

**Zarządzenie nr 15/2020**  
**Dyrektora Biblioteki Publicznej w Świebodzinie**

z dnia 4 listopada 2020

*w sprawie Regulaminu przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych w Bibliotece  
Publicznej w Świebodzinie*

**§ 1**

Na podstawie art. 94 pkt. 9 Kodeksu Pracy zatwierdzam Regulaminu przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych w Bibliotece Publicznej w Świebodzinie, stanowiący załącznik nr 1 niniejszego Zarządzenia.

**§ 2**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania

Dyr. Biblioteki Publicznej w Świebodzinie  
**dr Dawid Kotlarek**

Podpisano kwalifikowanym podpisem elektronicznym

# **Regulamin przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych w Bibliotece Publicznej w Świebodzinie**

## **Postanowienia ogólne**

### **§1**

1. Zgodnie z art. 94 pkt 9 kodeksu pracy w Bibliotece Publicznej w Świebodzinie, nazywanej dalej Biblioteką wprowadza się system ocen pracowniczych.
2. Ocenę pracowniczą są przeprowadzane w sposób nie naruszający podstawowych zasad prawa pracy określonych w kodeksie pracy, a także innych przepisów chroniących godność i inne dobra pracowników.
3. Ocenie okresowej podlegają wszyscy pracownicy Biblioteki zatrudnieni na umowę o pracę
4. Pracownicy, którzy pracują krócej niż 6 miesięcy zostają wyłączeni z oceny pracowniczej. W takim wypadku podlegają oni następnej przewidzianej ocenie okresowej.

## **Cele oceny**

### **§2**

Podstawowym celem systemu ocen jest podniesienie jakości procesu pracy pracowników Biblioteki przez:

1. Określenie aktualnego stopnia przydatności pracownika do pracy na stanowisku.
2. Planowanie rozwoju zawodowego i szkoleń pracownika.
3. Planowanie indywidualnej ścieżki kariery pracownika.
4. Dostarczanie pracownikowi informacji o ocenie jego efektywności z punktu widzenia potrzeb i wymagań biblioteki.
5. Tworzenie rezerwy kadrowej.

## **Ogólne zasady ocen pracowniczych**

### **§ 3**

1. Okresowa ocena pracownika przeprowadzana jest raz na rok.
2. Przeprowadzenie oceny trwa nie dłużej niż 2 tygodnie.
3. Pracownik jest każdorazowo informowany o dokładnym terminie przeprowadzania indywidualnej oceny, z wyprzedzeniem co najmniej tygodniowym.
4. Kryteria oceny stanowią załącznik nr 1 do niniejszego regulaminu.
5. Bezpośredni przełożony jest odpowiedzialny za przygotowanie się do oceny, dokonanie oceny oraz przeprowadzenie rozmowy oceniającej z podległym pracownikiem.
6. Przełożony ma obowiązek zapoznać się z regulaminem oraz dokumentami używanymi w trakcie oceny pracowników (formularzami ocen), zadaniem przełożonego jest również zapoznanie ocenianego pracownika z procedurą oceny i rolą, jaką odgrywa w niej osoba oceniana, terminie rozmowy i przyjętych kryteriach oceny. Kryteria te powinny zostać szczegółowo omówione przed przeprowadzeniem ocen pracowniczych.
7. Obowiązkiem przełożonego jest dokonanie oceny zgodnie ze swoją najlepszą wiedzą o pracy danego pracownika oraz wystawienie oceny i zaproponowanie konsekwencji oceny zgodnie z regulaminem ocen i praktyką przyjętą w Bibliotece.
8. Pracownik jest odpowiedzialny za dokonanie samooceny, przygotowanie się do rozmowy oceniającej oraz wzięcie aktywnego udziału w ocenie.
9. Pracownik nie może odmówić wzięcia udziału w ocenie.

10. Za przygotowanie merytoryczne procesu oceny odpowiedzialny jest dyrektor Biblioteki, zaś za organizację samego przebiegu oceny odpowiedzialni są bezpośredni przełożeni pracowników.

#### **§ 4**

1. W razie negatywnej oceny rezultatów na poziomie średniej arytmetycznej nie przekraczającej 20 punktów ponowna ocena pracownika może być przeprowadzona po upływie 6 miesięcy od daty zapoznania się pracownika z treścią oceny, nie później jednak niż przed upływem 6 miesięcy po rozpoczęciu następnego ocenianego okresu.
2. Kolejna ocena przeprowadzana jest w normalnym terminie dokonywania ocen.

