

Oceny okresowe stają się coraz powszechniej używanym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Wraz z ich rozwojem uświadamiamy sobie jednak coraz więcej problemów w ich stosowaniu. Tych problemów jest wiele, ale kluczowym jest zadawane w wielu instytucjach pytanie „po co je w ogóle robimy?” albo „jeśli je już robimy, to co zrobić, żeby nie były one fikcją?” W służbie cywilnej oceny okresowe są powszechne od 2009 r. Dokonuje się ich co 24 miesiące w stosunku do wszystkich członków korpusu. W instytucjach publicznych poza służbą cywilną oceny okresowe są albo wynikiem jakichś szczegółowych uregulowań charakterystycznych dla danej gałęzi administracji, albo zostały wprowadzone decyzją szefa danej instytucji, jako potrzebny element systemu zarządzania ludźmi. Choć konieczność oceniania pracowników przez wielu bezpośrednich przełożonych traktowana jest jak zło konieczne, to sytuację, w której już tylko w nielicznych urzędach nie ocenia się pracowników, należy ocenić bardzo pozytywnie. Zresztą, pisząc prowokacyjnie, stosunek bezpośredniego przełożonego do oceniania pracowników można traktować jako papierek lakmusowy jego świadomości kierowniczej. Ocenianie jest bowiem jedną z form rozliczania, a ta z kolei jedną z pięciu podstawowych funkcji kierowniczych. Zostawmy jednak na razie oceniających, ponieważ o nich jeszcze będzie w tym tekście mowa, a zajmijmy się na razie samym procesem oceniania, o którym można powiedzieć, że dobrze, że jest, ale szkoda, że w wielu urzędach nie działa. A w zasadzie może precyzyjniej należałoby napisać, że działa, ale nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Proces oceniania jest bowiem znakomitym przykładem na zobrazowanie paradoksu, który dość często występuje w administracji. Wielu szefów instytucji, czytając te słowa oburzy się lub stwierdzi, że przecież u nich w urzędzie wszystko w zakresie ocen odbywa się jak należy. Często słyszę, że „przecież mamy przepisy i instrukcje” lub nawet „że robimy wszystko zgodnie z przepisami”. Problem w tym, że czym innym jest posiadanie wdrożonej instrukcji (czy zewnętrznych przepisów regulujących jakieś postępowanie), czym innym poprawne i powtarzalne z niej korzystanie (co jest rzadsze), a jeszcze czym innym osiągnięcie celów postawionych przed danym procesem. Cóż z tego, że oceny okresowe przebiegły zgodnie z ustawą i rozporządzeniem, i że cała dokumentacja jest z formalnego punktu widzenia sporządzona poprawnie, skoro w urzędzie powszechna jest opinia, że oceny są fikcją i niczemu nie służą? Takiej obserwacji powinno towarzyszyć pytanie: co więc zrobiliśmy źle? Szkoda, że zazwyczaj nie towarzyszy. Powody fikcyjności procesu ocen, występującej w wielu instytucjach można, w mojej ocenie, podzielić na dwie grupy. Pierwszą stanowią problemy leżące po stronie organizacji tego procesu, czyli de facto po stronie urzędu i jego kierownictwa, które powinno podjąć wszelkie możliwe działania, żeby procesowi oceniania

nadać sens. Druga grupa to błędy popełniane przez samych oceniających, którzy z niewiedzy, braku odwagi kierowniczej, niechęci lub w wyniku warunków stworzonych im w urzędzie wypaczają oceny. W niniejszym tekście chcę krótko wskazać najważniejsze problemy w obu grupach, ale także przekonać, że oceny nie muszą być fikcją. **Ocena bez konsekwencji** Pierwszy i zasadniczy powód traktowania ocen jako zbędnych i zabierających jedynie niepotrzebnie czas, i to zarówno przez ocenianych jak i oceniających, to zwyczajny brak następstw oceny. Ludzie w urzędach, bardzo słusznie zresztą, pytają „po co robimy znowu oceny, skoro już wcześniej je robiliśmy i nic się dla nikogo nie zmieniło w wyniku ich przeprowadzenia”. W tym jest istota, ponieważ jeśli zdamy sobie sprawę z tego, że proces ocen nie jest po to, żeby uzupełnić odpowiednie