



# **ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W BIBLIOTECE AKADEMICKIEJ W ŚWIETLE KRYTERIÓW MODELU WSPÓLNEJ METODY OCENY (CAF)**

Jacek Marek RADWAN  
Biblioteka im. Lecha Kalinowskiego  
Instytutu Historii Sztuki  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

# ***SAMOOCENA JAKO DROGA DO DOSKONAŁOŚCI BIBLIOTEKI AKADEMICKIEJ***

Termin „doskonały” we współczesnym świecie jest używany powszechnie i ma wielorakie zastosowanie. Doskonalenie funkcjonuje we wszystkich sferach aktywności człowieka i organizacji. Jest pojęciem złożonym, które występuje w wielu dziedzinach i dyscyplinach naukowych.

Doskonałość jest to pojęcie, które zdefiniował Arystoteles w „Metafizyce” w księdze Delta.

- „doskonałe jest to, co jest zupełne i zawiera wszystkie należne części...”
- „doskonałe jest to, co jest tak dobre, że w swym rodzaju nie może być lepsze...”
- „doskonałe jest to, co osiągnęło swój cel...” (Tatarkiewicz 1976, s. 9).

# SAMOOOCENA

Pod pojęciem samooceny możemy rozumieć:

„systematyczny, wszechstronny i kompleksowy przegląd działalności organizacyjnej i jej wyników ze względu na kryteria przyjętego modelu, zmierzający do identyfikacji silnych stron organizacji oraz obszarów wymagających usprawnień, dający możliwość nadawania priorytetów planowanym działaniom doskonalącym, które mogą być regularnie monitorowane” (Haffer 2011, s. 193 [za:] Szkiel 2015, s. 241).

# ***MODELE SAMOOCENY***

Obecnie w praktyce zarządzania dominują modele samooceny:

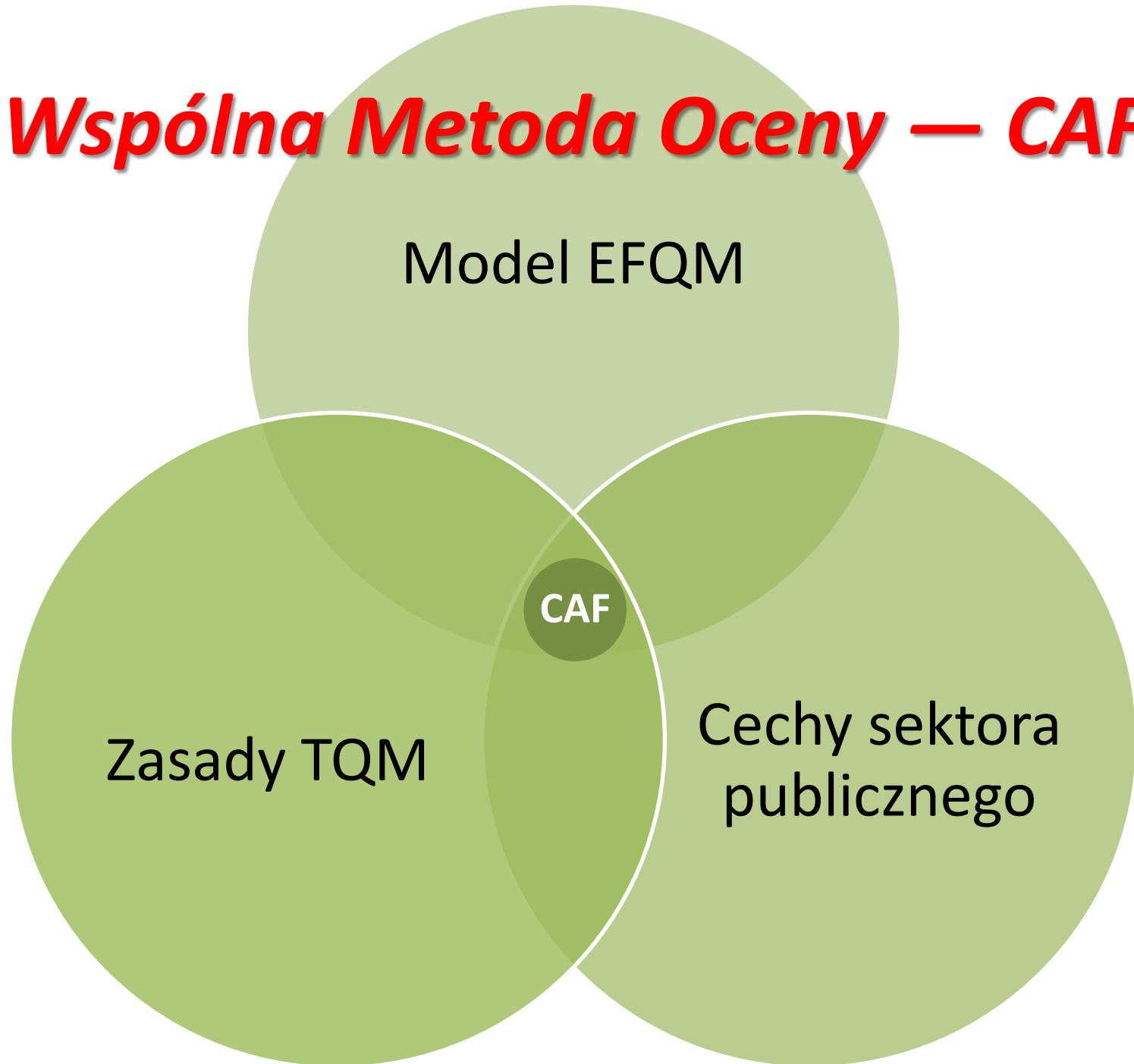
1. Załącznik A do normy ISO 9004:2010;
2. Model Doskonałości EFQM umożliwiający diagnozę dojrzałości organizacji w praktyce gospodarczej i działalności;
3. Natomiast branżowym modelem, który funkcjonuje w sektorze publicznym jest CAF — *Common Assessment Framework* — Wspólna Metoda Oceny.