#### **§ 5**

1. Ocena pracownika składa się z następujących etapów:
  - 1) Samoocena pracownika.
  - 2) Pisemna ocena bezpośredniego przełożonego zawierająca wnioski z samooceny.
  - 3) Potwierdzenie przez pracownika zapoznania się z treścią oceny.
  - 4) Przekazanie Dyrektorowi wypełnionych formularzy oceny z punktu 1-2.
  - 5) Przeprowadzenie rozmowy oceniającej z pracownikiem przez zespół oceniający, w przypadku określonym w § 7 pkt. 1.
  - 6) Przekazanie opisanych wyników oceny do akt osobowych pracownika.
2. Ocena kierowników i osób podległych bezpośrednio Dyrektorowi składa się z następujących etapów:
  - 1) Samoocena pracownika.
  - 2) Pisemna ocena Dyrektora.
  - 3) Potwierdzenie przez osobę ocenianą zapoznania się z treścią oceny.
  - 4) Przeprowadzenie przez zespół oceniający ponownej rozmowy oceniającej w przypadku określonym w § 7 pkt. 1.
  - 5) Przekazanie opisanych wyników oceny do akt osobowych ocenianej osoby.

#### **§ 6**

1. Ocena przeprowadzana jest w oparciu o formularz oceny dla danego rodzaju stanowiska.
2. Ocena formułowana jest kompleksowo, z uwzględnieniem wszystkich zawartych w formularzu kryteriów.
3. Każde kryterium może być ocenione w skali od 1 do 5 punktów.
3. Obowiązkiem przeprowadzającego ocenę jest kompleksowe wypełnienie formularza oceny.
4. Niedopuszczalne jest formułowanie oceny wybiórczo lub niekompletnie.
5. Wszelkie zachowania i postawy mogące świadczyć o mobbingu lub dyskryminacji pracowników w trakcie przeprowadzania oceny w Bibliotece są niedopuszczalne.

### **Procedura odwoławcza**

#### **§ 7**

1. Pracownik, który nie zgadza się z treścią oceny może wnieść za pośrednictwem przełożonego dokonującego oceny, odwołanie do Dyrektora. Termin na wniesienie odwołania wynosi 7 dni od dnia zapoznania się z wynikami oceny.
2. Dyrektor w ciągu 7 dni od wniesienia odwołania może je uwzględnić i zmienić treść oceny.

3. Odwołanie, które Dyrektor uzna za nieuzasadnione, przedkłada w terminie 7 dni pracownikowi razem z oceną i pisemnym uzasadnieniem swojego stanowiska.
4. W uzasadnionych wypadkach Dyrektor może zdecydować o powtórzeniu całościowej oceny pracownika.

#### **§ 8**

1. W wypadku podjęcia przez Dyrektora decyzji o powtórzeniu oceny całościowej, ponownej oceny dokonuje zespół złożony z Dyrektora i dwóch pracowników.
2. Zespół, o którym mowa w § 8, w terminie 7 dni sporządza protokół, w którym przedstawia wnioski w sprawie uwzględnienia lub odrzucenia odwołania. Podjęta kolegialnie decyzja jest ostateczna. Protokół przekazywany jest do akt pracownika.

#### **Postanowienia końcowe**

#### **§ 9**

Otrzymanie przez pracownika dwóch kolejnych negatywnych ocen przeprowadzonych zgodnie z przepisami prawa pracy może być podstawą do wypowiedzenia stosunku pracy.

#### **§ 10**

Formularz oceny jest dokumentem kadrowym i jako taki podlega ochronie zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych.

#### **§ 11**

Osoby uczestniczące w ocenie pracowniczej lub z racji stanowiska i wykonywanych obowiązków mające dostęp do informacji zawartych w formularzach ocen, są zobowiązane do zachowania tajemnicy i ujawniania tych informacji jedynie w zakresie niezbędnym i w okolicznościach tego wymagających.

#### **§ 12**

Formularz oceny jest przechowywany w aktach osobowych pracownika w sposób zapewniający ochronę danych osobowych. Kopię formularza oceny otrzymuje pracownik.

#### **§ 13**

Wszelkie zmiany lub uzupełnienia dotyczące systemu ocen wymagają zmiany niniejszego regulaminu.

