskiej* [online] 2014, nr 3, s. 393–409. [Dostęp 15.03.2019]. ISSN 1899-6515. Dostępny w: http://delibra.bg.polsl.pl/Content/14678/Zmigrodzka_Kinga_tekst.pdf.

² GADACZ, N. Płace po ocenie. *Personel i Zarządzanie* 2007, nr 3, s. 41. ISSN 1641-0793.

powinien się opierać na wcześniej przygotowanym modelu i wskazaniu oczekiwanego poziomu dla pracownika. Istotą całego procesu jest poprawa wyników pracy i pozytywna modyfikacja zachowania osób zatrudnionych.

Poprzez ocenę pracowników realizowane są podstawowe wartości polityki personalnej każdej organizacji. Sprawiedliwość i równość to wartości mające na celu ochronę osób zatrudnionych przed niewłaściwym postępowaniem ze strony kierownictwa, współpracowników lub klientów. Każdy pracownik powinien mieć równe prawa, równe szanse rozwoju, równy dostęp do szkoleń i wiedzy. Przeprowadzając ocenę pracowniczą trzeba mieć na uwadze poszanowanie godności osobistej, troskę o jakość życia zawodowego oraz zapewnienie poczucia bezpieczeństwa i stworzenie takich warunków pracy, które sprzyjają aktywności intelektualnej³.

System ocen pracowników (SOP) może służyć wielu celom, może mieć różną formę w zależności od potrzeb organizacji. Jedną z najpopularniejszych klasyfikacji przedstawia poniższa tabela⁴.

Cele organizacyjne	Wyniki pracy Przydatność pracownika Przeniesienia Nagrody i kary Zwolnienia	Obiektywny wymiar kariery Sukcesja Awansowanie Szkolenia
Cele psychospołeczne	Informacja zwrotna o wynikach pracy pracownika Uznanie Poczucie własnej wartości Modyfikacja zachowań	Informacja zwrotna o potencjale rozwojowym pracownika Subiektywny wymiar kariery Rozwój zawodowy Poprawa klimatu
	Funkcja retrospektywna (ewaluacyjna)	Funkcja prospektywna (rozwojowa)

Tab. 1. Układ celów i funkcji oceniania.

Źródło: A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkim. Wyd. II. Warszawa, 2007, s. 227.

Zaproponowane, ogólnie sformułowane cele i funkcje, powinny być punktem wyjścia do ustalenia własnych celów szczegółowych organizacji, uwzględniających specyfikę pracy i zadania, jakie ma ona do zrealizowania. Aby skutecznie realizować proces oceny pracowników trzeba koniecznie odpowiedzieć na następujące pytania:

- Dlaczego oceniamy? (Jakie są cele?)
- Co oceniamy? (Jakie są kryteria?)
- Kogo oceniamy? (Przedmiot analizy)

³ SIDOR-RZĄDKOWSKA, M. *Kompetencyjne systemy ocen pracowników: przygotowanie, wdrożenie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Kraków: Wolters Kluwer, 2006, s. 15. ISBN 83-748-4037-4.

⁴ POCZOWSKI, A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Wyd. II. Warszawa: PWE, 2007, s. 225. ISBN 83-208-1662-9.

- Kto ocenia? (Podmiot oceny)
- Jak oceniamy? (Jaką techniką?)
- Kiedy oceniamy? (Z jaką częstotliwością)⁵.

Posługując się wyżej wymienionymi wytycznymi, można zbudować skuteczny i etyczny system oceniania. Spełnia on swoją funkcję, jeśli ma sformalizowany charakter i jest przeprowadzany systematycznie według ustalonych zasad o uniwersalnym znaczeniu. Proces oceniania jest użyteczny, gdy obejmuje wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie i jest dopasowany do celów i zadań im stawianych oraz do charakteru pracy i kultury organizacyjnej danej instytucji. Zasady oceniania powinny być jednoznacznie określone i mierzalnie powiązane z wykonywaną pracą a także zrozumiałe przez wszystkich⁶. Pracownicy znając wymagania i oczekiwania związane z rodzajem wykonywanej pracy i zajmowanym stanowiskiem, mają większe szanse na zrealizowanie wyznaczonych zadań i tym samym osiągnięcie sukcesu.