# ***Wspólna Metoda Oceny — CAF***

Początki prac nad opracowaniem Wspólnej Metody Oceny — CAF (ang. *The Common Assessment Framework — CAF*) były związane z odpowiedzią na wyzwania, jakie stanęły przed europejską administracją publiczną końca XX wieku, kiedy to skuteczność sprawność, przejrzystość oraz odpowiedzialność sektora publicznego stały się fundamentem reform zapoczątkowanych przez Nowe Zarządzanie Publiczne

# ***Wspólna Metoda Oceny — CAF***



# ***Wspólna Metoda Oceny — CAF w bibliotece***

Wprowadzenie i utrwalenie zasad kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotece

Ułatwienie samooceny organizacji sektora publicznego służącej procesowi ciągłego doskonalenia

Stworzenie pomostu łączącego różne modele i narzędzia stosowane w zarządzaniu jakością

Ułatwienie wzajemnego uczenia się i wymiany doświadczeń pomiędzy jednostkami sektora publicznego



POTENCJAŁ

WYNIKI



3. Pracownicy

2. Strategia i planowanie

4. Partnerstwo i zasoby

5. Procesy

7. Wyniki w relacjach z pracownikami

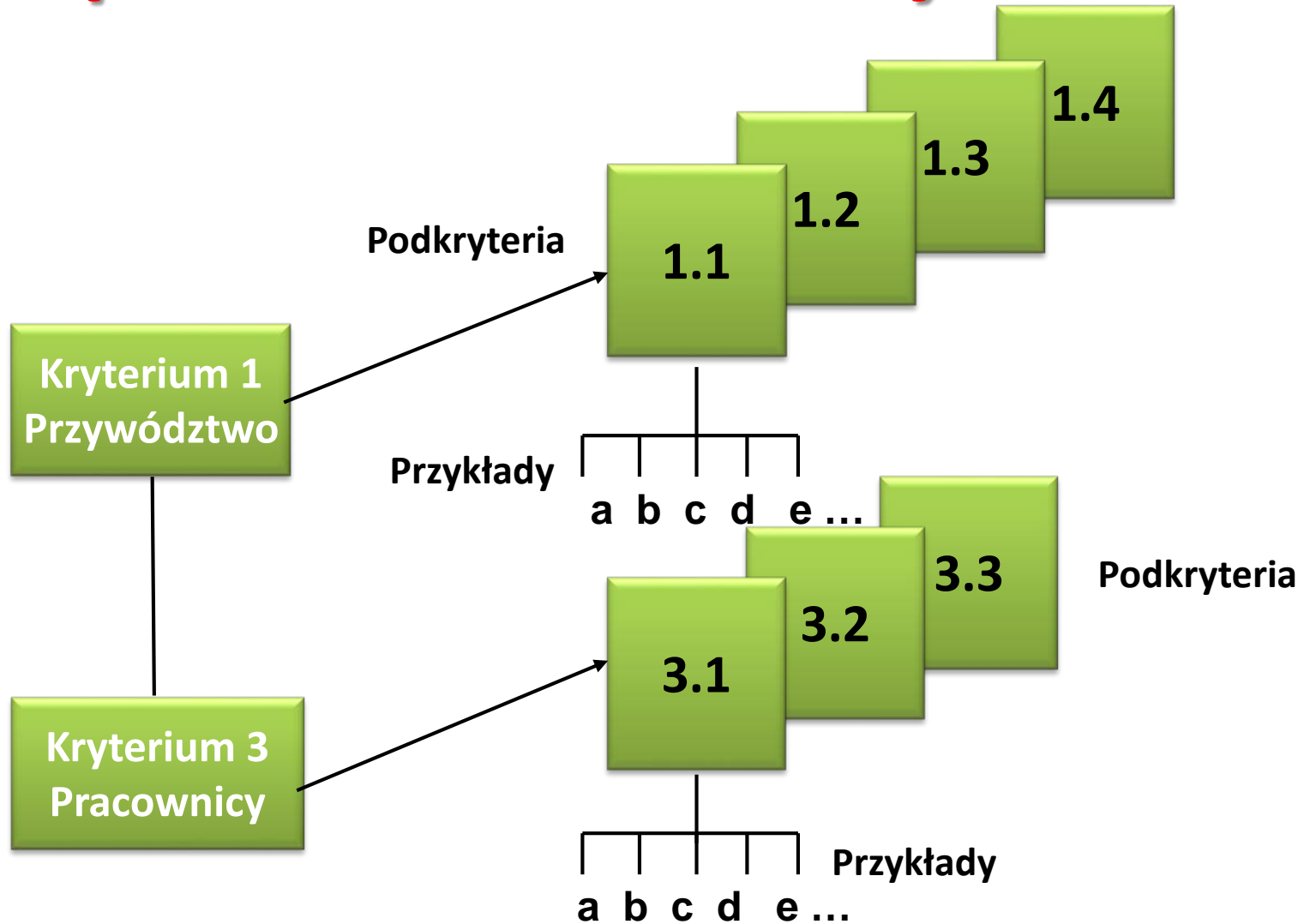
6. Wyniki w relacjach z klientami / obywatelami

8. Wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej

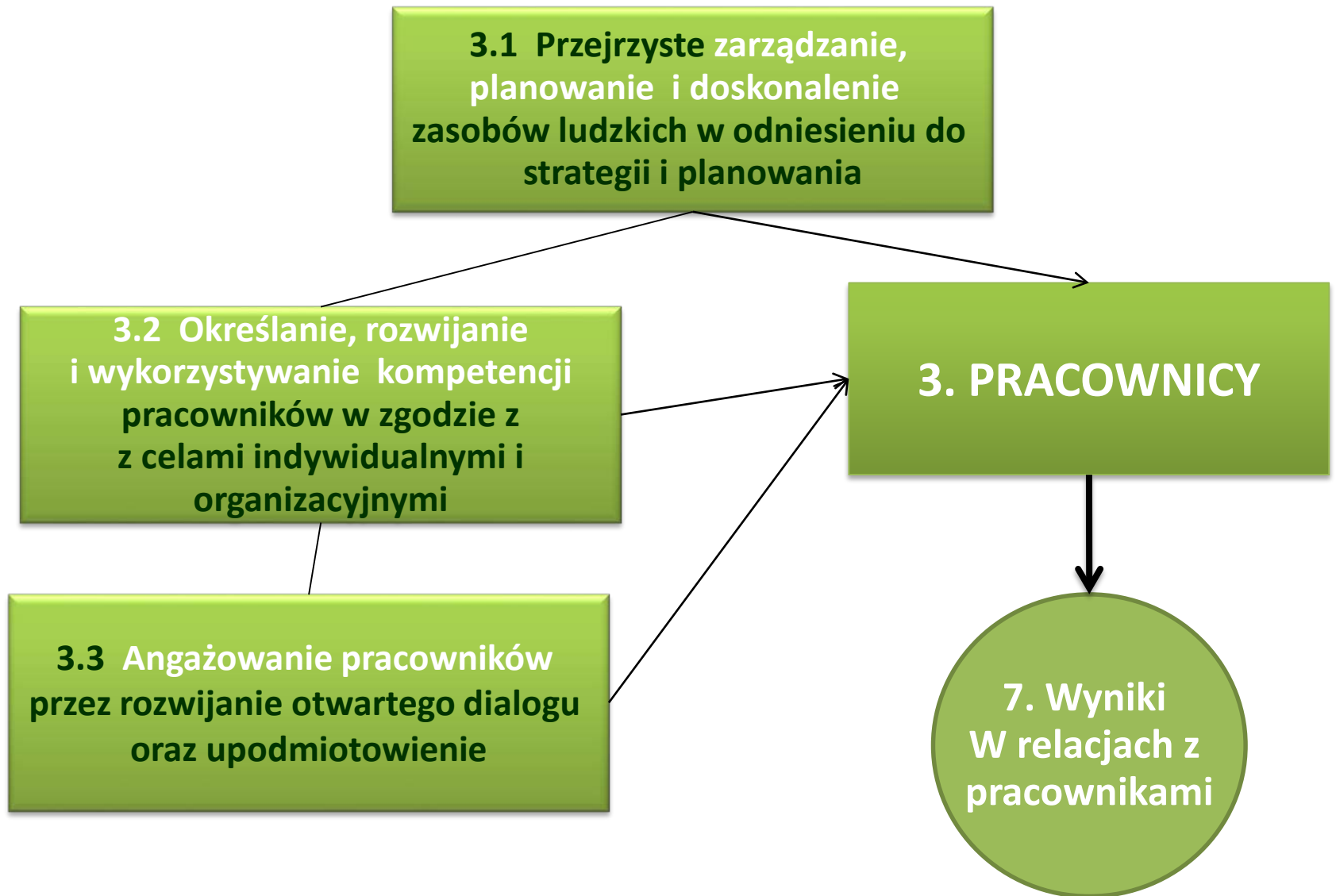
9. Kluczowe wyniki

INNOWACJE I UCZENIE SIĘ

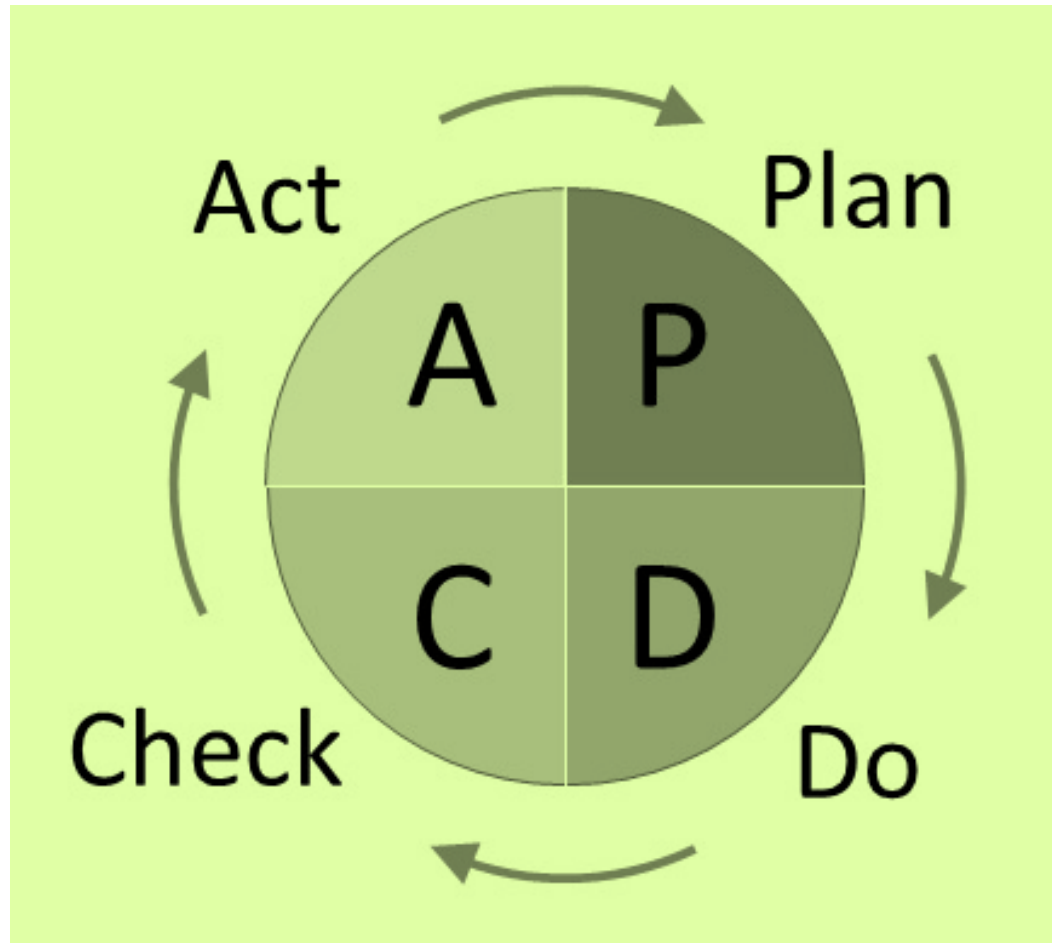
# Wspólna Metoda Oceny — CAF



# ***Kryterium 3: Pracownicy***



# ***Cykl W. E. Deminga (PDCA)***



## ***Kryterium 3: Pracownicy***

Pracownicy są najważniejszym kapitałem organizacji. Organizacja zarządza, rozwija i wyzwala kompetencje oraz pełen potencjał swych pracowników na rzecz realizacji strategii, planowania i skutecznego kierowania procesami – zarówno na poziomie indywidualnym, jak i całej organizacji.

Szacunek, sprawiedliwe traktowanie, otwarty dialog, upodmiotowienie, nagradzanie i uznanie, opieka oraz zapewnienie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy mają fundamentalne znaczenie dla zaangażowania pracowników i ich uczestnictwa w dążeniu organizacji do doskonałości.

## ***Podkryterium 3.3***

- Angażować pracowników przez rozwijanie otwartego dialogu oraz przez upodmiotowienie, wspierając jednocześnie jakość ich życia.
- Zaangażowanie pracowników pozwala stworzyć środowisko, w którym pracownicy mają wpływ na decyzje i działania odnoszące się do ich stanowiska pracy.
- Obejmuje to wytworzenie kultury wspierania w praktyce misji, wizji i wartości organizacji, np. poprzez uznanie i wynagradzanie kreatywności, dobrych pomysłów oraz szczególnych wysiłków.

