

Zmiany, które w zakresie ocen okresowych w służbie cywilnej wprowadziło nowe rozporządzenie na szczęście nie wywracają całego systemu do góry nogami, a są jedynie tak bardzo potrzebnym uporządkowaniem kwestii o których mówiło się od kilku lat. Niestety niektóre wprowadzone usprawnienia są zarazem polem do kolejnych błędów, które można popełnić oceniając. Dlatego trzeba mocno sobie uświadomić do czego te zmiany mają służyć. Ocenianie pracowników to obowiązek trudny, ale jego prawidłowe wykonywanie jest niezbędne z wielu powodów, wśród których coraz częściej staje się chęć i potrzeba wykorzystywania ocen do podejmowania decyzji o charakterze personalno-finansowym. Żeby móc to robić, zarówno oceniani, jak i oceniający muszą mieć poczucie, że oceny w całej instytucji zostały przeprowadzone prawidłowo. Podstawowe problemy w tym zakresie opisałem w poprzednim tekście „**Oceny okresowe w urzędzie - jak sprawić żeby przestały być fikcją?**”, który można znaleźć na stronie www.hancewicz.pl i który w zasadzie w całości zachowuje swoją aktualność. Poniżej omówienie najnowszych zmian oraz związanych z nimi szans i zagrożeń. **Systemy równorzędne przez dwa lata** Zmiany, które wprowadzono wykuwały się pod hasłem „Mniej wysiłku - więcej efektu”. Wynikiem tego jest słuszne założenie, że oceny, które zostały rozpoczęte w czasie obowiązywania poprzedniego rozporządzenia o ocenach okresowych powinny zostać dokończone na bazie tegoż aktu prawnego. Celem przyjęcia takiego założenia była z pewnością chęć zachowania ciągłości i płynności ocen, które mogłyby zostać zachwiane, gdyby trzeba było sporządzić wszystkie formularze ocen od nowa. W praktyce oznacza to, że jeszcze przez blisko dwa lata będą obowiązywały obok siebie dwa rozporządzenia - „stare” i „nowe”. Jeśli bowiem, pracownik był oceniony w czerwcu 2015 r. i np. na początku lipca był zapoznany z nowymi kryteriami i rozpoczął tym samym nowy okres podlegający ocenie, to jego przełożony, podczas oceny dokonywanej w lipcu 2017 r., będzie się musiał odwoływać do rozporządzenia „starego” z jego definicjami kryteriów. Inaczej będzie wyglądała sytuacja pracownika, który oceniany był pod koniec sierpnia 2015 r. Nowy formularz oceny i nowe kryteria powinny już pochodzić z rozporządzenia „nowego”. Powyższe oznacza, że o „nowym” rozporządzeniu musimy już dziś wiedzieć wszystko, a o „starym” nadal duża część oceniających i ocenianych zapomnieć nie może. **Arkusze ocen i uzasadnianie po nowemu** Nowe rozporządzenie wprowadza nowe wzory formularzy przeznaczonych do dokonywania ocen. Są ich aż trzy rodzaje. Pierwszy przeznaczony jest do oceny członka korpusu zatrudnionego na stanowisku pracy dyrektora generalnego urzędu, kierownika urzędu, które jest stanowiskiem pracy w służbie cywilnej, wojewódzkiego lekarza weterynarii oraz zastępcy wojewódzkiego lekarza weterynarii. Na drugim formularzy będziemy oceniać członka korpusu zatrudnionego na