Kryteria i metody oceniania

Wcześniej zdefiniowanie celów, jakim ma służyć ocena, pozwala na odpowiedni dobór kryteriów, które będą brane pod uwagę przy ocenianiu. Kryteria te muszą być jasno określone i akceptowane przez pracowników. Można je podzielić na trzy grupy:

- kompetencyjne (odnoszą się do wiedzy i umiejętności pracownika),
- efektywnościowe (odnoszące się do wyników pracy),
- behawioralne (odnoszące się do oceny zachowania pracownika)⁷.

Powstaje zatem pytanie: czy można zmierzyć kompetencje, zachowania i efekty pracy potrzebne do przeprowadzenia SOP? Trudno przecież umieścić w sztywnych ramach, tak złożone elementy. Jest to jednak możliwe, a nawet konieczne. Określając profil kompetencyjny, musimy wiedzieć, czy pracownicy spełniają oczekiwane wymagania. Potrzebny jest nam do tego klucz przy pomocy, którego rozszyfrujemy zdolności pracownika⁸.

Dobierając metodę i technikę oceny należy uwzględnić potrzeby i oczekiwania organizacji oraz wcześniej ustalone cele i kryteria, w ten sposób uzyskamy wiarygodną informację o ostępach pracy zatrudnionych osób. Ocena najczęściej przybiera formę sformalizowanych arkuszy, w których ujęte są kategorie podlegające ocenie razem z poziomem, na jakim pracownik spełnia przyjęte normy w określonej kategorii⁹. W praktyce można spotkać wiele technik i metod. Oceny mogą przybierać formę:

- skal behawioralnych,
- ocen opisowych,
- rejestracji wydarzeń krytycznych (pozytywnych lub negatywnych),

⁵ ROSTKOWSKI, T. (red.). *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin, 2004, s. 118. ISBN 83-7251-445-3.

⁶ POCZTOWSKI, A., dz. cyt., s. 230.

⁷ POCZTOWSKI, A., dz. cyt., s. 231.

⁸ ZYCH, B. Matryca oceny kompetencji. W: *HRstandard.pl* [online]. [Dostęp 15.03.2019]. Dostępny w: <https://hrstandard.pl/2010/03/18/matryca-oceny-kompetencji/>.

⁹ Ocena pracowników. W: *Wikipedia* [online]. [Dostęp 15.03.2019]. Dostępny w: https://pl.wikipedia.org/wiki/Ocena_pracownik%C3%B3w.

- rankingów pracowniczych,
- rozmów oceniających¹⁰.

Jeśli w instytucji nie mamy odpowiedniego zaplecza w postaci działu HR, który ma doświadczenie w prowadzenie tego typu projektów, warto skorzystać z usług firm zewnętrznych. Przygotowany merytorycznie personel pomoże wybrać odpowiednią metodę oceny, która z pewnością spełni oczekiwania organizacji.

Bez względu na to, jaka technika oceny zostanie wybrana, trzeba tak oceniać, aby uniknąć konfliktów przełożony-podwładny, nie zniszczyć „ducha” współpracy zespołowej oraz zaangażowania wśród pracowników¹¹. Żeby uniknąć wytykania błędów i krytyki, należy rzeczowo przeanalizować słabe i mocne strony, a następnie zaplanować przyszłość. Dodatkowo przeprowadzając ocenę można zbadać ambicje pracownika, sprawdzić, czy nie popadł w stagnację, rutynę i jeśli tak się zdarzy ukierunkować jego rozwój poprzez propozycję kursów podnoszących kwalifikacje i kompetencje.

Ocena bibliotekarzy

System oceny pracowniczej jest najczęściej wykorzystywany w międzynarodowych przedsiębiorstwach nastawionych na zysk, w których wyselekcjonowany personel jest najcenniejszym zasobem, potrafi zapewnić przewagę konkurencyjną na rynku i uzyskać maksymalne wyniki gospodarcze.

