

ZARZĄDZENIE Nr 021.27.2017
Dyrektora Domu Wczasów Dziecięcych
z dnia 20 grudnia 2017 r.

w sprawie ocen pracowników samorządowych Domu Wczasów Dziecięcych w Dusznikach-Zdroju

Na podstawie art. 68 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 14 grudnia 2016r. prawo oświatowe (Dz.U. z 2017 r. poz. 59 z późn. zmianami) oraz art. 27 i art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2016 r. poz. 902 z późn. zmianami), zarządzam co następuje:

§ 1. Wprowadzam niniejszy Regulamin ocen pracowników samorządowych Domu Wczasów Dziecięcych w Dusznikach-Zdroju.

I. Postanowienia ogólne

§ 2.

1. Pracownicy samorządowi (administracja i obsługa) DWD w Dusznikach-Zdroju podlegają bieżącej ocenie i kwalifikacyjnym ocenom okresowym dokonywanym przez bezpośrednich przełożonych.
2. Okresowej oceny kwalifikacyjnej Zastępcy Dyrektora ds. Administracyjnych oraz Głównego Księgowego dokonuje Dyrektor DWD.
3. Okresowej oceny kwalifikacyjnej pozostałych pracowników dokonują bezpośredni przełożeni ocenianego pracownika zgodnie z podległością wynikającą z Regulaminu Organizacyjnego DWD.

§ 3.

Dyrektor DWD przykładą szczególną wagę do przeprowadzania ocen w sposób profesjonalny, rzetelny i obiektywny. Cele, zasady, tryb przeprowadzania oraz wyniki ocen są znane zarówno ocenianym jak i oceniającym.

§ 4.

Sposób i metody przeprowadzania ocen określono w **Załączniku Nr 1** do niniejszego zarządzenia „Podręcznik ocen okresowych pracowników w Domu Wczasów Dziecięcych w Dusznikach-Zdroju”.

II. Tryb dokonywania ocen

A. Ocena bieżąca

§ 5.

1. Pracownicy DWD zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych podlegają ocenie bieżącej prowadzonej przez bezpośredniego przełożonego w zakresie wykonywania powierzonych zadań.
2. Ocena bieżąca dokonywana przez bezpośredniego przełożonego służy informowaniu podwładnych o jakości ich prac oraz stopniu wywiązywania się z nałożonych na nich obowiązków.
3. Zadania indywidualne powinny wynikać z zakresu podstawowych obowiązków pracownika oraz z zadań dodatkowych, przydzielanych do wykonania np. w związku z realizacją przyjętych harmonogramów i programów lub z wymagań organu prowadzącego. W szczególności zadania powinny wynikać z przyjętego rocznego planu działalności oraz planu finansowego placówki.

§ 6.

1. Co najmniej 1 raz w półroczu bezpośredni przełożony przeprowadza rozmowę z pracownikiem, w trakcie której omawiany jest sposób wykonania zadań. Z rozmowy sporządzana jest notatka, która służy dokonywaniu bieżącej oceny pracownika.

2. Podczas rozmowy, o której mowa w ust. 1 omawia się:
 - a) poziom wykonywania obowiązków oraz jakość świadczonej pracy,
 - b) ewentualne problemy w wykonywaniu obowiązków,
 - c) oczekiwania pracownika dotyczące jego obecnej pracy,
 - d) potrzeby szkoleniowe.
3. Ocenę bieżącą przeprowadza się w różnych formach, w tym poprzez rozmowy bezpośredniego przełożonego i pracownika na temat realizowanych na bieżąco zadań, obserwacji sposobu i terminowości realizowanych zadań, obserwacji sposobu komunikowania się z Klientami DWD itp. Istotą bieżącej oceny jest bieżąca informacja zwrotna od bezpośredniego przełożonego, dotycząca pracownika, która może pomóc w doskonaleniu i poprawie jakości realizacji zadań, albo utwierdzeniu pracownika w przekonaniu, że swoje zadania wykonuje dobrze.
4. Bieżąca ocena poziomu i jakości wykonywanych przez pracownika obowiązków jest poparta rzeczowym, ustnym uzasadnieniem przełożonego.

A. Okresowa ocena kwalifikacyjna

§ 7.

1. Pracownicy DWD zatrudnieni na czas nieokreślony podlegają okresowej ocenie kwalifikacyjnej sporządzanej na piśmie raz w roku w okresie styczeń - luty za rok poprzedni, z zastrzeżeniem ust. 2 i ust. 3.
2. Ocena okresowa może być dokonana również w innym terminie niż wskazany w ust. 1, nie częściej niż po upływie 6 miesięcy od dokonania poprzedniej oceny.
3. Ocenie okresowej podlega również pracownik zatrudniony na stanowisku urzędniczym na czas określony, w następujących przypadkach:
 - 1) w przypadku zamiaru dalszego zatrudnienia pracownika na czas nieokreślony - w takiej sytuacji oceny okresowej dokonuje się w ostatnim tygodniu zawartej umowy na czas określony, za cały czas trwania umowy,
 - 2) w przypadku zatrudnienia pracownika na zastępstwo na okres przekraczający 6 miesięcy - w takim przypadku oceny dokonuje się w terminach ustalonych w ust. 1 i 2.
4. Okresowa ocena dotyczy wykonywania przez pracownika obowiązków wynikających z opisu zajmowanego przez niego stanowiska pracy, oraz zawiera wnioski dotyczące jego indywidualnego rozwoju zawodowego.
5. Okresowa ocena kwalifikacyjna jest sporządzana na podstawie kryteriów właściwych dla określonego stanowiska pracy, które uwzględniają szeroko rozumiane zdolności, umiejętności i wiedzę pracownika, wpływające na realizowane przez niego zadania.
6. Wykaz kryteriów oceny zawiera **załącznik 2** do niniejszego Zarządzenia.

§ 8

1. Okresowa ocena kwalifikacyjna sporządzana jest na piśmie w dwóch egzemplarzach.
2. Arkusze ocen okresowych dostosowane są do rodzaju stanowisk pracy, stosownie do zakresu zadań, odpowiedzialności i specyfiki stanowiska. Podział stanowisk pracowniczych na grupy, którym przypisano określone arkusze ocen zawiera **Załącznik nr 3** do niniejszego Zarządzenia.
3. Kryteria ocen dla poszczególnych grup pracowników są jednakowe dla całej grupy pracowników oraz są stałe i nie wymagają dodatkowego zatwierdzenia przez Dyrektora ani przyjmowania przez pracowników.
4. Arkusze ocen i kryteria dla poszczególnych stanowisk pracy określono w **Załącznikach Nr 4A** oraz **Załączniku Nr 4B**.
5. Oceniający ma obowiązek postępowania zgodnie z zasadami określonymi w Załączniku Nr 1 do niniejszego Zarządzenia, w szczególności powiadamia ocenianego o terminie oceny nie później niż na 7 dni przed przeprowadzeniem rozmowy oceniałej.
6. Oceniany ma obowiązek dokonać samooceny wypełniając tabelę w Arkuszu oceny i przedłożyć ją

przełożonemu w terminie do 15 stycznia za rok poprzedni, z zastrzeżeniem § 7 ust 2 i ust. 3.