wyższym stanowisku w służbie cywilnej innym niż stanowisko dyrektora generalnego urzędu, stanowisko wojewódzkiego lekarza weterynarii albo stanowisko zastępcy wojewódzkiego lekarza weterynarii. Na tym formularzy oceniamy także pracowników zatrudnionych na stanowiskach, na których praca polega na bezpośrednim kierowaniu pracownikami, dlatego umownie można go nazywać „kierowniczym” na co wpływają odpowiednio dobrane kryteria obowiązkowe, o których będzie jeszcze mowa. Trzeci formularz, „nie kierowniczy”, przeznaczony jest dla członków korpusu zatrudnionych na pozostałych stanowiskach. Nowe formularze ocen, przez osoby, które się z nimi zetknęły, oceniane są zazwyczaj jako bardziej „uporządkowane i przejrzyste”. Jedną z istotnych zmian którą możemy w nich zauważyć dotyczy kwestii uzasadniania ocen. O ile w starych formularzach, przy każdym kryterium, czy to obowiązkowym, czy dodatkowym, było miejsce, które służyło do wpisania uzasadnienia przyznanej oceny, to w nowych formularzach takich miejsc już nie ma. Jest to związane z zmianą całej filozofii dotyczącej uzasadniania, z którą szczerze mówiąc nie do końca się zgadzam. Zasady dotychczasowe nakazywały uzasadnianie każdej oceny przyznanej na poziomie „znacznie poniżej oczekiwań”, „poniżej oczekiwań” i „znacznie powyżej oczekiwań”. Istnienie odpowiednich miejsc w formularzu, mimo braku obowiązku, pozwalało kierownikowi wpisać uzasadnienie także wtedy, kiedy przyznał ocenę „na poziomie oczekiwań” oraz „powyżej oczekiwań”, jeśli tylko uznał, że będzie to dobrze wpływało na komunikowanie oceny. Oczywiście problem polegał na tym, że często uzasadnienia były lakoniczne, a wielu kierowników robiło wszystko żeby nie mieć obowiązku uzasadniania. W mojej ocenie nie był to jednak powód do tego, żeby konieczność uzasadniania oceny sprowadzić do zasady obowiązującej w nowym rozporządzeniu, w myśl której ocen cząstkowych nie ma gdzie w formularzu uzasadnić, a jeśli chodzi o ocenę łączną to „uzasadnienie jest obligatoryjne w przypadku otrzymania przez ocenianego negatywnej oceny okresowej - w przypadku przyznania oceny pozytywnej uzasadnienie jest fakultatywne”. Nowy formularz podpowiada nam w przypisach, że „sporządzenie uzasadnienia oceny może polegać na ogólnym omówieniu oceny lub na szczegółowym odniesieniu się do wszystkich ocen cząstkowych albo tylko do niektórych z nich”. Oczywiście zwolennicy takie rozwiązania powiedzą, że nikt kierownikowi nie zabrania uzasadnić oceny, a nawet ocen cząstkowych, jeśli ten tylko ma na to ochotę. Gorzej jednak, jeśli takiej ochoty nie ma, a z mojej praktyki trenerskiej wiem, że jest wielu kierowników, którzy tego nie robią, a teraz system jeszcze im to ułatwia. A przecież ocena pracy bez skonkretyzowanego uzasadnienia, jest narzędziem bardzo ułomnym. Jeśli zastanowić się nad istotą oceny okresowej, to przecież najważniejszym jej celem jest dostarczenie ocenianemu informacji

zwrotnej na temat jego pracy, i to w taki sposób, żeby mógł wyciągnąć konkretne wnioski z konkretnych faktów, które zostaną przekazane w trakcie rozmowy oceniającej.

Sprowadzenie całego systemu do „postawienia krzyżyków” przy wybranych „numerkach” z całą pewnością nie pozwoli zrealizować celu oceny okresowej, a jest duże ryzyko, że u wielu oceniających tak właśnie ten proces będzie się odbywał. Warto więc rozmawiać z kierownikami o istocie oceny, po to, by jak najrzadziej korzystali z prawa „odstąpienia od uzasadniania”.

Kryteria - katalog, definicje, zasady wyboru Zmiany w zakresie kryteriów ocen, ich katalogu, poszczególnych definicji czy też zasad doboru kryteriów dodatkowych to obszar, którego dotknęły największe zmiany, ale, warto to podkreślić na początku, są to zmiany w bardzo dobrym kierunku. Po pierwsze, mamy nowy katalog kryteriów w którym zawierają się kryteria obowiązkowe i dodatkowe. Jest on jednolity dla wszystkich ocenianych grup pracowników, a co więcej poszczególne kryteria są kompatybilne z kryteriami pierwszej oceny w służbie cywilnej. Zrezygnowano w nim z takich kryteriów jak „Umiejętność obsługi urządzeń technicznych lub narzędzi informatycznych” (nie spełniało zasady równoważności kryteriów, bo jak je porównać np. z wykorzystywaniem wiedzy specjalistycznej, a w średniej arytmetycznej „ważyło” tyle samo), „Znajomość języka obcego” (były problemy z ocenianiem, bo żeby móc to ocenić to przełożony musiałby z zasady być lepszy od ocenianego), „Zarządzanie zasobami”, „Samodzielność i inicjatywa” (weszło w skład definicji innego kryterium) oraz „Doskonalenie zawodowe”, które zostało połączone z innym kryterium i jest obecnie częścią kryterium „Wykorzystywanie wiedzy i doskonalenie zawodowe”. Pojawiły się za to dwa zupełnie nowe kryteria tj. „Wystąpienia publiczne” oraz „Zarządzanie strategiczne”, a część pozostałych kryteriów zmieniła nazwy. Obecny katalog to 14 w miarę równoważnych kryteriów, których definicje są rozłączne tzn. przy poprawnym rozumieniu nie ma ryzyka oceniania dwa razy za to samo. Druga kwestia to definicje. Mimo, że niektóre kryteria są dokładnie tak samo nazwane jak poprzednio, a nazwy niektórych zmieniono tylko delikatnie, to nie oznacza to, że definicje tych kryteriów są tożsame z poprzednimi. Generalnie zrezygnowano z obszernych i szczegółowych opisów definicji, które poprzednio bardzo mocno zawężyły pole ich zastosowania, na rzecz opisów krótkich, w ramach których każdy kierownik może wiele rzeczy doprecyzować w ramach rozmów poprzedzających wybór kryteriów na piśmie. Dzięki temu kryteria są dużo bardziej elastyczne. Obecnie dużo szerszą pojęciowo definicję mają takie kryteria jak „Współpraca”, „Kreatywność” czy „Organizacja pracy i orientacja na osiągnięcie celów”. Znaczeniowo, mimo krótszych definicji, nie zmieniły się takie kryteria jak „Komunikacja”, „Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność” czy „Myślenie analityczne”, a lekkiemu liftingowi poddano kryteria