Potencjał ludzki ma fundamentalne znaczenie dla osiągnięcia celów także w bibliotece. O sukcesie biblioteki bez wątplenia decyduje wiedza, umiejętności i kompetencje zatrudnionych osób. W tym miejscu nasuwa się kilka pytań: czy w ogóle warto oceniać pracowników w instytucjach publicznych takich jak biblioteki? Jeśli tak, to jakie kompetencje powinni posiadać bibliotekarze, według jakich zasad powinni być oceniani? Aby odpowiedzieć na te pytania należy rozpocząć od scharakteryzowania środowiska bibliotekarzy.

W zależności od kryteriów, według których dokonujemy podziału możemy wyodrębnić kilka typów bibliotek. Na przykład ze względu na charakter środowiska czytelniczego wyróżniamy biblioteki: naukowe, fachowe, pedagogiczne, szkolne i publiczne. Biorąc pod uwagę terytorialny zasięg działania dzielimy biblioteki na narodowe i regionalne, natomiast kierując się względami formalno-prawnymi na: państwowe, samorządowe, społeczne, kościelne i prywatne. W zależności od rodzaju biblioteki mają do spełniania różne funkcje m.in.: informacyjną, edukacyjną, wspierającą kształcenie i badania naukowe, intelektualną, rozrywkową i estetyczną¹².

Bez względu jednak na wyżej wskazaną typologię kompetencje miękkie potrzebne bibliotekarzom do realizowania funkcji organizacji są podobne. Oczywiście, muszą być one dopasowane do stanowiska oraz do charakteru danej instytucji. Inaczej bowiem wygląda obsługa młodego czytelnika w małej szkolnej bibliotece, a inaczej naukowiec w wyspecjalizowanej bibliotece akademickiej. Posiadając jednak kompetencje miękkie z zakresu komunikacji, wysoko wykwalifikowany personel z pewnością trafnie oceni potrzeby każdego użyt-

¹⁰ Tamże.

¹¹ SIDOR-RZĄDKOWSKA, M., dz. cyt., s. 14.

¹² WOJCIECHOWSKI, J. *Biblioteka w komunikacji publicznej*, Warszawa: SBP, 2010, s. 149–186. ISBN 978-83-61464-38-9.

kownika. Natomiast warto zauważyć, że w zależności od rodzaju biblioteki inne będą wymagane kwalifikacje, czyli kompetencje twarde. W bibliotekach szkolnych niezbędna jest wiedza z zakresu literatury dziecięcej i kwalifikacje pedagogiczne. Celem bowiem małych bibliotek jest przełamywanie barier istniejących w dostępie do słowa drukowanego i stworzenie przyjaznej przestrzeni, w której uczniowie będą mogli rozwijać swoje zainteresowania czytelnicze. W bibliotekach naukowych natomiast wymagana jest od bibliotekarzy specjalistyczna wiedza z wybranych dziedzin, potrzebna do wykonywania profesjonalnych kwerend i sprawnego poruszania się w fachowych źródłach.

Zakres powierzonych zadań, a tym samym zróżnicowanie i poziom kompetencji bibliotekarza jest uzależniony od wielkości biblioteki. Szersze kompetencje na pewno będą potrzebne w mniejszych bibliotekach, w których bibliotekarz wykonuje kompleksowo swoje obowiązki. Niewielki zespół często jedno- lub dwuosobowy zajmuje się zarówno zakupem książek, wypożyczaniem materiałów, jak i działalnością informacyjną, edukacyjną czy promocyjną.

W dużej bibliotece wydzielone są komórki organizacyjne, dzięki czemu obowiązki są rozłożone na większą liczbę wyspecjalizowanych w danym obszarze pracowników. Na przykład kataloger zajmujący się tworzeniem rekordów wzorcowych i opisów bibliograficznych, niemający kontaktu z czytelnikami, zobowiązany jest przede wszystkim do znajomości formatów, standardów i języków informacyjnych potrzebnych do opracowywania formalnego i rzeczowego zbiorów bibliotecznych.