7. W przypadku osób zatrudnionych na czas określony ocenianych zgodnie z § 7 ust 2 i ust. 3, termin przedłożenia samooceny oceniany uzgadnia z przełożonym.

§ 9

1. Oceniający wyznacza nowy termin sporządzenia oceny na piśmie w razie usprawiedliwionej nieobecności w pracy ocenającego lub ocenianego pracownika, uniemożliwiającej przeprowadzenie oceny.
2. Sporządzenie oceny na piśmie następuje w terminie wcześniejszym niż ustalony w razie zmiany stanowiska pracy ocenianego pracownika lub zmiany zakresu obowiązków na zajmowanym przez niego stanowisku pracy.
3. W przypadku długotrwałej nieobecności pracownika w okresie przeprowadzania samooceny i oceny okresowej, oceny tej dokonuje się w terminie do 14 dni po powrocie pracownika do pracy. Ocenie podlega okres faktycznego wykonywania pracy w roku poprzednim.
4. Za przestrzeganie terminów sporządzenia oceny odpowiedzialni są bezpośredni przełożeni ocenianych pracowników.
5. W przypadku zmiany stanowiska pracy, oceny dokonuje się wg formularza właściwego dla nowego stanowiska. Oceny dokonuje nowy przełożony pracownika w porozumieniu z poprzednim przełożonym, biorąc pod uwagę notatki z ocen bieżących.
6. W przypadku zmiany miejsca wykonywania pracy, która nie wiąże się z awansem wymagającym stosowania innego formularza oceny, przeprowadzana jest ona na dotychczasowym kwestionariuszu przez nowego przełożonego. Przepis ust. 5 zdanie drugie stosuje się odpowiednio.

§ 10

1. Oceniany wypełnia arkusz ocen w kolumnie „samoocena” posługując się kryteriami zawartymi w **Załączniku Nr 2** do niniejszego Zarządzenia. Wypełnienie arkusza polega na odniesieniu się własnymi słowami do kryteriów, nie należy kopiować kryteriów z załącznika, lecz opisać w jaki sposób są one spełniane przez pracownika, z podaniem konkretnych przykładów działań z okresu podlegającego ocenie.
2. Oceniający we właściwej kolumnie opisuje sposób spełniania przez pracownika ustalonych kryteriów. Wymagania ust. 1 zdanie drugie stosuje się odpowiednio.
3. Odnosząc się do kryteriów, oceniający przyznaje tę ocenę, dla której spełniono wszystkie wymagania zawarte w opisie danego kryterium. W przypadku ich nie spełnienia sprawdza się odpowiednio kolejne niższe stopnie aż do ustalenia tej oceny, gdzie zostały spełnione wszystkie kryteria
4. Zarówno samoocena jak i ocena dokonana przez przełożonego mogą być dokonane w formie elektronicznej, jednakże po wydrukowaniu formularza, pracownik i oceniający powinni złożyć swoje podpisy na każdej stronie zawierającej opis spełniania kryteriów, na potwierdzenie samodzielnego dokonania samooceny i oceny.

§ 11

1. Oceniający, przeprowadza z ocenianym pracownikiem rozmowę, podczas której omawia z nim wykonywanie przez ocenianego jego obowiązków w okresie, w którym podlegał ocenie, trudności napotymane przez niego w trakcie realizacji zadań, spełnianie przez ocenianego ustalonych kryteriów oceny, a także kierunki dalszego rozwoju zawodowego i potrzeby szkoleniowe ocenianego. Podczas rozmowy oceniającej uwzględnia się notatki z ocen bieżącego wykonywania pracy, o których mowa w § 6.
2. Sporządzenie przez ocenającego oceny na piśmie polega na:
 - 1) wypełnieniu danych pracownika oraz opisaniu sposobu realizacji wniosków dotyczących rozwoju

pracownika wynikających z poprzedniej oceny (część A arkusza)

- 2) określeniu poziomu wykonywania obowiązków przez ocenianego w ramach każdego z poszczególnych kryteriów (bardzo dobry, dobry, zadowolający, niezadowolający), z podaniem uzasadnienia oceny (przytoczenie dowodów) obok przyznanej liczby punktów, w części B arkusza
 - 3) wpisaniu krótkiej notatki z przeprowadzonej rozmowy, w szczególności uzasadnienia istotnych rozbieżności pomiędzy oceną przełożonego a samooceną pracownika, (część B)
 - 4) przyznaniu oceny łącznej (bardzo dobrej, dobrej, zadowolającej, niezadowolającej) (Część B)
 - 5) przyznaniu oceny pozytywnej w razie bardzo dobrego, dobrego lub zadowolającego poziomu wykonywania obowiązków przez ocenianego albo przyznaniu oceny negatywnej), w części B
 - 6) wpisaniu do arkusza oceny wniosków dotyczących rozwoju zawodowego ocenianego pracownika, na podstawie przeprowadzonej oceny i z uwzględnieniem jego przyszłych zadań. Wnioski zamieszcza się w Części C.
3. W razie przyznania oceny pozytywnej oceniający może zamieścić w Części D arkusza umotywowany wniosek dotyczący zmiany zaszeregowania ocenianego pracownika lub zmiany zaszeregowania i zmiany wynagrodzenia ocenianego pracownika.
 4. Sporządzenie oceny na piśmie odbywa się w obecności ocenianego pracownika, któremu oceniający winien ustnie uzasadnić ocenę w ramach poszczególnych kryteriów.
 5. Ocenę podpisuje oceniany i oceniający. W przypadku zawarcia wniosków , o których mowa w ust. 3 wypełniony arkusz oceny przekazuje się Dyrektorowi, który podejmuje decyzję dotyczącą w/w wniosków.
 6. Dyrektor po zapoznaniu się z oceną i naniesieniu adnotacji dot. decyzji wymienionej w ust. 5 przekazuje ją do Sekretariatu.

§ 12

1. Oceniający niezwłocznie doręcza ocenianemu pracownikowi jeden egzemplarz oceny sporządzonej na piśmie i poucza go o przysługującym mu prawie złożenia odwołania do Dyrektora w ciągu 7 dni od dnia doręczenia oceny.
2. Dyrektor DWD rozpatruje odwołanie w terminie 14 dni od wniesienia odwołania po wysłuchaniu oceniającego i ocenianego.
3. Dyrektor w przypadku wniesienia odwołania przez ocenianego pracownika, po zapoznaniu się z opinią bezpośredniego przełożonego:
 - 1) utrzymuje w całości ocenę dokonaną przez oceniającego,
 - 2) nakazuje oceniającemu dokonanie powtórnej oceny, wskazując jednocześnie na uchybienia podczas oceny.