### Kryteria oceny pracowników

Lp.	Nazwa kryteriu	Opis kryterium
1.	<b>Biegłość zawodowa - znajomość przedmiotu pracy</b>	W tym punkcie oceniamy na ile pracownik jest fachowcem w zakresie powierzonych mu zadań. Fachowość ta wynika zarówno z kwalifikacji formalnych, jak i doświadczenia zawodowego. Pracownik wysoko oceniany zna swój zawód, rozumie techniki i procedury, umie je zastosować na potrzeby stanowiska i konkretnych sytuacji. Pracownik taki w odpowiedni sposób stosuje umiejętności wynikające z posiadanego wykształcenia oraz doświadczeń zawodowych. Warto podkreślić, że w tym wypadku analizujemy jednak faktycznie realizowaną pracę, a nie potencjalne czy też nawet ujawnione kiedyś możliwości (np. osiągnięcia z poprzednich lat). Zatem - mimo iż pracownik ma udokumentowaną wiedzę na dany temat (np. posiada dyplomy lub świadectwa ukończenia szkół/kursów), a swoje zadania wykonuje opieszale, to ocena - według tego kryterium - nie może być wysoka.
2.	<b>Wiedza o funkcjonowaniu Biblioteki i procedurach; przestrzeganie przepisów podczas pracy</b>	Oceniamy przede wszystkim znajomość procedur i regulacji wewnętrznych odnoszących się do procesu pracy i postępowania w relacjach z czytelnikami i współpracownikami. Stanowi to podstawę prawidłowego wykonania zadań. Przestrzeganie koniecznych przepisów determinuje jakość pracy bibliotekarskiej i administracyjnej. Ważnym aspektem jest również przestrzeganie tzw. dyscypliny formalnej np. punktualne przychodzenie do pracy, zachowanie trzeźwości, praktyczną znajomość i przestrzeganie postanowień regulaminu pracy, bhp itp.
3.	<b>Gotowość do wykonywania trudnych zadań</b>	Niniejsze kryterium odnosi się do postawy pracownika. Dla firmy wartościowy jest pracownik, który zazwyczaj skłonny jest do wykonywania wszelkich powierzonych zadań - mimo faktycznie występujących trudności czy przeszkód wywołujących poczucie dyskomfortu. Wysoko oceniany w tym aspekcie pracownik to taki, który nawet w sytuacji stresowej (np. wynikającej z konieczności wykonywania kilku zadań jednocześnie lub pod działaniem presji czasu) wykonuje swoje zadania terminowo i poprawnie. Jeżeli pracownik odmawia wykonywania trudniejszych lub dodatkowych zadań nie uzasadniając racjonalnie lub merytorycznie swojego stanowiska, zasługuje na ocenę negatywną. Podobnie, jeśli da się obserwować tendencję do "spychania" na innych zadań uznawanych za bardziej złożone czy czasochłonne, wtedy ocena pracy pod tym względem powinna być niska.
4.	<b>Komunikatywność</b>	W tym aspekcie oceniamy umiejętność precyzyjnego i dostosowanego do poziomu czytelnika lub innego odbiorcy przedstawiania myśli, różnych problemów i zjawisk, a także zasób słownictwa, ogólną łatwość i logikę wypowiedzi (w formie ustnej i pisemnej). Pracownik komunikatywny nie tylko jasno wyraża swoje myśli, ale - co jest bardzo istotne - słucha w sposób aktywny i udziela informacji zwrotnej. Potrafi również przekazać ustnie (lub jeżeli jest to wymagane na piśmie) informacje właściwe danemu stanowisku przy zachowaniu niezbędnej formy.
5.	<b>Współpraca</b>	Chodzi o określenie, czy i w jakim stopniu oceniana osoba potrafi wspólnie z innymi pracownikami wykonywać zadania, jaka jest zgodność pracy w grupie z uwagi na wkład danej osoby i jej otwartość na kontakty społeczne. Czy jest to osoba, na którą można liczyć w sytuacjach wymagających współdziałania. Dobrze oceniany pracownik podejmuje działania współdziałając z osobami pracującymi na stanowiskach równorzędnych lub zbliżonych, wykorzystuje kontakty osobiste do zwiększania efektywności pracy własnej i całego zespołu.