dokumenty i schować je do szafy z aktami osobowymi, ale m.in. po to żeby ludzi zmotywować do pracy, to uświadomimy sobie, że brak następstw, czyni ten proces bezcelowym, nawet jeśli się go przeprowadzi poprawnie w zakresie innych jego aspektów. Jeśli pracownicy, którzy naprawdę na to zasługują nie otrzymają po przeprowadzeniu ocen odpowiedniego dowodu na to, że dostali „to co im się należało”, to nie uda nam się przekonać pozostałych pracowników, że oceny czemuś służą. I co ważne, we wcześniejszym zdaniu chodzi mi zarówno o pracowników, którzy zasłużyli, żeby być wyróżnionymi np. otrzymać podwyżkę lub awans, jak i o tych, którzy zasłużyli na negatywną ocenę swojej pracy. To co piszę nie oznacza, że połowa załogi ma dostać nagrodę w określonej postaci, a połowa negatywną ocenę. Oznacza to jedynie, że w skali każdego urzędu będzie z pewnością kilka osób (np. 2-3 proc. w skali instytucji) wybijających się znacznie powyżej oczekiwań oraz kilka osób, które obiektywnie patrząc zasługują na ocenę negatywną (oczywiście nie chodzi o szukanie takich osób na siłę w każdej komórce organizacyjnej według jakiegoś, z góry ustalonego parytetu). Wszyscy pozostali mogą nie dostrzec bezpośrednio na sobie następstw oceny okresowej ponieważ spełniają oczekiwania pracodawcy, ale dostrzegą te następstwa na przykładach swoich kolegów, którzy następstwa odczuli bezpośrednio. Będzie to dla nich jasny sygnał, że za zwiększone starania można się znaleźć w grupie wyróżnionej, a za obniżenie jakości pracy można trafić do grona osób z oceną negatywną. W takim przypadku oceny nabierają sensu dla wszystkich pracowników. Oczywiście wiele osób zada słuszne pytanie: skąd wziąć pieniądze na podwyżkę lub gdzie awansować, tłumacząc się przy tym, że nie zależy to przecież od bezpośredniego przełożonego, który oceni pracownika. Niektórzy dodadzą, że starają się docenić wybijającego się pracownika przy najbliższej nagrodzie kwartalnej czy półrocznej. Zgoda, możliwość dania podwyżki zależy od kierownictwa instytucji, które powinno starać się tak gospodarować funduszem płac, żeby w ciągu roku mieć możliwość podwyższenia kilku

osobom wynagrodzenia o choćby 100-300 zł. W instytucjach gdzie jest chociaż śladowa rotacja pracowników, pieniędzy tych można szukać w różnicy pomiędzy wynagrodzeniem pracownika, który odszedł, a tego który został zatrudniony. Ponadto nie mówimy przecież o podwyżkach na dużą skalę, a o być może 2-3 proc. pracowników. Warto w tym miejscu podkreślić, że dawanie pracownikowi który w ramach oceny okresowej dostał bardzo wysoką ocenę, wyższej nagrody np. w kwartale, który nastąpił po sporządzeniu ocen, to błąd w sztuce. Po pierwsze, jest to nieadekwatne do zasług, które były przecież wypracowywane przez 24 miesiące podlegające ocenie, po drugie, jednorazowa nagroda nie ma w odniesieniu do tego przypadku realnie motywującego wpływu, a po trzecie, ta nagroda powinna być przecież przyznana za okres, który objęty już jest kolejną oceną okresową. Jeśli zaś chodzi o awans to oczywiście nie jest on możliwy w instytucjach, gdzie zawodowa droga pracownika ma tylko jeden kierunek - do góry. Jest to natomiast wykonalne w tych instytucjach, gdzie na poważnie dokonuje się oceny pracy pracowników i w jej wyniku zmienia się także miejsce pracy tych, którzy na wyżej zwartościowanych stanowiskach się nie sprawdzili. Kodeks pracy zawiera bowiem narzędzie pod nazwą wypowiedzenie zmieniające, o którym, jak mogłoby się zdawać, w wielu urzędach nigdy nie słyszano. Po drugie, jest jeszcze temat awansowania na stanowiska wyżej zwartościowane, w sytuacji gdy pojawi się na nich wakat. Wiele urzędów ogłasza w takich sytuacjach nabór zewnętrzny, a to oczywiście „światny” pomysł na zaprzepaszczenie możliwości awansowania własnych pracowników. Wracając jednak do początku tych rozważań, to o ile bezpośredni przełożeni mogą jeszcze próbować zrzucić odpowiedzialność, za brak możliwości stosowania następstw pozytywnych na kierownictwo urzędu, to już brak stosowania następstw negatywnych czyli negatywnej oceny obciąża jedynie ich. Nikt bowiem oprócz nich nie jest w stanie wystawić oceny negatywnej podlegającemu im pracownikowi. **Czy rzeczywiście wszyscy urzędnicy są świetni?