§ 13

1. Niezwłocznie po sporządzeniu oceny na piśmie, jeden egzemplarz arkusza oceny przekazuje się do Sekretariatu. Do arkusza oceny załącza się wszelkie pisma sporządzone w związku z oceną, oraz dokumenty dotyczące wniesionego odwołania. Dokumentację ocen okresowych przechowuje się zgodnie z przepisami Instrukcji Kancelaryjnej w aktach osobowych. Drugi egzemplarz doręcza się pracownikowi.
2. Wypełniony arkusz oceny podlega ochronie na podstawie ustawy o ochronie danych osobowych. Osoby mające dostęp do informacji zawartych w arkuszach oceny są zobowiązane do zachowania tajemnicy służbowej i ujawniania tych informacji jedynie osobom wymienionym w pkt. 3 i 4.
3. Dostęp do arkuszy ocen wszystkich pracowników Starostwa Powiatowego w Kłodzku mają:
 - 1) Dyrektor – na każde żądanie,
 - 2) pracownik ds. kadr i sekretariatów - dla potrzeb ewidencyjnych oraz sporządzania analiz,
4. Dostęp do arkusza oceny poszczególnego pracownika mają:

- 1) oceniający
- 2) oceniany pracownik.

§ 14

1. Oceniający zobowiązani są do ciągłego rozwijania wiedzy i umiejętności w dokonywaniu rzetelnej i obiektywnej oceny poprzez udział w szkoleniach z tego zakresu.
2. Oceniający nie mogą w ocenie podwładnych kierować się czynnikami pozamerytorycznymi, nie wynikającymi ze stanu obiektywnego, np. osobistymi sympatiami lub uprzedzeniami, utartą opinią itp.

III. Skutki i dokumentacja procesu ocen

§ 15

1. Priorytetem DWD jest ściśle i konsekwentne powiązanie wyników oceny okresowej poszczególnych pracowników ze stosowaniem innych elementów narzędzi systemu motywacyjnego.
2. Wyniki i wnioski z oceny okresowej poszczególnych pracowników, uwzględnia się podczas planowania i realizacji szkoleń, wynagradzania, awansowania, przeszerogowywania i nagradzania.
3. Inspektor ds. kadr i sekretariatu analizuje informacje dotyczące ocen pracowników, a raz w roku przedstawia Dyrektorowi analizy i informacje dotyczące najistotniejszych zjawisk, tendencji i powodów ich występowania.

IV. Postanowienia końcowe

§ 16


Nadzór nad wykonaniem zarządzenia powierzam Zastępcy Dyrektora ds. Administracyjnych

§ 17.

Traci moc zarządzenie Nr 7/2007 Dyrektora DWD dnia 1.10.2007 r. w sprawie szczegółowych zasad przeprowadzania oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych zatrudnionych w DWD w Dusznikach-Zdroju

§ 18.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

DYREKTOR
Domu Wczasów Dziecięcych
w Dusznikach-Zdroju

mgr Jolanta Kazimińczak

PODRĘCZNIK PRZEPROWADZANIA OCEN OKRESOWYCH PRACOWNIKÓW SAMORZĄDOWYCH W DOMU WZASÓW DZIECIĘCYCH W DUSZNIKACH-ZDROJU

I. ROLA OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKÓW W PROCESIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W DOMU WZASÓW DZIECIĘCYCH W DUSZNIKACH-ZDROJU

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest to proces składający się z logicznie powiązanych działań zmierzających do zapewnienia organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Jednym z elementów działań występujących w procesie zarządzania zasobami ludzkimi jest budowa i wykorzystanie systemu okresowych ocen pracowniczych.

Ocenianie pracowników jest ważnym elementem procesu zarządzania zasobami ludzkimi. W oparciu o ten system można projektować a nawet odpowiednio modyfikować inne narzędzia i obszary zarządzania zasobami ludzkimi takie jak: politykę kadrową, potrzeby szkoleniowe, awansowanie pracowników. System ocen jest również istotnym elementem systemu motywacyjnego. Rolę ocen okresowych podkreślił również Ustawodawca, wprowadzając do polskiego porządku prawnego w ustawie o pracownikach samorządowych od roku 2005 obowiązek dokonywania ocen pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Obowiązek ten nałożono również w obowiązującej ustawie o pracownikach samorządowych.

Zasada okresowego oceniania dotyczy wszystkich pracowników. To w oparciu o jej wyniki podejmowane są działania poprzedzające decyzję personalną. Warto więc zwrócić szczególną uwagę na różnice, które występują między ocenami bieżącymi niesystematycznymi, nieformalnymi a dobrze zorganizowaną oceną okresową, która ma charakter systematyczny.

Systemowe dokonanie oceny pozwala kadrze kierowniczej na zanalizowanie posiadanego potencjału pracowniczego. W oparciu o ten przegląd możliwe jest wyselekcjonowanie pracowników stanowiących trzon załogi, będących strategicznym zasobem, dla których można ustalić długookresową perspektywę pracy z uwzględnieniem ich celów osobistych i możliwości awansu.

Zmieniające się warunki zewnętrzne, przemiany organizacyjne stwarzają konieczność ciągłego doskonalenia kierowników oraz kształtowania potencjału kwalifikacyjnego. Działania te mogą być skutecznie wspierane tylko w oparciu o właściwie dokonaną ocenę.

Pozwala to **Dyrektorowi DWD** na:

- ocenę potencjału kwalifikacyjnego zatrudnionych pracowników,
- wskazanie kierunków racjonalizacji zatrudnienia tj. kierunków rozwoju pracowników, ewentualnych awansów, przeszerogowania,
- określenie potrzeb szkoleniowych,
- poprawę efektywności i jakości pracy,

Zapewnia **Pracownikom**:

- uzyskanie informacji o osiągniętych przez nich wynikach pracy, niedociągnięciach oraz o perspektywach rozwoju zawodowego,
- zaspokojenie potrzeby oceny, stanowiącej, dla dobrych pracowników, istotny bodziec w rozwoju osobowym i zawodowym,
- motywację do zmiany zachowań i postaw uznawanych za niepożądane na danym stanowisku pracy oraz wskazanie wzorców zachowań,
- wskazanie kierunków rozwoju wiedzy i doskonalenia umiejętności zawodowych oraz w pewnej mierze rozwoju osobowości.

II. CECHY SKUTECZNEGO I EFEKTYWNEGO SYSTEMU OKRESOWYCH OCEN

Jedną z istotnych cech systemu ocen okresowych jest jego powszechność. Systemem tym objęci są wszyscy pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych.

Kolejnym nie mniej istotnym atrybutem dobrego systemu ocen pracowników jest cykliczność oceny. Każdy pracownik powinien być oceniany co roku w okresie zatrudnienia w DWD. W uzasadnionych przypadkach można dokonywać oceny w dodatkowych terminach, z zachowaniem ograniczenia wynikającego z ustawy o pracownikach samorządowych (nie częściej niż co 6 miesięcy).

Jawność oceny wobec ocenianego i zarazem tajność wobec osób postronnych to kolejna ważna cecha systemu okresowych ocen. System oceniania jest jawny wtedy, gdy zainteresowany pracownik zapoznaje się ze swoją oceną. Jednocześnie wynik oceny nie może być udostępniany innym pracownikom, nie będącymi przełożonymi ocenianego.