6.	<b>Dbłość o czytelnika</b>	Dbłość o czytelnika powinna być oceniana na dwóch płaszczyznach. Pierwsza to bezpośredni kontakt z czytelnikiem. Gwarancją dobrej obsługi w tym zakresie jest - obok właściwego i estetycznego ubioru, wysokiego poziomu kultury osobistej i komunikatywności - umiejętność zapobiegania konfliktom, słuchania i prowadzenia rozmów z czytelnikami. Wysoko oceniany pracownik powinien rozpoznawać potrzeby czytelników i starać się je zaspokajać. Miernikiem efektywności jest występowanie lub brak skarg na zachowanie pracownika (np. opryskliwość, konfliktowość). Bardzo istotne mogą się okazać preferencje ujawniane przez czytelników, dotyczące chęci lub niechęci do współpracy czy kontaktowania się z daną osobą - mogą być one przydatne dla tego typu oceny.
7.	<b>Wykonywanie poleceń przełożonych</b>	Oceniamy przede wszystkim to, czy dany pracownik w przewidywanym czasie realizuje polecenia uwzględniając wszystkie aspekty zadania oraz uwagi i zalecenia. Nie chodzi bynajmniej tu o preferowanie osób które wykonują polecenia "bez dyskusji" - jeżeli pytania i wątpliwości są merytorycznie uzasadnione wpływa to pozytywnie na ostateczny efekt pracy. Polecenia w procesie pracy są bardzo ważnym jego elementem - w związku z tym pracownik, który bezpośrednio lub nawet pośrednio lekceważy je lub wpływa negatywnie na wykonywanie poleceń przez innych powinien być nisko oceniony.
8.	<b>Lojalność</b>	Oceniamy czy pracownik wykonuje wszystkie czynności zgodnie z interesem Biblioteki, wykazuje troskę o dobre imię i odpowiedni obraz instytucji, przekazuje przełożonym informacje o faktycznych i potencjalnych zagrożeniach dla funkcjonowania Biblioteki. Lojalność może tu być rozumiana jako zgodność z misją instytucji oraz porządkiem jej funkcjonowania. Osoba lojalna jest zainteresowana Biblioteką i jej sprawami, zaangażowana w pracę, ale nie pokorna i bezkrytyczna. Osoby o wysokim "potencjale lojalności" są nastawione na prawdziwe partnerstwo, akceptują normy grupowe, chętnie uczestniczą w ich wypracowywaniu. Pracownik charakteryzujący się tą cechą jest również lojalny wobec kolegów i współpracowników. Często mówi "my", "zrobiliśmy", nawet w odniesieniu do sytuacji, w której stopień zaangażowania innych był relatywnie niski. Jeżeli dana osoba realizuje swoje cele zawodowe kosztem innych członków zespołu, stara się zdyskredytować innych lub obniżyć ich znaczenie w oczach przełożonych - to ocena takiej osoby w odniesieniu do tego punktu powinna być niska.
9.	<b>Kreatywność</b>	W tym punkcie oceniamy czy dany pracownik podejmuje zadania usprawniające pracę zarówno własną, jak i innych, sugeruje nowe rozwiązania możliwe do realizacji aktualnie oraz w przyszłości, generuje pomysły usprawniające wykonywanie usług bibliotecznych. Kreatywność to właśnie umiejętność generowania nowych rozwiązań, pomysłów. Pracownik taki to osoba pomysłowa, wszechstronna i nie bojąca się trudności. Pracownicy kreatywni prezentują odmienny, nowy sposób myślenia, np. w standardowej sytuacji. Kreatywność jest nierzadko rezultatem syntezy doświadczeń danej osoby. Oprócz sfery zawodowej wiąże się to również z różnorodnymi zainteresowaniami i hobby. W ocenie kreatywności ważny jest faktyczny postęp (wymierny efekt) w usprawnianiu czynności na swoim stanowisku, a także procedur i technik działania, inicjowanie zmian, pomysłowość. Punkt ten wiąże się również z gotowością do przyjmowania nowych zadań.
10.	<b>Odpowiedzialność</b>	Chociaż element ten ma szczególne znaczenie w ocenie osób zajmujących stanowiska samodzielne i kierownicze, może mieć również znaczenie w odniesieniu do pracowników zajmujących stanowiska szeregowe. Odpowiedzialność powinna być rozumiana przede wszystkim jako poczucie sprawstwa danej osoby za efekty własnych działań. Przełożony powinien odpowiedzieć sobie na pytanie: w jakim stopniu można na danej osobie polegać w procesie pracy? Warto dodać, że pracownik odpowiedzialny koncentruje się zazwyczaj na realizacji celów Biblioteki, a nie sprawach pozamerytorycznych.

11.	<b>Odporność na stres</b>	<p>Przedmiotem oceny może być poziom zdolności pracownika do wewnętrznego mobilizowania się i przezwyciężania czynników powodujących napięcie nerwowe, takich jak, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• duża liczba zadań do wykonania,</li> <li>• praca pod presją czasu,</li> <li>• zwiększona odpowiedzialność,</li> <li>• opór w realizacji zadań powodowany przez innych ludzi,</li> <li>• opór w realizacji zadań powodowany przez czynniki zewnętrzne (obiektywne).</li> </ul> <p>Pracownik wysoko oceniany w tym punkcie sprawnie funkcjonuje w sytuacjach trudnych, reaguje w sposób opanowany i stabilny emocjonalnie, nie przejawia tendencji do dezorganizacji pracy własnej i innych.</p>
12.	<b>Potencjał rozwojowy</b>	<p>Przedmiotem oceny jest zdolność pracownika do przyswajania nowych metod pracy, opanowywania nowych umiejętności i technologii, rozszerzenia zakresu dotychczasowych form aktywności zawodowej. Chodzi tu o to, na ile pracownik jest skłonny i zdolny do tego, aby nie poprzestawać na już sprawdzonych i często rutynowych sposobach działania, ale zdobywać nowe umiejętności i kwalifikacje. Pracownikiem rozwojowym będzie osoba o "otwartej głowie", której można powierzać nietypowe, lub nowe co do treści zadania. Pracownik taki podnosi kwalifikacje. Wykazuje dużą ciekawość poznawczą. Doskonali własną przydatność zawodową. Pracownik o wysokim potencjale rozwojowym potrafi wymienić umiejętności i zdolności, które aktualnie zdobywa, pracuje nad nimi. Potrafi precyzyjnie podać docelowe wykształcenie lub specjalizację, do której dąży wraz z uzasadnieniem. Potrafi również podać sposób realizacji swoich dążeń, a także stanowisko, które widzi jako docelowe w określonej perspektywie czasu.</p>
13.	<b>Jakość pracy</b>	<p>Ocena obejmuje sumienność przy wykonywaniu wszelkich czynności przez pracownika, liczba poprawek merytorycznych i technicznych oraz powtarzalnych błędów w stosunku do ogólnej liczby wszelkich zadań i poleceń. Ocena dotyczy tzw. produktu pracy. Szacowana jest zgodność danego produktu lub usługi z przyjętymi normami poprawności. W grę mogą tu wchodzić takie właściwości jak trwałość, niezawodność czy funkcjonalność wyników pracy oceniana z punktu widzenia technicznego, ekonomicznego czy społecznego. Na przykład duża liczba zastrzeżeń otwarcie zgłaszanych przez innych pracowników lub skarg zgłaszanych przez czytelników - ze względu na popełniane błędy będą przesłanką do stawiania niskich ocen wedle tego kryterium.</p>
14.	<b>Solidność i rzetelność</b>	<p>Ten punkt oceny wiąże się w sposób bezpośredni z jakością pracy, ale na niektórych stanowiskach może wymagać wyodrębnienia. W tym wypadku, solidność to zdolność do wykonywania pracy w sposób rzetelny i uczciwy, pozwalający zaufać wykonawcy. Solidność może też oznaczać gruntowne zaangażowanie najlepszych przymiotów danej osoby w wykonywaną pracę (np. podczas pracy z dziećmi, podczas opracowania zbiorów, skonstrum, sporządzaniu rejestrów.) Ocena solidności powinna być dokonywana w odniesieniu do stanowisk specyficznych (np. samodzielnych, mistrzowskich, związanych z wyjątkowymi lub rzadkimi umiejętnościami), a także w odniesieniu do stanowisk, wobec których są szczególnie wysokie oczekiwania merytoryczne (zarówno przełożonych, jak i czytelników).</p>