** Drugi problem, bardzo mocno powiązany z pierwszym, można ukazać przywołując jedno pytanie, które często słyszę podczas prowadzonych przeze mnie szkoleń z zakresu oceniania: „Ale co ja mam zrobić, skoro u mnie wszyscy są wybitni i znacznie przewyższają oczekiwania?”. Jak się łatwo domyśleć, tym problemem jest powszechne zawyżanie ocen przez oceniających. Mogłoby się wydawać, że to problem związany z osobą oceniającego, a nie organizacją w urzędzie. I tak i nie. O ile to rzeczywiście oceniający zawyża ocenę, to możliwe jest to „dzięki” sposobowi myślenia i koordynowania ocen w urzędzie. Oczywiście nie da się ocenami sterować ręcznie, ale to, jak one przebiegają w urzędzie powinno być przedmiotem prac najwyższego kierownictwa, które powinno przede wszystkim starać się zadbać o odpowiedni stopień rozumienia pojęcia „na poziomie

oczekiwań” oraz odchylen od niego w każda ze stron (za przykład biorę tu skalę ocen funkcjonującą w służbie cywilnej). To ocena „na poziomie oczekiwań” jest przynależna każdemu pracownikowi na starcie myślenia o jego pracy, a w procesie oceniania bezpośredni przełożony poszukuje argumentacji, która pozwoli mu przyznać ocenę wyższą lub niższą. Totalnym nieporozumieniem jest myślenie, że „skoro nie mam zastrzeżeń do pracownika to należy mu się ocena powyżej oczekiwań”! Prawidłowy rozkład procentowy ocen w instytucji to około 80-90 proc. ocen „na poziomie oczekiwań”, a pozostały odsetek podzielony pomiędzy oceny będące odchyleniami w jedną lub drugą stronę skali. Jeśli w urzędzie przeważają oceny „powyżej oczekiwań” i „znacznie powyżej oczekiwań” można wnioskować, że wymagania stawiane pracownikom w tej instytucji są za niskie. Jeśli jest odwrotnie, obserwujemy przewagę ocen „poniżej oczekiwań” i „znacznie poniżej oczekiwań” można domniemywać, że wymagania są za wysokie. Natomiast z moich obserwacji wynika, że w wielu urzędach można zaobserwować niczym nieuzasadnioną dominację ocen „powyżej oczekiwań”. To o tyle ciekawe, że na co dzień kierownicy w wielu urzędach, także tych o których mowa wyżej, powtarzalnie skarżą się na swoich pracowników używając zdania-klucza: „Szefie, nie mam kim pracować”. A jak dochodzi do ocen okresowych to wszyscy są oceniani „powyżej oczekiwań”. Inna, nie mniej fascynująca obserwacja. Spoglądasz na oceny w danym urzędzie i okazuje się, że są same wysokie. Porównujesz wyniki podstawowej działalności tego urzędu z wynikami innych urzędów z tej gałęzi administracji i okazuje się, że urząd z pracownikami, którzy mają świetne oceny jest na końcu stawki. Parafrazując trenera Kazimierza Górskiego, można by powiedzieć „świetny urząd, tylko nie ma wyników”. Ale, że nie jestem złośliwcem, to tak nie powiem. Czasami jednak, zawyżanie ocen ma charakter świadomy. Ocena u niektórych kierowników bywa wyrazem litości i jest wystawiana „na zachętę” lub „żeby nie robić człowiekowi, który jest przecież naszym kolegą, problemów”. Względny humanitarne są bardzo piękne i wzniosłe, ale ktoś kto się na nie powołuje powinien pamiętać co najmniej o dwóch rzeczach. Pierwsza to zjawisko, które polega na tym, że jeśli dziewięć ocen pracowników jest wystawionych obiektywnie (np. na poziomie oczekiwań), a jedna jest lekko zawyżona np. „bo szkoda człowieka”, to nie mamy dziewięciu ocen sporządzonych prawidłowo, a jednej lekko zawyżonej. Te dziewięć było wystawionych prawidłowo, ale tylko do momentu wystawienia tej jednej zawyżonej. Po jej wystawieniu wszystkie są niepoprawne, ponieważ nieobiektywny jest ich stosunek względem siebie. Drugą rzeczą jest przyjęcie na siebie konsekwencji własnej wielkoduszności w zakresie ocen. W praktyce, pracownik, który zasługując na oceny negatywne, otrzymuje oceny co najmniej na „poziomie oczekiwań” jest nieusuwalny. Taki kierownik zawsze będzie