Nowoczesny w swej konstrukcji system okresowych ocen pracowników powinien odzwierciedlać specyfikę placówki oraz uzależniać stopień uzyskanej oceny od poziomu realizowanych zadań. Ponadto wprowadzenie jednolitego systemu okresowych ocen pracowników umożliwia podobną ocenę pracowników poprzez różnych ocenających, a zarazem uwzględnia specyfikę stanowiska pracy. Wprowadzone formularze ocen jednakowe dla osób na równorzędnych lub podobnych stanowiskach pracy zapewniają stosowanie tych samych zasad oceny.

III. SAMOOCENA

Istotną cechą systemu ocen okresowych jest możliwość dokonania samooceny przez ocenianego pracownika. Pracownik dokonuje samooceny we wszystkich ustalonych kryteriach oceny, podając dowody spełniania oczekiwań zawartych w Załączniku Nr 2 (kryteria ocen). Samoocena poprzedza rozmowę ocenającą. Samoocena służy pracownikowi do odpowiedniego przygotowania się do dyskusji. Pozwala ona na jeszcze gruntowniejsze zapoznanie się z kwestionariuszem ocen w perspektywie oceniania przez nich swoich podwładnych. W przypadku wyraźnych rozbieżności przełożony podczas rozmowy ocenającej winien ustosunkować się do wyników samooceny po przeprowadzeniu dyskusji, w ramach której pracownik uzasadnia dokonaną przez siebie samoocenę

IV. ROZMOWA OCENIAJĄCA

Jednym z kluczowych elementów systemu oceny pracowników jest rozmowa ocenająca. Właściwe jej przeprowadzenie w dużym stopniu przesądza o powodzeniu całego systemu ocen i dlatego wymaga szczególnie dobrego przygotowania ze strony przełożonego. Jest to zadanie trudne i delikatne zarówno dla przełożonego jak i ocenianego, zwłaszcza jeżeli ocenający ma wobec niego zastrzeżenia i krytyczne uwagi. Dlatego też należy kierować się podstawowym założeniem: rozmowa ocenająca to nie spotkanie sędziego z podsądnym. Ma ona pomóc w doskonaleniu pracy podwładnego, przełożonego oraz całego urzędu.

Podczas takiej rozmowy należy:

- poinformować pracownika o zapoznaniu się z dokonaną przez niego samooceną,
- poinformować pracownika o ocenie jego pracy,
- przeprowadzić swobodną wymianę zdań na temat pracy ocenianego w danym okresie,
- zaproponować działania poprawiające efektywność pracy.

IV.1. PLAN ROZMOWY OCENIAJĄCEJ

Etap I

Przygotowanie i rozpoczęcie rozmowy

1. Zapoznanie się w samooceną dokonaną przez pracownika.
2. Ustalenie faktów dotyczących pracownika i przygotowanie się do rozmowy ocenającej.
3. Wcześniejsze przygotowanie pracownika do rozmowy.
4. Przywitanie z pracownikiem i otwarcie rozmowy.

Etap II

Omówienie faktów i problemów

5. Analiza swojego działania dokonana przez pracownika.
6. Podsumowanie trudności i kłopotów napotkanych przez pracownika.
7. Ocena stopnia realizacji założonych celów i omówienie proponowanych usprawnień.
8. Wyciągnięcie konkretnych wniosków płynących z wybranych rozwiązań.

Etap III

Zakończenie

9. Podsumowanie najważniejszych ustaleń i sprawdzenie czy założone cele zostały właściwie zrozumiane przez przełożonego i pracownika.
10. Podkreślenie znaczenia systemu oceny pracowników dla rozwoju podwładnego i całej organizacji.
11. Sporządzenie notatki z rozmowy, wypełnienie formularza oceny i sformułowanie wniosków.

Przedstawiony powyżej model rozmowy oceniającej i elementy teorii komunikacji mają na celu pomóc przełożonemu w przeprowadzeniu rozmowy oceniającej. Podstawowe założenie, które tutaj przyjęto mówi, że rozmowa taka powinna pomóc w pracy podwładnego, przełożonego i całej organizacji.

IV.2. CELE ROZMOWY OCENIAJĄCEJ

Pracownik podczas takiej rozmowy zapoznawany jest z oceną jego pracy. Jego oczekiwanie wobec takiej dyskusji jest bardzo duże. Zadaje sobie wiele pytań dotyczących oceny, a także swego miejsca w organizacji. Oczekuje potwierdzenia swej wartości i znaczenia, jakie odgrywa w organizacji.

Ważna jest umiejętność prowadzenia swobodnej, bezstresowej konwersacji, z zapewnieniem atmosfery szczerości i wzajemnego zrozumienia.

IV.3. PRZYGOTOWANIE DO ROZMOWY

Należy dobrze przygotować się do rozmowy oceniającej by uniknąć prowadzenia bezowocnych dyskusji, nie mających odniesienia do kryteriów oceniania. Rozmowa taka powinna być szczegółowo zaplanowana. Powinna się odbyć w ściśle określonym dniu i o wyznaczonej godzinie. Pracownik musi być powiadomiony o jej terminie z co najmniej tygodniowym wyprzedzeniem. Należy zapewnić komfortowe warunki do jej przeprowadzenia, jej przebieg nie powinien być zakłócony przez postronne osoby. Treść rozmowy w żadnym przypadku nie może przeniknąć poza drzwi gabinetu kierownika.

IV.4. PRZYGOTOWANIE OCENIAJĄCEGO DO DYSKUSJI

Przed przystąpieniem do rozmowy oceniającej kierownik powinien do niej się odpowiednio przygotować. Zwłaszcza, że to on ma być moderatorem dyskusji. Warto przygotować sobie scenariusz rozmowy oparty na udzieleniu odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie konkretne mocne strony pracownika powinny być pochwalone z punktu wymagań jego stanowiska pracy?
2. Jakie słabe strony muszą być przedyskutowane?
3. Jakie reakcje może wywołać moja opinia (osoby oceniającej) i w jaki sposób należy na nie zareagować?
4. Czy argumenty są na tyle mocne, aby bronić wystawionej oceny?
5. Jakie są moje działania pomagające pracownikom w usprawnieniu pracy?
6. Jakie działania korygujące należy zaproponować pracownikowi?
7. Jak zachęcić podwładnego do zaakceptowania działań korygujących?

Przed rozmową należy ponadto jeszcze raz się zastanowić, czy cele wytyczone pracownikowi były trafne, czy poziom wymagań nie był postawiony ani za nisko, ani za wysoko. Z perspektywy analizowanego

okresu należy przypomnieć sobie działania pracownika służące realizacji wytyczonych celów. W jaki sposób ułatwiały one bądź utrudniały ich wykonanie? Należy dokonać generalnej analizy czynników wpływających na stopień wykonania zadań z uwzględnieniem otoczenia zewnętrznego, niezależnego od pracownika. Kierownik powinien oszacować wpływ osiągniętych i niezrealizowanych celów przełożonego dla urzędu, dla jego wydziału i przede wszystkim jego osobiście. Do rozmowy oceniającej należy przystąpić z gotowym planem pozwalającym na zapewnienie porządku podczas dyskusji. W szczególności do rozmowy oceniającej należy przygotować notatki z ocen bieżących dokonywanych w trakcie roku, podlegającego ocenie.