15.	<b>Sprawność i szybkość działania</b>	Na niektórych stanowiskach jest to cecha wybitnie pożądana lub wręcz wymagana (np. we wszelkich pracach związanych z pozyskiwaniem nowych czytelników, wzrostem wydajności). Efekty pracy takiej osoby są szybko zauważalne i przynoszą wymierne korzyści. Sprawność ta (dynamiczność działań) przejawia się w częstych i silnych symptomach energicznego zachowania. Pracownik taki funkcjonuje „z werwą” stosunkowo łatwo ujawnia silne uczucia, zapał, entuzjazm, radość lub zniecierpliwienie. Wysoka ocena może wiązać się również z zauważalnym u pracownika szybkim i sprawnym orientowaniem się w zmieniającej się sytuacji (zdolność do szybkiego oraz efektywnego działania w wypadku zmian w otoczeniu). Warto tu wspomnieć, że pracownicy tacy dość często zachowują się bardziej ekspansywnie od innych, są bardziej ekspresyjni, z pasją wypowiadają się o swoich dokonaniach (nie tylko zawodowych). Z kolei osoby mało dynamiczne w działaniu, w kontakcie bezpośrednim często sprawiają wrażenie zmęczonych, skarżą się na czynniki zewnętrzne, poruszają się i mówią wolniej, często też, sprawiają wrażenie obojętnych lub znudzonych.
-----	---------------------------------------	---

### Kryteria oceny kadry kierowniczej

Lp.	Nazwa kryterium	Opis kryterium
1.	<b>Organizowanie pracy podwładnych</b>	Podstawą organizacji pracy podwładnych jest dobra znajomość możliwości i kompetencji każdego z nich. Pozwala to na adekwatne przydzielanie zadań. Zawiera się tu również umiejętność planowania pracy zespołu zmierzająca do osiągnięcia wyznaczonych celów i synchronizacji działań zespołu, oraz zabezpieczenia odpowiednich warunków dla pracy. Duże znaczenie dla pracy zespołu ma styl kierowania stosowany przez kierownika. Kierownik nie może być zawsze autokratą czy też demokratą, ale powinien umieć dostosować swój styl kierowania do specyfiki zadania. Jednocześnie kierownik powinien dbać o utrzymanie wysokiej dyscypliny pracy w grupie.
2.	<b>Motywowanie pracowników</b>	Nagrody i kary są wykładnią możliwości wyciągania pozytywnych lub negatywnych konsekwencji wobec innych. To jest właśnie „siła” kierownika, przekładająca się na motywowanie i inspirowanie innych, może ona po pierwsze - zrekompensować niedostatki wynikające z ograniczeń finansowych, a po drugie - stanowić największy bodziec dla zaangażowanej pracy podległego zespołu. Im większą gamą różnorodnych kar i nagród (materialnych i niematerialnych) dysponuje kierownik, tym większa staje się jego siła w oddziaływaniu na zespół i jego mobilizację do pracy. Kierownik nagradzający wszystkich jednakowo (na pozór sprawiedliwie) wzmacnia jedynie słabe lub przeciętne wyniki, zniechęcając do ambitnych działań. Dobrze motywujący kierownik częściej posługuje się nagrodami, ponieważ pozytywne wzmocnienie jest skuteczniejsze i nie wywołuje urazy. Jednym z silniejszych niematerialnych bodźców motywacyjnych jest delegowanie części uprawnień na swoich podwładnych, oraz poszerzanie ich odpowiedzialności i możliwości decyzyjnych. Widocznym efektem działań kierowniczych jest w tej mierze gotowość pracownika do respektowania poleceń i podejmowania wskazanych zadań w sposób aktywny. Niezdolność do motywowania wyrażać się będzie w niechęci do realizowania poleceń, opieszałości czy pozorowaniu pracy.
3.	<b>Dbłość o budżet</b>	Jest to jedno z ważniejszych kryteriów oceny kadry kierowniczej. Menedżer powinien wykazać się takimi działaniami, których rezultatem powinno być obniżenie kosztów operacyjnych. Działania te nie powinny być chaotyczne i przypadkowe, ale odpowiednio zaplanowane i przygotowane. Jednocześnie dobrze prowadzona dokumentacja w tym zakresie, pozwala na bieżącą kontrolę wydatków i nakładów oraz na podejmowanie właściwych decyzji w tym zakresie. Kierownik aby był dobrze oceniony w tym punkcie w sposób racjonalny wykorzystuje posiadany budżet, dba o dyscyplinę kosztów przy zachowaniu należytej troski o wysoki poziom świadczonych usług.