Kryteria oceny bibliotekarzy

Biorąc pod uwagę powyższe różnice, nasuwa się pytanie: jakie kryteria możemy brać pod uwagę oceniając bibliotekarzy? Kluczem jest charakterystyka współczesnego bibliotekarza. Realizując nowe zadania, jakie wyznacza epoka informatyzacji i rozwój technologii, nowoczesny bibliotekarz powinien dobrze czuć się w różnorodnych rolach, powinien być zatem *ekspertem w swojej dziedzinie, menedżerem, negocjatorem, naukowcem, operatorem baz danych, planistą, znawcą technologii informacyjnych i zasad przedsiębiorczości, a także nauczycielem, ciągle otwartym na wiedzę i nowe umiejętności ucznia i użytkownika*¹³.

Możemy oceniać bibliotekarzy według kryteriów behawioralnych, czyli wzorów zachowań sprzyjających efektywności pracy. Są one ważne w sytuacjach, kiedy trudne jest zmierzenie efektów pracy, w pozostałych przypadkach pełnią rolę uzupełniającą¹⁴. Oceniać możemy m.in. precyzję, wnikliwość i staranność, cechy szczególnie istotne dla bibliotekarzy przy ewidencjonowaniu i katalogowaniu zbiorów, jak również przy udostępnianiu różnych materiałów użytkownikom. Wśród umiejętności interpersonalnych, możemy wyróżnić cierpliwość i wytrwałość, istotne ze względu na monotony charakter pracy, powtarzalność czynności, np. przy tworzeniu opisów bibliograficznych. Bibliotekarz powinien być również uprzejmy, życzliwy, systematyczny, zaangażowany w pracę, uczciwy, lojalny oraz profesjonalny w działaniu¹⁵.

¹³ MAJEWSKA, M. *Kompetencje bibliotekarza wobec zmian społecznych i edukacyjnych* [online]. 2004, s. 4. [Dostęp 15.03.2019]. Dostępny w: <http://e-pedagogiczna.edu.pl/upload/file/dokumenty/jarocin6.pdf>.

¹⁴ POCZTOWSKI, A., dz. cyt., s. 233.

¹⁵ Tamże.

Coraz częściej ocena pracowników przybiera charakter kompetencyjny. Zestawienie trzech atrybutów: wiedzy, umiejętności i postawy tworzy oczekiwany przez pracodawcę wizerunek pracownika.¹⁶ Osoba posiadająca odpowiednie kompetencje bezproblemowo, sprawnie i skutecznie wykonuje powierzone zadania. Wyróżniamy kompetencje miękkie, czyli osobiste, do których zaliczamy cechy psychofizyczne i umiejętności społeczne oraz kompetencje twarde tzw. bazowe wynikające z posiadanej wiedzy branżowej, potwierdzone dyplomami i certyfikatami oraz z doświadczenia zawodowego.

Mirosława Majewska wskazała grupy kompetencji, które mogą charakteryzować bibliotekarzy¹⁷. Bibliotekarze powinni być zatem wyposażeni w kompetencje komunikacyjne, aby zapewnić wysoki standard usług świadczonych czytelnikom. Umiejętne wykorzystywanie wiedzy z zakresu komunikacji interpersonalnej, stosowanie technik werbalnych i niewerbalnych w kontaktach pozwoli trafnie określić informacyjne potrzeby użytkowników. Bibliotekarze nawiązujący bezpośredni kontakt z klientem powinni posiadać umiejętność słuchania, rozumienia wypowiedzianych treści, umieć w sposób jasny i zrozumiały udzielać wskazówek, wykazując się przy tym dużą dozą cierpliwości i empatii.

Bardzo ważną rolę spełniają także kompetencje prakseologiczne, które wyrażają się w skutecznym planowaniu i organizowaniu zadań oraz kontrolą i oceną procesów biblioteczno-informacyjnych zachodzących w organizacji. Bibliotekarz posiadający takie kompetencje potrafi przedstawić koncepcję organizacji biblioteki, opracować metody zarządzania zbiorami oraz kierować procesami przekazywania informacji. Prawidłowo generuje metadane z katalogów bibliotecznych, zna zasady formalnego i rzeczowego opracowania dokumentów z uwzględnieniem znajomości formatów i standardów bibliotecznych. Bierze udział w organizowaniu i tworzeniu serwisów informacyjnych.