twierdził, że chociaż pracownik pracuje słabo, to nie można go zwolnić. W domyśle, nie można go zwolnić, bo pójdzie do sądu pracy i wygra, a sąd nam go przywróci do pracy. A dlaczego wygra? Między innymi dlatego, że będzie mógł się powołać na pozytywne oceny swojej pracy, które będą udokumentowane w jego aktach osobowych, i które w kontrze do mało konkretnych powodów zwolnienia artykułowanych przez przełożonego okażą się dowodem decydującym. Zaryzykowałbym twierdzenie, że jedną z podstawowych przyczyn stanu, w którym wiele urzędów przez lata nie może się rozstać z bardzo słabymi pracownikami, jest właśnie wielkoduszność wykazywana przy ocenie ich pracy dokonywanej czy to w formie ocen okresowych czy innej np. poprzez fakt przyznawania nagród kwartalnych. **Co z tą obiektywnością?** Jest jeszcze jeden powód świadomego zawyżania ocen okresowych, o którym nie wspominałem wyżej. Wielu oceniających mówi: „Wystawiam swoim pracownikom wysokie oceny, bo wiem że inni kierownicy robią to samo. Jeśli zacząłbym oceniać obiektywnie, to moi podwładni byłiby w wyniku tego pokrzywdzeni w stosunku do innych wcale nie lepszych od nich pracowników z innych komórek”. Problem jest oczywiście szerszy ponieważ dotyczy pytania, jak zagwarantować chociaż minimum obiektywizmu w systemach, gdzie tak jak w służbie cywilnej, przyjęto rozwiązanie, że oceny dokonuje bezpośredni przełożony i nikt jej już wyżej nie zatwierdza. Brak zagwarantowania „procedury jednego spojrzenia” na wszystkie oceny, w praktyce prowadzi do bardzo poważnych zagrożeń. Nie posądzając już nawet bezpośrednich przełożonych dokonujących oceny o złą wolę, i z całym szacunkiem do nich, nie mogą być oni obiektywni z punktu widzenia całej instytucji ponieważ ich systemem odniesienia są tylko nadzorowani przez nich pracownicy. Bez zagwarantowania jednolitego spojrzenia na wszystkich może się okazać, że obiektywnie lepiej pracujący pracownik u swojego kierownika otrzyma ocenę niższą (ponieważ kierownik porównuje go z lepszymi pracownikami w tej komórce) niż pracownik, który jest obiektywnie słabszy, ale pracuje u innego kierownika. Ten drugi podlega bowiem kierownikowi, dla którego punktem odniesienia są tylko pracownicy jego komórki, a oceniany pracownik jest wśród nich najlepszy. Zresztą podczas szkoleń wymienia się aż osiemnaście błędów w sztuce oceniania, które kierownik może popełnić zazwyczaj nieświadomie, a które deformują oceny w komórce organizacyjnej. Jeśli do tego dołożymy jeszcze inne ważne czynniki tj. poważne lub niepoważne potraktowanie ocen przez poszczególnych kierowników, chęć koleżeńskie podniesienie komuś oceny, chęć zaszkodzenia komuś czy inne szkodliwe mechanizmy, to taki system nie dość, że nic nam nie przyniesie pozytywnego, to jeszcze skłóci całą załogę. Zresztą, podobnie jak pisałem wyżej w odniesieniu do ocen w jednej komórce, tak i tu można odnieść się do ocen w całej