4.	<b>Dbłość o rozwój podległych pracowników</b>	Kierownik powinien pobudzać swych pracowników do rozwijania uzdolnień i kwalifikacji. Dzięki temu jego zespół będzie sprawnie i efektywnie realizował stawiane przed nim zadania oraz będzie przygotowany do realizacji celów, jakie pojawią się w przyszłości. Podstawą tego działania jest dobre rozpoznanie potrzeb szkoleniowych pracowników oraz formułowanie na tej podstawie propozycji tematycznych i kierowanie ich do komórki szkoleniowej. Jednym ze skuteczniejszych działań mobilizujących do rozwoju, jest nakreślenie (wspólnie z pracownikiem) indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego. Należy również brać pod uwagę to, że najlepszym bodźcem dla rozwoju podwładnych jest ciągle doskonalący się i podnoszący swoje kwalifikacje kierownik. Przykład osobisty wzmacnia znacząco wszystkie działania kierownika w stosunku do podwładnych
5.	<b>Zdolność do podejmowania decyzji</b>	<p>Podejmowanie decyzji nie jest aktem jednostkowym, ale całym procesem, niejednokrotnie rozłożonym w czasie. Większość działań w ramach tego procesu ma charakter intelektualny, a więc przez to trudny do oceny. Najistotniejszymi działaniami kierownika w tym procesie są:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Określenie problemu będącego przedmiotem decyzji. Kierownik powinien umieć rozpoznać i opisać problem. Jego aktywność powinna pójść w kierunku zebrania niezbędnych informacji o problemie i sposobach jego rozwiązania. Informacje te uzyskuje od swoich przełożonych, podwładnych, pracowników innych komórek organizacyjnych, a czasem od ekspertów spoza Biblioteki. Na tym etapie dokonuje się również oceny technicznych, ekonomicznych i organizacyjnych możliwości rozwiązywania problemu.</li> <li>• Przygotowanie decyzji. Stworzenie kilku, alternatywnych rozwiązań możliwych do przyjęcia przez Bibliotekę i dokonanie wszechstronnej ich analizy.</li> <li>• Podjęcie decyzji. Kierownik musi dokonać wyboru optymalnego rozwiązania, musi umieć to uzasadnić i obronić oraz najczęściej przygotować decyzję w formie pisemnej. Za mankament uznać należy jednak skłonność do odraczania decyzji, świadcząca nie tyle o rozsądku, co raczej o niechęci do podejmowania ryzyka lub asekuranctwie.</li> <li>• Realizacja decyzji. W tej fazie zadaniem kierownika jest wyznaczenie osób realizujących zadanie, ustalenie środków na jego realizację, zaplanowanie posunięć na wypadek zagrożenia realizacji zadania oraz kontrola realizacji zadania, czyli bieżące śledzenie skutków i ich zgodności ze stanem pożądanym.</li> <li>• Najważniejsze zadanie to jednak umiejętność komunikatywnego przekazania całości spraw pracownikom oraz umiejętność pełnego zaangażowania ich w działanie. "Decyzyjny" kierownik potrafi samodzielnie formułować zadania i sposoby ich realizacji.</li> <li>• Przyjmuje odpowiedzialność, określa priorytety odpowiednie do problemu. Kalkuluje następstwa decyzji, podejmuje ryzyko. Nie odwleka i nie porzuca podjętej wcześniej decyzji.</li> </ul>
6.	<b>Zaangażowanie w realizację celów Biblioteki</b>	Zaangażowany kierownik zna i rozumie cele i misję Biblioteki, a jednocześnie sam formułuje propozycje dotyczące ich budowania i weryfikacji. Przekazuje je swoim podwładnym i dokonuje przełożenia założeń teoretycznych na sferę jednostkowych, konkretnych działań. Każdy z jego podwładnych jest w pełni świadomy roli, jaką pełni.