# ***Podkryterium 3.3: Przykłady***

## **CZY i JAK ... ?**

1. Promowanie kultury dialogu i otwartej komunikacji oraz zachęcanie do pracy zespołowej.
2. Proaktywne tworzenie sprzyjającego środowiska i odpowiednich mechanizmów pozyskiwania pomysłów i sugestii pracowników (np. systemy zgłaszania propozycji, grupy robocze, „burze mózgów”).
3. Włączanie pracowników i ich przedstawicieli (np. związków zawodowych) w opracowywanie planów, strategii i celów, w projektowanie procesów oraz w określanie i realizowanie działań doskonalących.
4. Poszukiwanie pomiędzy kierownictwem i pracownikami konsensusu w sprawie wyznaczania celów długofalowych oraz sposobów pomiaru ich osiągnięcia.
5. Regularne przeprowadzanie badań ankietowych wśród pracowników, publikowanie ich oraz dostarczanie informacji zwrotnej dotyczącej wyników/ podsumowań/ interpretacji/działań doskonalących.

## ***Podkryterium 3.3: Przykłady***

6. Zapewnienie pracownikom możliwości przekazywania informacji zwrotnej na temat jakości zarządzania realizowanego przez ich kierowników.
7. Zapewnienie dobrych warunków środowiskowych miejsca pracy w całej bibliotece, włączając w to dbałość o wymogi zdrowotne i bezpieczeństwa.
8. Zapewnienie warunków sprzyjających zachowaniu właściwej równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracowników (np. poprzez możliwość dostosowania godzin pracy), jak również zwracanie uwagi na macierzyńskim bądź ojcowskim, a także na ich potrzebę uzyskania dostępu do informacji oraz bycia włączanym w działania organizacyjne i szkoleniowe.
9. Zwracanie szczególnej uwagi na potrzeby pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej i osób niepełnosprawnych.
10. Zapewnienie dopasowanych schematów i metod nagradzania pracowników w sposób niefinansowy (np. poprzez planowanie i dokonywanie przeglądu korzyści pracowniczych oraz wspieranie działalności społecznych, kulturalnych i sportowych nakierowanych na zdrowie pracowników i jakość ich życia).



# ***Kryterium 7: Wyniki w relacjach z pracownikami***



# ***7.1. Pomiar postrzegania***

Ocena Rozważ, co uzyskała biblioteka w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań swych pracowników, bazując na wynikach pomiarów oraz innych istotnych informacji ...

## ***7.1. Pomiar postrzegania***

To podkryterium ocenia, czy pracownicy postrzegają bibliotekę jako atrakcyjne miejsce pracy, i czy w codziennej pracy są zmotywowani, by pracować w najlepszy możliwy sposób na rzecz użytkowników. Systematyczny pomiar postrzegania przez pracowników biblioteki, produktów i usług, których ona dostarcza jest ważne dla wszystkich organizacji tego typu.