IV.5. JAK SKUTECZNIE PRZEPROWADZIĆ ROZMOWĘ OCENIAJĄCĄ?

Nie ma uniwersalnego wzorca pozwalającego na właściwe przeprowadzenie rozmowy. Każda rozmowa będzie różna od innych. Tak jak każdy człowiek stanowi swoiste, niepowtarzalne indywidualium, tak samo rozmowy będą niepodobne do siebie. Można jednak określić pewne ramy, w których powinna być zawarta treść merytoryczna dyskusji. Proponujemy następujący przebieg rozmowy oceniającej:

1. Zaczynij od jasnego przedstawienia celu rozmowy.
2. Staraj się stworzyć przyjazną atmosferę.
3. Nie zaskakuj pracownika poruszaniem problemów, które wcześniej nie były poruszane w kwestionariuszach ocen lub w toku nieformalnych ocen ani też w ocenach bieżących.
4. Omów tylko najważniejsze zadania i zakres odpowiedzialności i poproś o komentarz ze strony pracownika.
5. Więcej słuchaj, niż mów.
6. Zachęcaj pracownika do swobodnych wypowiedzi na temat problemów związanych z wykonywaną pracą.
7. Zachęcaj oceniającego do przeanalizowania i wyprowadzenia wniosków z samooceny.
8. Zakończ wywiad krótkim podsumowaniem i zachętą do efektywnej pracy.

Rozpoczynając rozmowę oceniającą jedną rzecz można być pewnym: należy zapewnić przyjemną atmosferę. Nie można prowadzić dyskusji w duchu sali sądowej, gdzie spotyka się oskarżający z oskarżonym. Konfrontacyjny charakter rozmowy jest absolutnie wykluczony. Podwładny najczęściej do takiej dyskusji będzie przystępował z pewnymi obawami, pod wpływem napięć psychicznych. Należy więc rozładować jego niepokoje. Na pewno nie będzie służyć temu frontalna krytyka jego zachowania i wyników w pracy. Proponuje się rozpoczęcie rozmowy od luźnego tematu nie związanego z pracą zawodową.

Dopiero wtedy, po zapewnieniu swobodnego i otwartego klimatu można zapytać pracownika o jego osiągnięcia, a także sprawy, z których nie jest zadowolony. Należy wyrazić swój osobisty pogląd na wyniki pracy z uwzględnieniem jego opinii. Podczas rozmowy należy koncentrować się na pracy podwładnego, a nie na omawianiu przy okazji działań innych osób. Istotne jest wspólne dochodzenie do konkretnych rozwiązań, po wzajemnym przedstawieniu uwag i sugestii. Podczas omawiania wyników pracy należy posługiwać się konkretnymi faktami, a nie lakonicznymi, pobieżnymi uogólnieniami. Nie można zapominać też o wyrażeniu uznania dla dobrej pracy. Należy oddzielić pochwały od krytyki. Dyskusja powinna być kontrolowana, podobnie jak emocje przełożonego.

Dużo uwagi należy poświęcić sprawom zawodowym wymagającym poprawy. Powinny być one w sposób taktowny wprowadzone do dyskusji. Omawiając plan doskonalenia zawodowego dla ocenianego pracownika należy poprosić go o przedstawienie własnych sugestii. Uważnie słuchając i zadając pytania należy się upewnić, czy on jest zrozumiały. Należy podać przyczyny i argumenty, które złożyły się na jego powstanie. W wyniku dyskusji powinno się opracować wspólny plan. Ważna jest więc umiejętność doprowadzenia do kompromisu dla pozyskania akceptacji pracownika. Prowadzenie takich rozmów wymaga posiadania dużych umiejętności interpersonalnych. Pod koniec rozmowy oceniającej wskazane jest nakreślenie możliwych perspektyw rozwoju pracownika w urzędzie.

Dyskusję należy rekapitulować podsumowaniem problemów poruszonych w trakcie jej trwania i wyciągnięciem wniosków na przyszłość. Powinna się zakończyć porozumieniem obu stron.

V. BŁĘDY OCENIANIA

Zapewnienie obiektywności ocen jest warunkiem wstępnym jej akceptacji przez ocenianych. Niedoskonałość nieformalnych ocen polega na tym, że ich podstawą są subiektywne wartości, postawy i kryteria ocenających, które często mają mało wspólnego z interesami DWD.

W psychologii postrzegania zidentyfikowano bardzo dużo mechanizmów wpływających na zniekształcenie dokonywanych ocen. Do najczęściej pojawiających się należą:

V.1. Mechanizm oczekiwania

Subiektywizm ocenającego w tym przypadku zdeterminowany jest przez osobiste oczekiwania względem pracownika ocenianego. Zazwyczaj każdy przełożony ma pracownika, któremu może powierzyć niemal każde zadanie bez obawy o niewykonanie go. Osoby te najczęściej otrzymują trudniejsze prace niż pozostali pracownicy lub takie, które zostały przez innych źle wykonane. Zdarza się jednak, że częste podnoszenie poprzeczki wymagań, w pewnym momencie, okazać się może niemożliwe do „przeskoczenia” przez pracownika. Trudność zadania zdecydowanie przekracza jego kompetencje i kwalifikacje. Oznacza to, że oczekiwania przełożonego zostały niespełnione. Nie dociera do niego fakt, że były one zbyt wygórowane. Pracownik po prostu go zawiódł. Mimo, iż do tej pory zdecydowanie przewyższał pozostałych pracowników, to jednak jego ocena względem nich jest zaniżona. Wywołuje to określone reakcje obronne pokrzywdzonego pracownika. Reakcje te kształtują lub umacniają oczekiwania przełożonego. Z kolei działania kierownika przekonują go o słuszności swego postępowania. Prowadzi to do zamkniętego kręgu zachowań, reakcji, z którego trudno jest się wydostać.

V.2. Błąd „hallo efekt”

Należy on do najczęściej występujących w procesie oceniania. Polega na powiązaniu jednych cech z innymi i przekonaniu, że muszą one łącznie występować. Przenoszenie cech może dotyczyć zarówno tych pozytywnych jak i negatywnych. Typowe rozumowanie przełożonego polega na następującym łączeniu cech: „Osoba zdolna ciesząca się dobrą opinią w środowisku pracy musi być także zaangażowana, zdyscyplinowana, pracowita”. Oczywiście takie wysnuwanie wniosków jest niewłaściwe. Przełożony dokonuje typowej nadinterpretacji pewnych zjawisk. Opinie o zdyscyplinowaniu, pracowitości wydaje nie w oparciu o zaobserwowane fakty, ale domysły. Trudno jest mu zrozumieć, że pracownik nie koniecznie musi spełniać wzorowo wszystkie kryteria. Taki sam stosunek dotyczy pracownika negatywnie postrzeganego przez przełożonego. Przełożonemu trudno jest sobie wyobrazić, aby pracownik oceniany źle miał jakiegokolwiek pozytywne cechy.

Błąd ten powoduje powstawanie tendencji do skrajnego oceniania pracowników. Na podstawie jednej cechy dokonuje się oszacowanie pozostałych.