7.	<b>Kreatywność i innowacyjność</b>	W tym wypadku, ocena dotyczy aktywności kierownika we wprowadzaniu zmian i nowych rozwiązań organizacyjnych i technicznych, mających na celu osiągnięcie oszczędności, poprawę warunków pracy oraz usprawnienie funkcjonowania instytucji. W kierowanym zespole kierownik powinien budować klimat sprzyjający powstawaniu twórczych pomysłów i inicjatyw, wzmacniać je poprzez umiejętne motywowanie. Jednym z ważniejszych elementów innowacyjności jest zdolność wprowadzania i stosowania nowych i lepszych metod w pracy własnej kierownika, albowiem kierownik o niskim poziomie innowacyjności, uparcie trzyma się starych, mało efektywnych wzorów (nazywając je często "sprawdzonymi"). Kreatywny kierownik sugeruje nowe rozwiązania możliwe do realizacji aktualnie oraz w przyszłości, generuje pomysły usprawniające podległy obszar działania. Kreatywność to umiejętność generowania nowych rozwiązań, pomysłów. W ocenie kreatywności ważny jest faktyczny postęp (wymierny efekt) w usprawnianiu czynności na swoim stanowisku, a także procedur i technik działania, inicjowanie zmian, pomysłowość. Punkt ten wiąże się również z gotowością do przyjmowania nowych zadań - zarówno dla siebie, jak i podległego zespołu.
8.	<b>Komunikatywność</b>	W tym aspekcie oceniamy umiejętność precyzyjnego i dostosowanego do poziomu odbiorcy przedstawiania swoich myśli, różnych problemów i zjawisk (nie tylko zawodowych), zasób słownictwa, ogólną łatwość i logikę wypowiedzi (w formie ustnej i pisemnej). Pracownik komunikatywny nie tylko jasno wyraża swoje myśli, ale co jest bardzo istotne słucha w sposób aktywny i udziela informacji zwrotnej. Potrafi również przekazać ustnie (lub jeżeli jest to wymagane - na piśmie) informacje właściwe danemu stanowisku przy zachowaniu niezbędnej formy.
9.	<b>Współpraca</b>	Chodzi przede wszystkim o określenie, czy i w jakim stopniu oceniana osoba potrafi wspólnie z innymi pracownikami wykonywać zadania, jaka jest zgodność pracy w grupie z uwagi na wkład danej osoby i jej otwartość na kontakty społeczne. Czy jest to osoba, na którą można liczyć w sytuacjach wymagających współdziałania. Dobrze oceniany pracownik podejmuje działania współdziałając z osobami pracującymi na stanowiskach równorzędnych lub zbliżonych, wykorzystuje kontakty osobiste do zwiększania efektywności pracy własnej i całego zespołu.
10.	<b>Lojalność</b>	Oceniamy czy dany kierownik wykonuje wszystkie czynności zgodnie z interesem Biblioteki, wykazuje troskę o dobre imię i odpowiedni obraz instytucji, przekazuje Dyrektorowi informacje o faktycznych i potencjalnych zagrożeniach dla funkcjonowania Biblioteki i jej poszczególnych placówek. Lojalność może tu być rozumiana jako zgodność z misją Biblioteki oraz porządkiem jej funkcjonowania. Lojalny wobec organizacji kierownik to osoba zainteresowana biblioteką i jej sprawami. Zaangażowana w pracę ale nie pokorna i bezkrytyczna. Osoby o wysokim "potencjale lojalności" są nastawione na prawdziwe partnerstwo wewnątrz instytucji, akceptują normy grupowe, chętnie uczestniczą w ich wypracowywaniu. Kierownik lojalny jest również wobec podwładnych, kolegów i współpracowników. Kierownicy tacy często mówią "my", "zrobiliśmy", nawet w odniesieniu do sytuacji, w których stopień zaangażowania innych był relatywnie niski. Osoby lojalne widzą sens w swojej pracy, są aktywne i zazwyczaj pozytywnie wypowiadają się o atmosferze w pracy. Jeżeli dana osoba realizuje swoje cele zawodowe kosztem na przykład swoich podwładnych, stara się zdyskredytować innych lub obniżyć ich znaczenie - to ocena takiej osoby w odniesieniu do tego punktu powinna być niska.