Czy bibliotekarz powinien umieć pracować w grupie? Oczywiście, że tak. Umiejętności integracji w środowisku społecznym, pracy w grupie są istotne nie tylko w korporacjach, gdzie pracuje się zespołowo nad projektami, ale także w bibliotekach. Kompetencje współdziałania potrzebne są zarówno w kontaktach z czytelnikami, jak i instytucjami kultury. Pomagają zbudować wizerunek biblioteki, otwartej dla użytkowników i zachęcającej do korzystania z jej usług.

Pożądanymi kompetencjami są także kreatywność, samodzielność myślenia, ukierunkowanie na innowacje, przełamywanie standardów w działaniach. Pomogą one bibliotekarzom w rozpoznawaniu oczekiwań użytkowników. Taki pracownik to skarb, ponieważ sam szuka okazji do rozwoju zawodowego.

Oprócz kompetencji miękkich oceniać możemy także kwalifikacje. W zawodzie bibliotekarza ze względu na złożoność zadań, pożądana jest nie tylko znajomość formatów, języków informacyjno-wyszukiwawczych i standardów bibliotecznych, ale także znajomość języków obcych, umiejętność korzystania z nowych technologii informacyjnych, sprawna obsługa komputera i innych urządzeń elektronicznych. Dzięki tym umiejętnościom bibliotekarz będzie mógł zaproponować czytelnikowi atrakcyjną dla niego formę prezentacji informacji i wprowadzić go w świat wiedzy. Rozbudowane kompetencje bibliotekarzy stanowią war-

¹⁶ Kompetencja. W: *Wikipedia* [online]. [Dostęp 15.03.2019]. Dostępny w: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Kompetencja>.

¹⁷ MAJEWSKA, M., dz. cyt., s. 3-4.

tość organizacji i tworzą wizerunek nowoczesnej biblioteki, która wychodzi naprzeciw oczekiwaniom społeczeństwa informacyjnego i realizuje różnorodne jego potrzeby.

Korzyści wynikające z oceny pracowniczej

System oceny zawsze wywołuje sporo emocji i budzi niepokój. Nie wszystkim podoba się formalizowanie ocen. Pracownicy boją się wytykania błędów i negatywnych opinii. Tak się dzieje, jeśli ocena jest nieprawidłowo przeprowadzana. Czasami jednak bibliotekarze z własnej inicjatywy proponują wprowadzenie oceny okresowej¹⁸. Są świadomi, że pozwoli im to lepiej zrozumieć wyznaczone przez przełożonych zadania oraz oczekiwania efektów i stylu pracy. Udzielony feedback mogą wykorzystać do wyeliminowania trudności i błędów w wypełnianiu bieżących obowiązków. Dostarczenie informacji zwrotnej o jakości wykonania zadania i sposobie działania jest bardzo cenne dla pracownika, wskazuje bowiem elementy, który wymagają zmiany, motywuje do dalszego rozwoju i doskonalenia umiejętności. Wykorzystując informacje zwrotne bibliotekarze uczą się najlepiej, gdyż angażują się dobrowolnie, rozumieją znaczenie tego, czego się uczą, mają pewność, że nowe wymagania, nowe programy mają sens, przyspieszą i ułatwią im pracę. Natomiast oni sami i ich doświadczenie zostaną uznane za cenne. Oczekują, że zdobyta wiedza zostanie wykorzystana w praktyce, szybko zaprocentuje, będzie przydatna na co dzień w pracy. Dzięki informacji zwrotnej bibliotekarze mogą także dowiedzieć się, jaką pozycję zajmują w środowisku i jak są postrzegani przez pracodawcę i współpracowników¹⁹.

Pracownicy poddani ocenie w większym stopniu identyfikują się z firmą, są skoncentrowani na celach i tym samym podnoszą efektywność swojej pracy. Jeżeli ocena jest powiązana z wynagrodzeniem, mogą też liczyć na sprawiedliwość w decyzjach awansowo-podwyżkowych, co przekłada się na wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy.

Zalety tego systemu są oczywiste: budowanie zaangażowania pracowników, podnoszenie motywacji, usprawnienie obecnych procesów w firmie, ustalenie strategii rozwoju i wyznaczenie zadań na przyszłość. Starannie opracowany system ocen umożliwi także rozwiązanie problemów, które ograniczają rozwój organizacji, związanych na przykład z dużą rotacją pracowników²⁰.