V.3. Mechanizm atrybucji

Polega na nieświadomym przenoszeniu na ocenianego cech innych osób, z którymi wiąże się ocenianego. Przyporządkowane zostają zdolności, umiejętności zaobserwowane u osoby przypominającej pracownika. Jeżeli ktoś z jego rodziny jest znaną osobistością, o ugruntowanej pozycji społecznej, to ocenający patrzy na takiego pracownika przychylniejszym okiem, nie dostrzegając wielu wad.

V.4. Mechanizm projekcji

Jest to jeden z podstawowych psychologicznych mechanizmów obronnych polegający na przerzucaniu na inne osoby swoich myśli, intencji, uczuć. Dotyczy to zwłaszcza ludzi o cechach egoistycznych, którzy nie chcąc się do tego przyznać, dopatrują się egoizmu u innych. W wyniku tego rodzaju podświadomych reakcji człowiek poprawia sobie własną samoocenę, przekonując siebie i innych, że jego własne słabości występują także u innych osób. Nieefektywny pracownik oskarża o nieudolność swoich kolegów.

V.5. Postrzeganie stereotypowe

Stereotypem określa się uproszczony obraz osobowości przedstawicieli grup lub kategorii społecznych. Stereotypy wpływają na zniekształcenie postrzegania i myślenia. Ludzi ocenia się nie na podstawie zaobserwowanych cech lub zachowań, lecz na podstawie przynależności do określonych grup społecznych i przypisanych tym grupom stereotypów.

Postrzeganie stereotypowe powoduje także powstawanie efektu hierarchii przy ocenianiu pracownika. Polega on na tym, że ocena wypada tym lepiej, im wyższa jest ranga oceniającego.

W świadomości przełożonych funkcjonują różne stereotypy dotyczące pracowników. Składają się one z wielu cech. Wystarczy, że przełożony zauważy u swego podwładnego jedną z cech składających się na stereotyp „cwaniaka”, automatycznie przypisane zostaną mu pozostałe cechy tego stereotypu. Taka percepcja powoduje powstanie podwójnego błędu w ocenie - efektu halo oraz postrzegania stereotypowego.

V.6. Mechanizm faworyzowania

Jest oparty na osobistym, subiektywnym stosunku przełożonego do podwładnego. Działa on dwubiegunowo. Jeśli menedżer ma pozytywne nastawienie do poczynań swojego pracownika może go w ten sposób podbudować. Nie zawsze to jednak przynosi dobre skutki. W przypadku nie wypełnienia przez niego obowiązków oceniający może przymknąć oko na to niedociągnięcie. Mechanizm ten może być niekorzystny dla innych osób, nie będących „pupilkami” menedżera. W ich przypadku notoryczna krytyka prowadzi do stłumienia aktywności. Błąd ten często wynika z osobistych relacji przełożonego z pracownikami.

V.7. Tendencja do uśredniania

Swoje podłoże bierze z unikania stosowania ocen skrajnych. Obawa przed wywołaniem konfliktu powoduje, że dla „świętego spokoju” przełożeni przydzielają oceny neutralne, średnie. Taka rola pozwala im także na uniknięcie zasadniczego wyboru: czy dany pracownik względem analizowanego kryterium wywiązuje się dobrze czy źle z przydzielonych mu obowiązków

V.8. Efekt pierwszego wrażenia

Wśród ludzi pokutuje pogląd, że pierwsze wrażenie nigdy nie zawodzi. Na tej podstawie formułuje się sądy o spotykanych osobach. Już pierwsze spojrzenie, kontakt pozwala na wyrobienie sobie opinii. Często ten mechanizm przenoszony jest do praktyki zawodowej. Pierwsze wrażenie, jakie dany pracownik wywarł na kierowniku stale wpływa na otrzymywane przez niego oceny. Bez względu na to, czy jest trafna czy też nie, w zasadniczy sposób determinuje decyzje oceniającego. Przełożony zawsze będzie patrzył na podwładnego przez pryzmat pierwszego odczucia z pierwszego kontaktu z nim.

VI. WSKAZÓWKI DLA OCENIAJĄCYCH, dotyczące udzielania uwag na temat pracy i zachowań podwładnych

W psychologii zachowań uważa się, że reakcja na czyjeś działanie jest podstawowym źródłem informacji do rozpoznania czy działanie to jest właściwe. Pozwala także na zmiany tych jego kierunków, które powinno się poprawić. Za pomocą reakcji zwrotnej możliwe jest określenie czy dana osoba chętna jest do korekty swoich działań tak, aby osiągnąć wyznaczony cel. Ważna jest umiejętność efektywnego prowadzenia rozmowy, zachęcającej drugą stronę do odpowiednich zachowań. Szczególnego znaczenia nabiera ona podczas rozmowy oceniającej. Dyskusja ta nie powinna być niezobowiązującym spotkaniem. Argumenty użyte podczas niej muszą skłonić podwładnego do zmiany zachowań, jeśli jest to wymagane. Dlatego też oceniający powinni mieć na uwadze następujące wskazówki.

- ◆ **Spostrzeżenia powinny być przedstawione w sposób opisowy, a nie oceniający.** Opis zachowań pozwala pracownikowi na ustosunkowanie się do zawartych w nim uwag w sposób dla niego najodpowiedniejszy. Nic nie narzuca. Ma on charakter informacji. Zapobiega przyjmowaniu postawy obronnej. Opis nie powinien zawierać podtekstów oceniających.

- ◆ **Konkretność uwag.** Niezależnie od omawiania słabych czy mocnych stron należy swoje argumenty podierać faktami. Operowanie ogólnikami nie przynosi dużego skutku. Precyzyjne wyartykułowanie uwag jest bardziej motywujące.
- ◆ **Należy być ostrożnym przy radzeniu i obiecywaniu.** Obiecać należy rzeczy możliwe do spełnienia. Nigdy na wyrost. Nikt drugi raz po nie się nie skusi. Rady nie powinny mieć charakteru osobistego i pouczającego. Należy unikać sformułowań takich jak: „Gdybyś zrobił to...”, „Dlaczego nie robiłeś tego co proponowałem”.
- ◆ **Uwagi należy kierować na zachowania.** Podczas rozmowy przełożony powinien unikać uwag na temat wydarzeń, na które podwładny nie miał wpływu. Powodowałyby to frustrację u rozmówcy.
- ◆ **Nie należy być uprzedzonym.** Podczas rozmowy należy zasygnalizować możliwość zmiany własnego stanowiska pod wpływem argumentów podwładnego.
- ◆ **Uwagi powinny mieć charakter osobisty.** W celu zwiększenia znaczenia uwag wskazane jest używanie zaimków osobowych: „ja”, „moje”. Osobiste uwagi powodują wzięcie odpowiedzialności za wykonanie zadań u słuchającej osoby. Nie chce zawieść zaufania przełożonego. Komunikat typu „ja” podkreśla wymiar informacyjny, nie wzbudząc postawy obronnej. Przeniesienie akcentów z formy „ty” na „ja” zapobiega nadmiernemu identyfikowaniu się z omawianymi sprawami, zwłaszcza negatywnymi, nie ma odniesienia bezpośredniego.
- ◆ **Należy się upewnić czy jest się rozumianym.** Rozmawiając należy zadawać pytania sondujące czy przekazywane informacje są dobrze interpretowane. Niezrozumienie intencji może wywołać niepotrzebny niepokój podwładnego. Wiąże się to z używaniem w miarę prostego, zrozumiałego języka odpowiadającego wymaganiom rozmówcy.
- ◆ **Wyważony charakter uwag.** Ta cecha ma istotne znaczenie w przypadku analizowania negatywnych stron pracy podwładnego. Krytykę należy zredukować do najważniejszych punktów negatywnych. Hurtowa wylizanka słabych stron spowoduje, że te ważne „znikną” w potoku marginalnych. Pracownik nie zapamiętując ich, nie będzie wiedział, w czym w końcu ma się poprawić. Poza tym nikt nie jest w stanie poprawić wszystkiego na raz.
- ◆ **Podsumowanie rozmowy.** Na koniec rozmowy należy dokonać krótkiego podsumowania oraz wyrazić zainteresowanie dalszymi postępami pracownika. Wszystkie uzgodnienia powinny mieć charakter pisemny, dostępny zainteresowanym stronom.