instytucji. Jeżeli oceny wystawione przez dziewięciu kierowników są spójne tzn. ich stosunek względem siebie jest poprawny, a jeden kierownik zawyży lub zaniży oceny swoich pracowników, to wszystkie oceny w instytucji nadają się do kosza. System ocen nie jest bowiem systemem, który można uznać za działający tylko w części. Albo działa w całości, albo w całości nie działa. Oczywiście naiwnością jest wierzyć, że uda się osiągnąć stan pełnego obiektywizmu ocen w instytucji. Przecież proces oceny jest z gruntu rzeczy procesem subiektywnym. Można jednak podjąć pewne kroki, dzięki którym uda się zniwelować opisane wyżej negatywne zjawiska. Co więc zrobić żeby zapobiegać takim sytuacjom? Przede wszystkim nie dopuścić, żeby ocena była dokonywana przez bezpośredniego przełożonego bez żadnego nadzoru lub chociaż wymiany informacji pomiędzy wszystkimi, bez wyjątku, oceniającymi. Pomysły mogą być różne. Najprostszym i najbardziej oczywistym jest wprowadzenie zasady, że ocena proponowana przez bezpośredniego przełożonego, musi jeszcze zostać zaakceptowana, a w wersji mniej rygorystycznej chociaż skonsultowana z kierownikiem instytucji lub, w przypadku bardzo rozbudowanych instytucji, kierownikiem dużej, wyodrębnionej organizacyjnie części tej instytucji. Już sam fakt, że bezpośredni przełożony musi przekazać wyżej propozycję oceny, którą chce przyznać i do tego ją umotywić, będzie miał z pewnością wpływ na poziom samodyscypliny w ocenianiu. W mniejszych instytucjach, w których wszyscy oceniający mogą efektywnie dyskutować podczas jednej narady, można wprowadzić coś na wzór szkolnej rady pedagogicznej. Polegać ona może na tym, że wszyscy bezpośredni przełożeni, którzy będą oceniać, przychodzą na taką naradę z propozycjami ocen swoich pracowników i prezentują je przed resztą zgromadzonych. W wyniku takiej narady, która często może mieć bardzo burzliwy przebieg, powinno dojść do wyeliminowania anomalii związanych z ocenami. Stać się tak jednak może pod warunkiem, że wspomniana narada nie przerodzi się w targ na którym oceniający będą się posługiwać sformułowaniami typu: „pozwolę twojemu pracownikowi dać ocenę najwyższą, jeśli ty pozwolisz mi taką ocenę dać mojemu”.

Kluczowa rola oceniających i ich kompetencji Proces oceniania jest dla oceniających trudny ze względów zarówno psychologicznych, jak i organizacyjnych. Jakich trudności byśmy jednak nie wymieniali, to żadna z nich nie może być powodem rezygnacji z profesjonalnego przeprowadzenia oceny pracowników. Do tego jednak, żeby zrobić to poprawnie trzeba mieć zarówno odpowiednie nastawienia, jak i pewne kompetencje, o czym będzie mowa poniżej. W administracji publicznej spotkałem wielu kierowników różnych szczebli, którzy twierdzili, że ocenianie pracowników nie ma sensu. Podawali różne powody takiego przekonania, ale ja jestem przekonany, że głównym problemem tych kierowników

jest to, że oni sami, już u podstaw, poprzez swoją postawę, sprawiają, że proces oceniania wypada w ich urzędach nieefektywnie. Jak pracownicy mają traktować oceny poważnie, skoro dyskredytuje je już na samym początku ich przełożony? Ocenianie nie jest tylko drogą do nagrody, albo kary. Pełni wiele innych funkcji. Nie ma jednak szans na ich realizację, kiedy sam oceniający ośmiesza czy obniża prestiż tego procesu. Oczywiście najbardziej namacalnym przejawem tego ośmieszania jest komunikowanie o tym, że ocenianie nie ma sensu. Widać to także pośrednio w innych zachowaniach związanych z ocenami, które to zachowania są przez pracowników jasno odczytywane, nawet jeśli kierownik nie krytykuje wprost samego procesu oceniania. Najlepszym przykładem takiego zachowania jest tzw. samoocena, w ramach której oceniający nakazuje swoim pracownikom zaproponowanie przez nich własnych ocen, a sam się potem do tych propozycji odnosi. Osobiście uważam, że samoocena jest dopuszczalna jedynie w formie opisowego przypomnienia najważniejszych zasług, które oceniany pracownik dostarcza na wyraźną prośbę swojego przełożonego, a które ten bierze pod uwagę podczas dokonywania oceny. Inne formy to nieprofesjonalne zrzeczenie się części funkcji kierowniczej i to akurat w tym zakresie w jakim zrobić tego nie można. Kolejne problemy występują w samej technice oceniania. Istotą oceny jest przecież rozmowa, a wielu