Ocena pracowników służy nie do oceniania lecz doceniania i motywowania, ustalania systemu awansów, ścieżki kariery, poprzez promowanie wyróżniających się pracowników. Dzięki niej następuje wzrost efektywności, jakości pracy. Pracodawca natomiast może określić potencjał kadrowy i sprawdzić użyteczność pracownika na zajmowanym stanowisku. Ważnym elementem jest także poprawa komunikacji wewnątrz firmy, rozmowy oceniające pozwalają na wyjaśnienie wątpliwości, rozwiązanie problemów i spojrzenie na swoją pracę z innej perspektywy.

¹⁸ SENDECKA, J., SIERPOWSKI, M. Wiedza, kompetencje, zaangażowanie: wartości determinujące rozwój bibliotekarza. W: Piestrzyński T., Jerzyk-Wojtecka J. (red.). *Biblioteka w społeczeństwie wiedzy. Informacja, edukacja, profesjonalizm. Konferencja naukowa Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego* [online]. Łódź: Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, 2015, s. 324. [Dostęp 15.03.2019] Dostępny w: <http://dSPACE.uni.lodz.pl:8080/xmlui/handle/11089/21343?show=full>.

¹⁹ PRZYGOCKA-HARASZCZAK, K. Feedback - takie proste, że aż trudne. W: *KontekstHR* [online]. [Dostęp 15.03.2019]. Dostępny w: <https://konteksthr.pl/feedback-takie-proste-ze-az-trudne/>.

²⁰ SIDOR-RZĄDKOWSKA, M., dz. cyt., s. 16.

Z pewnością więc SOP powinien dotyczyć także środowiska bibliotekarzy. Ocena bowiem jest ściśle powiązana z rozwojem pracowników i pozwala na realizację długoterminowych, strategicznych celów biblioteki.

Ocena pracownicza a zarobki

Bibliotekarze zawsze zarabiali mało, według portalu pracuj.pl²¹ przeciętna pensja wynosi 3200 zł brutto miesięcznie i jest niższa ok. 1500 zł od przeciętnego wynagrodzenia na rynku. Uposażenie bibliotekarza składa się głównie z pensji zasadniczej i czasami z odpowiednich dodatków (m.in. dodatek stażowy, funkcyjny). Elementem dodatkowym są także premie motywacyjne w zależności od biblioteki mniej lub bardziej regularne. Niestety, tylko 21% pracowników bibliotek otrzymuje premię co miesiąc²². Niektóre organizacje zapewniają dodatkowo benefity, a najpopularniejsze z nich to zwrot pieniędzy za bilety do kin, teatrów, dofinansowanie zajęć sportowych, usług turystycznych oraz różne świadczenia socjalne (wczasy pod gruszą, wyprawki dla dzieci w wieku szkolnym, zapomogi). Według aktualnych przepisów nie ma szczególnych limitów wynagrodzeń pracowników bibliotek publicznych jako pracowników instytucji kultury, poza wymogiem dotyczącym minimalnego wynagrodzenia za pracę. Wysokość pensji zazwyczaj wyznacza Regulamin wynagradzania, który obowiązuje w większości tego typu placówek²³. Zarobki bibliotekarzy są zróżnicowane w zależności od stanowiska i miejsca pracy. Zależą przede wszystkim od budżetu przyznanego przez instytucje nadzorujące, czyli samorzady, uczelnie, ministerstwa. Z informacji zawartych w ofertach pracy jednej z kluczowych bibliotek wysokość pensji jest rozpięta od 2900 zł na stanowisku młodszego bibliotekarza do 5000 zł na stanowisku starszego kustosa²⁴.

Wynagrodzenie bibliotekarza zostaje ustalone przy zatrudnieniu w oparciu o widełki płacowe funkcjonujące w danej organizacji i powinno być zgodne z jej polityką płac. Pensja jednak podlega okresowym przeglądom, których skutkiem często są podwyżki. I w tym miejscu pracodawcy najczęściej sięgają po wyniki oceny okresowej, która jest najpowszechniejszą metodą sprawdzenia, czy pracownik spełnia pokładane w nim oczekiwania²⁵.