„Rzetelność” (wcześniej „Rzetelność i terminowość”), „Wykorzystywanie wiedzy i doskonalenie zawodowe” czy „Orientacja na klienta/interesanta”. Chcąc się jednak dobrze przygotować do oceniania według nowego rozporządzenia, w mojej ocenie należy „przepracować” wszystkie kryteria, a nie jedynie te, gdzie zmiany były największe. Trzeci ważny aspekt zmian w zakresie kryteriów, to katalogi kryteriów obowiązkowych. Obecnie, w każdej ocenianej grupie mamy po pięć takich kryteriów, przy czym trzy są wspólne dla wszystkich grup, co jest sygnałem, że są to najbardziej uniwersalne kompetencje i postawy, które należy reprezentować na co dzień pracując w służbie cywilnej. Są to: „Organizacja pracy i orientacja na osiąganie celów”, „Komunikacja” oraz „Współpraca”. Na stanowiskach „nie kierowniczych” ten katalog uzupełniają jeszcze: „Wykorzystywanie wiedzy i doskonalenie zawodowe” oraz „Rzetelność”, a na stanowiskach „kierowniczych”: „Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność” oraz „Zarządzanie ludźmi”. Na to ostatnie kryterium położono duży nacisk odświeżając jego definicję i wpisując je do katalogu kryteriów obowiązkowych. Okazywało się bowiem nierzadko, że osoba będąca kierownikiem, nie miała wybranego kryterium „Zarządzanie personelem”, co oczywiście było błędem fundamentalnym. Ten problem opisywałem szerzej m.in. w tekście **„Pięć podstawowych funkcji kierowniczych, jako najlepszy system zarządzania jakością dla polskiej administracji publicznej”**. Ostatnią, ale nie mniej ważną nowością w zakresie kryteriów są zasady dobierania kryteriów dodatkowych. W poprzedniej wersji rozporządzenia, każdy oceniający miał obowiązek wybrania każdemu ocenianemu od trzech do pięciu kryteriów dodatkowych. Obecnie może wybrać maksymalnie trzy, ale może także nie wybrać żadnego. Z tym całkiem uzasadnionym rozwiązaniem wiąże się jednak kolejne ważne ryzyko. Wielu kierowników, skoro nie musi, to nie wybierze żadnego kryterium dodatkowego, nie zdając sobie często sprawy, że takim zachowaniem wypacza ocenę pracownika. Zasadą jest bowiem tworzenie katalogu kryteriów dla danego pracownika w sposób wyczerpujący co oznacza, że wybrane powinny zostać wszystkie kryteria istotne z punktu widzenia danego stanowiska. W praktyce oznacza to, że im bardziej złożone zadania na stanowisku pracy, a praca samodzielna, tym więcej da się wybrać kryteriów istotnych. Rezygnując z ich wybrania kierownik rezygnuje z oceny ważnych części pracy na danym stanowisku, co z kolei czyni ocenę nieobiektywną już w momencie wyboru tych kryteriów. Nie wybrać żadnych kryteriów dodatkowych można w odniesieniu do stanowisk, które wykonują proste, rutynowe zadania. W innych przypadkach rezygnacja z wyboru będzie poważnym błędem. **Skala już nie szkolna** Najbardziej oczekiwaną przez wielu zmianą była ta dotycząca skali ocen. O ile bowiem sama skala ocen zbudowana jest w systemie ocen okresowych w służbie cywilnej poprawnie, to już