VI.1. KONSTRUKTYWNE POCHWAŁY

Pytając pracowników, kiedy ostatni raz słyszeli pochwałę ze strony przełożonego pojawia się na ich twarzach dwuznaczny uśmiech. To świadczy jak duże braki w procesie komunikacji interpersonalnej z podwładnymi mają kierownicy. Udzielanie pochwał jest przecież podstawowym składnikiem procesu zarządzania. Bardzo często pracownicy nie są tak chwaleni, jak na to zasługują. Wielokrotnie wartość pochwał skierowanych do ludzi jest niedoceniana. Natomiast wiedzy, w jaki sposób należy chwalić pracowników często brakuje przełożonym. Tej wiedzy nie może brakować podczas rozmowy oceniającej. Przełożony musi podczas niej udzielić pochwał swoim podwładnym.

VI.1.1. Dlaczego powinno chwalić się pracowników?

Każdy pracownik powinien być chwalony za prawidłowe wykonywanie swoich obowiązków. Potrzebuje on takiego poparcia, zachęty podczas procesu pracy. Pozwalają one na podtrzymanie pozytywnych zachowań. Każde nowe zadanie dla pracownika jest kolejnym wyzwaniem. Należy go w ten sposób podbudować. Zdarza się, że pracownicy są narażeni na niepowodzenie podczas wykonywania nowo powierzonych im zadań z powodu braku poparcia. Mając na uwadze, że wyróżnienie pozwala na:

- ◆ podtrzymanie właściwych działań,
- ◆ wyrażenie uznania dla pozytywnego zachowania,
- ◆ podkreślenie znaczenia wykonanych zadań,
- ◆ pomaganie ludziom doznawać samozadowolenia,

należy pracownikom udzielać szczerych, autentycznych oraz konkretnych pochwał. Tylko takie mają największe oddziaływanie na ludzi. W przypadku kiedy pochwały są niejasne, dwuznaczne, przekazują adresatowi mylące informacje. Najczęściej wywołują mieszane odczucia. Osoba taka czuje się manipulowana. Pochwały powinny być wypowiedzane w sposób naturalny, bez zahamowań

VI.2. UDZIELANIE NAGAN

Koniecznością wykonywania funkcji kierowniczych jest także udzielanie krytyki. Niektórym osobom sprawia ona wiele trudności. Jest to umiejętność, która powinna być używana, ale bardzo często unika się jej z powodu skrępowania. Krytyka ma na celu wywołanie doskonalenia się pracownika. Jeżeli nie otrzymają takiej informacji zwrotnej, będą dalej powielać swoje błędy nie zdając sobie sprawy z nich.

VI.2.1. W jaki sposób udzielać nagan?

Podczas rozmowy oceniającej niektórzy kierownicy po udzieleniu pochwał będą musieli powiedzieć kilka gorzkich słów swoim pracownikom. Kierownicy dosyć często przy różnych okazjach podkreślają, że o ile nie mają kłopotów z udzielaniem pochwał, to z kolei udzielanie nagany przysparza im dużo problemów. Przydatne okazać się więc mogą następujące wskazówki dotyczące udzielania konstruktywnej krytyki:

- ◆ **Należy dokładnie przedstawić pracownikowi złe wykonanie zadań.**
Ma to polegać na określeniu błędnych decyzji, działań i wpływu jakie one wywarły na kierownika, wydział, urząd.
- ◆ **Osobiste ustosunkowanie się do złego zachowania podwładnego.**
Nie powinno to się odbywać na zasadzie „łojenia skóry”, lecz w oparciu o bezpośrednią wymianę poglądów.
- ◆ **Zapewnienie, aby pracownik odczuł naganę.**
Do tego celu może służyć pauza podczas dyskusji.
- ◆ **Zmuszenie pracownika do aktywności.**
Podczas dyskusji należy poprosić pracownika o udzielenie informacji na temat przyczyn zaistniałych problemów. Wskazane byłoby, aby sam zasugerował rozwiązanie umożliwiające jeśli to jest możliwe skorygowanie zaistniałego problemu.
- ◆ **Krytykę należy zakończyć przekonaniem o możliwej poprawie wykonywanych obowiązków.**

VI.2.2. Nieefektywny sposób udzielania krytyki

Niekiedy zdarza się, że nagana udzielana pracownikowi podczas rozmowy oceniającej staje się zarzewiem nowego konfliktu. Wynika to z nieprecyzyjnego posługiwania się krytyką. Istota krytyki jest diametralnie różna od pochwały. Dotyczy podważenia własnego „ego”. Może być bardziej osobiście przyjęta od pochwały. Dlatego też należy zdawać sobie sprawę z reakcji, jakie wśród ocenianych pracowników ona wywołuje.

VI.2.3. Zasady udzielania konstruktywnej krytyki

- ◆ kieruj swoje krytyczne uwagi do danej osoby i nie narzekaj na nią za jej plecami,
- ◆ krytykuj tylko zachowania, a nie osobę,
- ◆ nie wypowiadaj zarzutów w obecności osób trzecich,
- ◆ wypowiadając zarzuty nie porównuj zachowania danej osoby z postępowaniem innych, lepszych od niej osób – jest to poniżające,
- ◆ wypowiadaj swoje krytyczne uwagi możliwie najszybciej po fakcie, kiedy tylko zostaniesz sam na sam z tą osobą,
- ◆ nie formułuj zarzutów w sposób poniżający, np.: „Zachował się Pan poniżej godności”.
- ◆ jeśli Tobie jest to potrzebne, przeciwcz najpierw swą wypowiedź,
- ◆ nie poprzedzaj swych zarzutów wstępem w stylu: „Od dawna chciałem Pani coś powiedzieć...”.
- ◆ nie powtarzaj tego samego zarzutu, gdy dana osoba przyjęła go do wiadomości,
- ◆ nie przepraszasz za swoje zarzuty i nie usprawiedliwiasz się mówiąc np.: „Nie chciałbym o tym mówić, ale...”
- ◆ nie pytaj danej osoby dlaczego robi to, co Ty krytykujesz – wyjaśnienie często bywa trudne i komplikuje i tak kłopotliwą sytuację,
- ◆ wypowiedz tylko jeden zarzut naraz,
- ◆ formułując zarzut nie wdawaj się w charakteryzowanie motywów,

- ◆ unikaj złośliwości, sarkazmu i ironii,
- ◆ unikaj słów w rodzaju „zawsze” i „nigdy” – zwykle oznacza to przesadę, przeszkadza w przyjęciu krytyki,
- ◆ wyrażaj swoje niezadowolenie wyłącznie słowami, wyrazem twarzy bądź gestami,
- ◆ nie dąż do uzyskania satysfakcji z otwartego przyznania się krytykowanej osoby do winy, nie tryumfuj,
- ◆ staraj się krytykować w sposób racjonalny, tzn. zwracaj uwagę tylko na te zachowania, które dana osoba może zmienić.