bezpośrednich przełożonych sprowadza ocenianie (zresztą następujący wcześniej wybór kryteriów także) do przedłożenia ocenianemu pracownikowi formularza do podpisu. Oczywiście wielu oceniających twierdzi, że nie ma czasu na rozmowy, ale myślę, że powody braku tych rozmów są o wiele głębsze. Po pierwsze, wielu kierowników nie potrafi komunikować negatywnych informacji i bardzo się boi, że nie poradzi sobie z tym emocjonalnie. Po drugie, wielu kierowników uważa, że skoro nie mają nic negatywnego do zakomunikowania pracownikowi, to rozmowa, a w zasadzie nawet ocena staje się niepotrzebna. Ocenę utożsamiają jedynie z przekazywaniem negatywnych informacji, co przecież jest błędem. Jej funkcja stabilizująca tzn. mówienie ludziom o tym co robią dobrze, jest równie ważna jak funkcja korygująca, czyli mówienie ludziom co powinni w swoim zachowaniu zmienić. Nie bez powodu urzędnicy wśród demotywatorów wymieniają najczęściej brak pozytywnej informacji zwrotnej. Po trzecie, chyba najbardziej banalne, ale i najbardziej groźne - wielu kierowników po prostu nie jest w stanie ocenić pracy podwładnych. Nie mają im co powiedzieć, bo nie wiedzą do czego się odnieść. Mówią lub piszą banalne, okrągłe zdania na bazie których ocena musi wyjść wysoka. Wszystko to bierze swój początek dużo wcześniej tj. na etapie określania oczekiwań swoim pracownikom. Po prostu wielu kierowników działa reaktywnie i w ogóle nie odróżnia celów od zadań, nie wyznacza pracownikom ilościowych lub jakościowych celów do osiągnięcia. Skoro tego nie

robią, to nie mają także do czego się odnieść podczas rozliczania. Proces zarządzania można przecież opisać na bazie okręgu gdzie zaczynamy od planowania i wyznaczania celów, a kończymy rozliczaniem (którego formą jest ocena okresowa). Jeśli nie ma etapu pierwszego, trudno żeby mógł być racjonalnie przeprowadzony etap piąty. To m.in. z powyższego bierze się uśrednianie i uogólnianie ocen. Jeśli nie mam konkretów to napiszę ogólnie. Jak ma być ogólnie, to musi być co najmniej zadowalająco, bo jak napiszę że nie jestem zadowolony z pracy pracownika, ale zrobię to ogólnie, to pracownik przyjdzie i poprosi o konkrety. Zazwyczaj nie będzie o nie prosił, jeśli ocena będzie wysoka. I mamy zamknięte koło jałowej oceny. Jeśli na to nałożymy jeszcze kolejne błędy tj. wybieranie kryteriów nieadekwatnych dla ocenianego stanowiska, zawężanie do minimum liczby kryteriów poddawanych ocenie, żeby „mniej się napracować przy ocenie”, żonglowanie kryteriami oceny podczas, gdy zadania cały czas pozostają te same, błąd ostatniego wrażenia polegający na tym, że oceniający zaczyna się zajmować oceną w chwili gdy kadrowa dostarczy na jego biurko formularze oceny zamiast robić to systematycznie przez cały okres podlegający ocenie, albo błąd hierarchii w ramach którego przełożony pilnuje, żeby pracownik nie dostał wyższej oceny okresowej niż on sam, to mamy pełen obraz przyczyn fikcyjności procesu oceniania w wielu instytucjach. Uważam jednak, że przy odrobinie dobrej woli i sensownie ukierunkowanych działaniach ta fikcyjność mogłaby ustąpić miejsca profesjonalizmowi. W powyższym tekście nie ma bowiem żadnych problemów, których rozwiązanie byłoby poza zasięgiem poszczególnych urzędów. Tym bardziej, że pomoc idzie także z zewnątrz. KPRM przygotował właśnie projekt nowego rozporządzenia ws. ocen okresowych, które od obowiązujących różnią się tym, że zawierają tabele z opisami poziomów wypełniania oczekiwań w poszczególnych kryteriach. Dostajemy więc do ręki coś, czego brak był podnoszony przez wielu oceniających i co bardzo pomoże przy ocenianiu. Przygotowanie tego dokumentu to była tytaniczna praca. Ciekaw jestem czy nie pójdzie na marne, a na marne pójdzie wszędzie tam gdzie nie rozwiąże się uprzednio problemów opisanych w powyższym tekście.