odpowiedniki punktowe ocen opisowych od samego początku były źródłem problemów i nieporozumień. Powszechnym problemem zgłaszanym przez kierowników podczas szkoleń było rozumienie skali od 1-5 (obowiązująca na bazie starego rozporządzenia), jako skali szkolnej, gdzie za rzetelne i terminowe wykonywanie obowiązków „należy się piątka”, a otrzymanie zgodnie z metodą oceny „na poziomie oczekiwań” do którego przypisane były 3 pkt. traktowane było przez wielu jak jedynie dostateczna ocena ich pracy. Problem występował zarówno po stronie ocenianych, jak i samych oceniających, a był szczególnie silny w tych urzędach, w których przed pierwszym przeprowadzeniem ocen nie odbyły się szkolenia, podczas których omówiono by niuanse skali oceniania. Wskazany problem przyczynił się w wielu instytucjach do powstania sytuacji, w której większość pracowników otrzymywała oceny „powyżej oczekiwań” i „znacznie powyżej oczekiwań”, a ocena „na poziomie oczekiwań” z racji tego, że była wystawiana najrzadziej, i że niższych ocen już w urzędzie nie było, traktowana była wręcz jako ocena negatywna. To oczywiście zdarzenia bardzo nieprawidłowe i niepokojące i trzeba tylko mieć nadzieję, że wprowadzenie przez nowe rozporządzenie nowej skali 1-3-5-7-9, choć trochę pomoże rozwiązać ten problem. Poprawną sytuacją jest bowiem stan, w którym statystycznie najwięcej jest w instytucji ocen „na poziomie oczekiwań”, a wszystkie pozostałe są jedynie uzasadnionymi przy użyciu konkretnych faktów (wyników pracy i postaw) odchyleniami od tej oceny. Według nowych przepisów „na poziomie oczekiwań” będzie oznaczało 5 pkt. i choć to jedynie zmiana socjotechniczna, to z jednej strony może pomóc oderwać się od myślenia o skali szkolnej, a po drugie może dostarczyć kierownikom „argumentów”, gdyby oceniani pracownicy nadal bardzo chcieli otrzymać „piątkę”. Zmianę tę z całą pewnością należy ocenić pozytywnie. Żałować można jedynie, że nastąpiła tak późno. **Zmiany w terminach** Pozytywnie należy też ocenić wprowadzone w nowym rozporządzeniu zmiany dotyczące niektórych terminów związanych z ocenami. Z 30 do 7 dni skrócono czas jaki ma oceniający, który wystawił ocenę negatywną, na wybranie kryteriów oceny i rozpoczęcie tym samym nowego okresu oceny. Skutkuje to wydłużeniem czasu w którym pracownik podlega ocenie po otrzymaniu oceny negatywnej do prawie pełnych sześciu miesięcy, bo w stanie dotychczasowym, w praktyce często było to pięć miesięcy, jeśli kierownik zwlekał z wyborem tych kryteriów do ostatniej możliwej chwili. Ponadto, ujednolicono termin na dokonanie wyboru kryteriów oceny oraz wprowadzono terminy, w jakich powinna być sporządzona ocena okresowa dokonywana na podstawie art. 81 ust. 6 ustawy o służbie cywilnej, czyli w sytuacji zmiany stanowiska pracy. Obecnie zarówno w przypadku oceny ponownej, jak i oceny sporządzanej po raz pierwszy oceniający ma 30 dni na wybór kryteriów oceny. W starym rozporządzeniu, w sytuacji

rozpoczynania oceny po raz pierwszy kierownik miał na tę czynność aż 60 dni. Z kolei w sytuacji sporządzania oceny okresowej na podstawie art. 81 ust. 6 ustawy o służbie cywilnej powinno się to odbyć nie wcześniej niż 7 dni przed zmianą stanowiska pracy i nie później niż 30 dni od tej zmiany. Podsumowując, zmiany wprowadzone nowym rozporządzeniem w sprawie ocen okresowych w służbie cywilnej należy ocenić, z opisanymi wyjątkami, pozytywnie. Niektóre weszły o kilka lat za późno, ale lepiej późno niż wcale. Kluczem do poprawnego stosowania systemu ocen okresowych, który może być bazą do innych działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie, nadal jednak pozostają oceniający, którzy nie dość, że muszą poradzić sobie z problemami znanymi od kilku lat, to obecnie muszą także wygrać z pokusą pójścia w ocenach po najmniejszej linii oporu, co nowe rozporządzenie jeszcze bardziej ułatwia.