Wynik oceny pracownika oparty na ocenie kompetencji powinien mieć zatem wpływ na poziom wynagrodzenia. Aby skutecznie połączyć ocenę z systemem wynagradzania, należy ustalić, które elementy wynagrodzenia bierzemy pod uwagę (płacę zasadniczą czy premię) oraz które elementy oceny powiążemy z premią, a które z płacą zasadniczą?

Przy sposobach naliczania płac stosuje się różne mechanizmy. Jednym z nich może być tzw. macierz podwyżek, czyli narzędzie do różnicowania podwyżek dla pracowników. Wysokość proponowanej podwyżki uzależniona jest od wyników oceny pracownika oraz stopnia zaszeregowania w widełkach płacowych²⁶.

²¹ Poznaj zarobki na stanowisku bibliotekarz. W: *Pracuj.pl* [online]. [Dostęp 15.03.2019]. Dostępny w: <https://zarobki.pracuj.pl/stanowiska/edukacja-szkolenia/bibliotekarz>.

²² Tamże.

²³ GOLAT, R. Zasady ustalania wynagrodzeń pracowników bibliotek publicznych. *Bibliotekarz* 2016, nr 6, s. 35–37. ISSN 0208-4333.

²⁴ Informacje z ofert pracy w serwisie praca.pl (<https://www.praca.pl/>).

²⁵ GADACZ, N. dz. cyt., s. 42.

²⁶ Tamże, s. 43.

	Wynagrodzenie w dolnej strefie przedziału płacowego	Wynagrodzenie w środkowej strefie przedziału płacowego	Wynagrodzenie w górnej strefie przedziału płacowego
Ocena powyżej oczekiwań	2*X	1,5*X	1,25*X
Ocena na poziomie oczekiwań	1,25*X	X	0,75*X
Ocena poniżej oczekiwań	0%	0%	0%

Tab. 2. Macierz podwyżek.
Źródło: Baza Danych Wynagrodzeń Całkowitych Hewitt.

Wielu autorów krytykuje wpływ wyników oceny okresowej na system wynagrodzeń, argumentując, że kwestia pieniędzy budzi zbyt wiele emocji, a wyniki pracy łatwiej poprawić podejmując rozmowy oceniające bez emocjonalnego zaangażowania. Z drugiej strony warto zastanowić się czy istnieją inne kryteria, poza oceną pracowniczą, które pozwolą na sprawiedliwe przeprowadzenie podwyżek²⁷.

Ocena okresowa powinna być więc istotnym kryterium nagradzania bibliotekarzy, przy okazji mogłaby pomóc zweryfikować umiejętności i jakość wykonywanej pracy. Decyzje o przyznaniu podwyżki należy podejmować nie tylko w przypadku spełnienia wymagań formalnych i kwalifikacji zawodowych, ale przede wszystkim za efektywne wykorzystanie zdobytej wiedzy w praktyce i zaangażowanie w pracę. Wpływ, jaki wywierają bibliotekarze na działalność biblioteki, powinien być doceniony przez pracodawcę i znaleźć odzwierciedlenie w wynagrodzeniu, systemie motywacji i awansie zawodowym²⁸. Informacja o wynikach oceny okresowej, kompetencjach bibliotekarzy i planowanych podwyżkach powinna być kierowana do instytucji decydujących o finansach biblioteki. W ten sposób, przy planowaniu budżetu na kolejny rok, istniałaby szansa na przyznanie środków potrzebnych na regulację wynagrodzeń i potrzeby rozwojowe pracowników.

Podsumowanie

Ocena pracownicza to proces, w którym zyskują zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. Przełożeni mogą lepiej poznać oczekiwania i ambicje pracowników, a pracownicy mogą świadomie doskonalić swoje umiejętności i kompetencje. Ocena pracowników pozwala na pełne wykorzystanie ich potencjału zarówno w organizacjach nastawionych na zysk, jak i instytucjach, które tego zysku nie generują, a więc właśnie w bibliotekach. SOP służy właściwemu rozpoznaniu kompetencji pracowników i rozdzieleniu stanowisk w ten sposób, by wykorzystać w pełni ich kompetencje. Taka organizacja pracy jest korzystna dla biblioteki i jednocześnie zaspokaja potrzeby i ambicje pracowników. Umożliwia stworzenie sprawnie działającego zespołu, ale także wypromowanie najlepszych pracowników i pozyskanie talentów dla organizacji.