11.	<b>Odpowiedzialność</b>	Element ten ma szczególne znaczenie w ocenie osób zajmujących stanowiska samodzielne i kierownicze. Odpowiedzialność powinna być rozumiana przede wszystkim jako poczucie sprawstwa danej osoby za efekty własnych działań. Przełożony powinien odpowiedzieć sobie na pytanie; w jakim stopniu można na danej osobie polegać w procesie pracy? Warto dodać, że menedżer odpowiedzialny zazwyczaj koncentruje się na realizacji celów instytucji, a nie sprawach pozamerytorycznych. Odnosi się to również do kwestii odpowiedzialności za cały zespół oraz poszczególnych podległych pracowników.
12.	<b>Odporność na stres</b>	<p>Przedmiotem oceny może być poziom zdolności kierownika do wewnętrznego mobilizowania się i przezwyciężania czynników powodujących napięcie nerwowe, takich jak np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• duża ilość zadań do wykonania,</li> <li>• praca pod presją czasu,</li> <li>• zwiększona odpowiedzialność,</li> <li>• opór w realizacji zadań powodowany przez innych ludzi</li> <li>• opór w realizacji zadań powodowany przez czynniki zewnętrzne (obiektywne).</li> </ul>
13.	<b>Potencjał rozwojowy</b>	Kierownik wysoko oceniany w tym punkcie sprawnie funkcjonuje w sytuacjach trudnych, reaguje w sposób opanowany i stabilny emocjonalnie, nie przejawia tendencji do dezorganizacji pracy własnej i innych. Przedmiotem oceny powinna być zdolność kierownika do przyswajania nowych metod pracy, opanowywania nowych umiejętności i technologii, rozszerzenia zakresu dotychczasowych form aktywności zawodowej. Chodzi tu o to, na ile kierownik jest skłonny i zdolny do tego, aby nie poprzestawać na sprawdzonych już i często rutynowych sposobach działania, ale zdobywać nowe umiejętności i kwalifikacje. Kierownikiem rozwojowym będzie osoba o "otwartej głowie", której można powierzać nietypowe, lub nowe co do treści zadania. Kierownik taki podnosi kwalifikacje. Wykazuje dużą ciekawość poznawczą. Doskonali swój profesjonalizm i umiejętności menedżerskie. Kierownik o wysokim potencjale rozwojowym potrafi wymienić umiejętności i zdolności, które aktualnie zdobywa, pracuje nad nimi. Potrafi precyzyjnie podać docelowe wykształcenie lub specjalizację, do której podąża wraz z uzasadnieniem. Potrafi również podać sposób realizacji swoich dążeń.

## KARTA OCENY PRACOWNIKA

Imię i nazwisko .....

Komórka organizacyjna ....., stanowisko pracy .....

Lp.	Kryteria	Samooocena				
		1	2	3	4	5
1.	Biegłość zawodowa – znajomość przedmiotu pracy					
2.	Wiedza o funkcjonowaniu Biblioteki, obowiązujących procedurach, przestrzeganie przepisów podczas pracy					
3.	Gotowość do wykonywania trudnych zadań					
4.	Komunikatywność					
5.	Współpraca					
6.	Dbłość o czytelnika					
7.	Wykonywanie poleceń przełożonych					
8.	Lojalność					
9.	Kreatywność					
10.	Odpowiedzialność					
11.	Odporność na stres					
12.	Potencjał rozwojowy					
13.	Jakość pracy					
14.	Solidność i rzetelność					
15.	Sprawność i szybkość działania					
<b>Suma</b>						
<b>Średnia</b>						

Ocena przełożonego:

Data i podpis pracownika:

legenda :

- 1 nie spełnia oczekiwań,
- 2 spełnia kryteria w stopniu przeciętnym
- 3 spełnia kryteria w stopniu dobrym
- 4 spełnia kryteria w stopniu bardzo dobrym
- 5 spełnia kryteria w stopniu wyróżniającym

**VERTE:** Pisemna ocena bezpośredniego przełożonego zawierająca wnioski z samooceny.

## KARTA OCENY KIEROWNIKA

Imię i nazwisko .....

Komórka organizacyjna ....., stanowisko pracy .....

Lp.	Kryteria	Samoocena				
		1	2	3	4	5
1.	Organizowanie pracy podwładnych					
2.	Motywowanie pracowników					
3.	Dbłość o budżet					
4.	Dbłość o rozwój podległych pracowników					
5.	Zdolność do podejmowania decyzji					
6.	Zaangażowanie w realizację celów Biblioteki					
7.	Kreatywność i innowacyjność					
8.	Komunikatywność					
9.	Współpraca					
10.	Lojalność					
11.	Odpowiedzialność					
12.	Odporność na stres					
13.	Potencjał rozwojowy					
<b>Suma</b>						
<b>Średnia</b>						

Ocena przełożonego:

Data i podpis pracownika:

legenda :

- 1 nie spełnia oczekiwań,
- 2 spełnia kryteria w stopniu przeciętnym
- 3 spełnia kryteria w stopniu dobrym
- 4 spełnia kryteria w stopniu bardzo dobrym
- 5 spełnia kryteria w stopniu wyróżniającym

**VERTE:** Pisemna ocena bezpośredniego przełożonego zawierająca wnioski z samooceny.