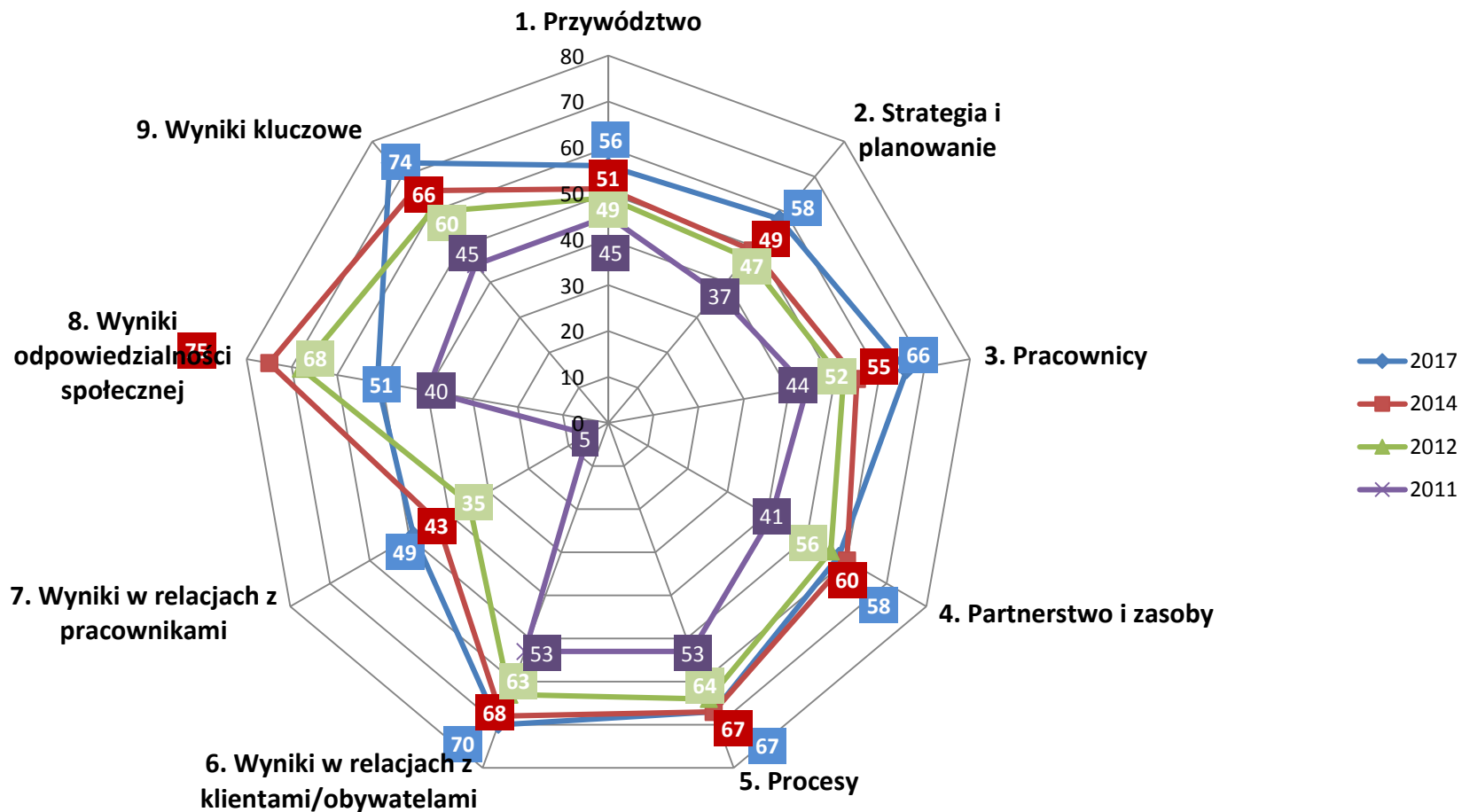
# 7.1. *Pomiary postrzegania*

## **Przykłady:**

*Wyniki dotyczące ogólnego postrzegania pracowników w odniesieniu do:*

1. wizerunku i całości kształtu osiągnięć biblioteki (na rzecz czytelników/użytkowników, społeczeństwa, obywateli/klientów, innych interesariuszy);
2. zaangażowania pracowników w działalność biblioteki, proces decyzyjny, a także ich świadomość misji, wizji i wartości organizacji;
3. zaangażowania pracowników w działania doskonalące;
4. świadomości pracowników w zakresie możliwego konfliktu interesu i znaczenia norm etycznych;
5. 5. mechanizmu konsultacji społecznych i dialogu;
6. 6. odpowiedzialności społecznej biblioteki.

# PRZYKŁADOWE WYNIKI SAMOOCENY CAF



***Dziękuję za uwagę***

[jacek.m.radwan@uj.edu.pl](mailto:jacek.m.radwan@uj.edu.pl)  
jacek.m.radwan@gmail.com