Każda firma powinna dążyć do nagradzania pracowników za rzeczywiście wykonaną pracę i premiować pracowników lojalnych oraz dobrze wykonujących swoje obowiązki. Wyniki oceny okresowej, mogą stać się podstawą do naliczania podwyżek, czyli indeksacji pensji, co będzie dodatkowym motywatorem działań.

²⁷ ROSTKOWSKI, T. (red.). dz. cyt., s. 118..

²⁸ SENDECKA, J., SIERPOWSKI, M., dz. cyt., s. 325.

Bibliografia:

1. GADACZ, N. Płace po ocenie. *Personel i Zarządzanie* 2007, nr 3, s. 41. ISSN 1641-0793.
2. GOLAT, R. Zasady ustalania wynagrodzeń pracowników bibliotek publicznych. *Bibliotekarz* 2016, nr 6, s. 35–37. ISSN 0208-4333.
3. Kompetencja. W: *Wikipedia* [online]. [Dostęp 15.03.2019]. Dostępny w: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Kompetencja>.
4. MAJEWSKA, M. *Kompetencje bibliotekarza wobec zmian społecznych i edukacyjnych* [online]. 2004, s. 4. [Dostęp 15.03.2019]. Dostępny w: <http://e-pedagogiczna.edu.pl/upload/file/dokumenty/jarocin6.pdf>.
5. Ocena pracowników. W: *Wikipedia* [online]. [Dostęp 15.03.2019]. Dostępny w: https://pl.wikipedia.org/wiki/Ocena_pracownik%C3%B3w.
6. POCHTOWSKI, A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Wyd. II. Warszawa: PWE, 2007, s. 225. ISBN 83-208-1662-9.
7. Poznaj zarobki na stanowisku bibliotekarz. W: *Pracuj.pl* [online]. [Dostęp 15.03.2019]. Dostępny w: <https://zarobki.pracuj.pl/stanowiska/edukacja-szkolenia/bibliotekarz>.
8. PRZYGOCKA-HARASZCZAK, K. Feedback - takie proste, że aż trudne. W: *KontekstHR* [online]. [Dostęp 15.03.2019]. Dostępny w: <https://konteksthr.pl/feedback-takie-proste-ze-az-trudne/>.
9. ROSTKOWSKI, T. (red.). *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin, 2004, s. 118. ISBN 83-7251-445-3.
10. SENDECKA, J., SIERPOWSKI, M. Wiedza, kompetencje, zaangażowanie: wartości determinujące rozwój bibliotekarza. W: Piestrzyński T., Jerzyk-Wojtecka J. (red.). *Biblioteka w społeczeństwie wiedzy. Informacja, edukacja, profesjonalizm. Konferencja naukowa Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego* [online]. Łódź: Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, 2015, s. 324. [Dostęp 15.03.2019] Dostępny w: <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/handle/11089/21343?show=full>.
11. SIDOR-RZĄDKOWSKA, M. *Kompetencyjne systemy ocen pracowników: przygotowanie, wdrożenie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Kraków: Wolters Kluwer, 2006, s. 15. ISBN 83-748-4037-4.
12. WOJCIECHOWSKI, J. *Biblioteka w komunikacji publicznej*, Warszawa: SBP, 2010, s. 149–186. ISBN 978-83-61464-38-9.
13. ZYCH, B. Matryca oceny kompetencji. W: *HRstandard.pl* [online]. [Dostęp 15.03.2019]. Dostępny w: <https://hrstandard.pl/2010/03/18/matryca-oceny-kompetencji/>.
14. ŻMIGRODZKA, K. Biblioteka akademicka wsparciem gospodarki opartej na wiedzy. *Biuletyn Biblioteki Głównej Politechniki Śląskiej* [online] 2014, nr 3, s. 393–409. [Dostęp 15.03.2019]. ISSN 1899-6515. Dostępny w: http://delibra.bg.polsl.pl/Content/14678/Zmigrodzka_Kinga_tekst.pdf.