VII. ANALIZA DOKONANYCH OCEN

Rozmowa oceniająca zamyka pewien etap systemu okresowego oceniania. Wieńczy proces zbierania informacji, oceniania i omawiania wyników pracy. Kończy się jednocześnie współdziałaniem ocenianych i oceniających w tym procesie. W następnym etapie pracownik ds. kadr dokonuje analizy zebranego materiału. Profesjonalne ocenianie tym się różni od szablonowego, niekiedy przypadkowego, że za wynikami ocen stoją konkretne rozwiązania. Nie jest dokonywane tylko dla wypełnienia luk w archiwum, czy też wzbogacenia zawartości akt personalnych. Rolą pracowników ds. Kadr jest zaprogramowanie, dokonanie analizy i opracowanie wniosków po zakończeniu ocen pracowników. Analizy te należy przeprowadzać mając na uwadze cel systemu ocen, a także strategię urzędu.

Szeroko pojęta kompleksowa analiza ocen pracowniczych umożliwia podejmowanie działań nie tylko w kierunku kształtowania pożądanych postaw i zachowań, preferowania właściwych wzorów osobowościowych, ale pozwala także na ustalenie planów doskonalenia kadr oraz na dokonywanie niezbędnych korekt i zmian w polityce personalnej. Aby mogło dojść do realizacji tych celów, urząd powinien dążyć do tego by posiadać ukształtowaną politykę awansów pozwalającą na wykorzystanie w pełni systemu oceniania pracowników.

KRYTERIA OCEN PRACOWNICZYCH

L.p.	Kryterium	NATEŻENIE CECHY			
		5 pkt bardzo dobry	4 pkt dobry	3 pkt zadowalający	1 pkt niezadowalający
1	Komunikacja werbalna	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Swoje uargumentowane myśli i poglądy wyraża zawsze w sposób jasny i zrozumiały. ◆ Umiejętnie dobiera słowa do przekazywanych treści. ◆ Posiada umiejętność prowadzenia trudnych dyskusji. ◆ Jest komunikatywny i przekonywujący. ◆ Potrafi argumentować, nigdy nie podnosi głosu ◆ Dobiera styl, język i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy ◆ Potrafi ad hoc zabrać głos na większość tematów, nie musi korzystać z wcześniej przygotowanych kartek ◆ Posiada duże umiejętności krasomówcze ◆ Nie stresują go wystąpienia publiczne i prezentacje ◆ Potrafi przygotować multimedialne prezentacje merytoryczne na dany temat i samodzielnie je przedstawić określonej grupie 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formuluje wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie. ◆ Wypowiada się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny. ◆ Dobiera styl, język i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy. ◆ Udziela wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi. ◆ Wyraża poglądy w sposób przekonywający. ◆ Posługuje się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy. ◆ Właściwie przygotowuje się do wystąpień publicznych, potrafi opanować stres z tym związany ◆ Przygotowuje prezentacje multimedialne na zadany temat, lecz sam ich nie przedstawia 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Przekazywane myśli formuluje z reguły wystarczająco jasno. ◆ Zdarzają mu się trudności w prowadzeniu dyskusji. ◆ Formułowane argumenty z reguły odpowiadają prowadzonej dyskusji. ◆ Obawia się wystąpień publicznych, zabierania głosu na forum grupy 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nie potrafi zrozumiale wyrażać swoich myśli. ◆ Brak umiejętności doboru słownictwa do przekazywanych treści. ◆ Mało komunikatywny. ◆ Nie potrafi przekonać innych do swoich poglądów. ◆ Nie posiada umiejętności argumentacji. ◆ Nie prezentuje swoich racji i argumentów publicznie, ma kłopoty w bezpośrednich kontaktach werbalnych z Klientami
2	Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Swoje myśli i poglądy wyraża zawsze w sposób jasny i zrozumiały, potrafi 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formuluje wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Przekazywane myśli formuluje z reguły wystarczająco jasno. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nie potrafi zrozumiale wyrażać swoich myśli.

L.p.	Kryterium	NATEŻENIE CECHY			
	pisemna	<p>umiejętnie i skutecznie argumentować.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Umiejętnie dobiera słownictwo do przekazywanych treści. ◆ Posiada umiejętność opracowania trudnych pism stosując odpowiedni styl języka. ◆ W formułowanych wystąpieniach pisemnych komunikatywny i przekonujący. ◆ Buduje zdania z zachowaniem wszelkich zasad ortograficznych, gramatycznych i logicznych. ◆ Charakteryzuje się wysoką precyzją sporządzanych pism. ◆ Jest wzorem i pomocą dla innych pracowników w zakresie poprawności językowej i prawnej formułowanych pism. ◆ Nie ma problemów ze stosowaniem oznaczeń wynikających z JRWA oraz instrukcji kancelaryjnej, doradza w tym zakresie pracownikom innych komórek organizacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Stosuje przyjęte formy prowadzenia korespondencji. ◆ Przedstawia zagadnienia w sposób jasny i zwięzły. ◆ Dobiera odpowiedni styl, język i treści pism. ◆ Buduje zdania poprawnie gramatycznie i logicznie. ◆ Nie wymaga pomocy innych osób w formułowaniu wypowiedzi pisemnych ◆ Nie popełnia błędów interpunkcyjnych, ortograficznych, językowych. ◆ Właściwie stosuje oznaczenia wynikające z instrukcji kancelaryjnej i JRWA na swoim stanowisku pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nie ma większych trudności w sporządzeniu pisma. ◆ Treść pism z reguły odpowiada zamierzeniom przełożonych. ◆ Zachowuje zasady poprawności ortograficznej, gramatycznej i logicznej, choć zdarzają mu się błędy. ◆ Wymaga sprawdzenia każdego pisma pod kątem poprawności interpunkcyjnej, gramatycznej i ortograficznej ◆ Korzysta czasem z pomocy innych pracowników przy formułowaniu wypowiedzi pisemnych ◆ Zdarzają mu się pojedyncze przypadki nie stosowania się do wymagań instrukcji kancelaryjnej i JRWA 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Często brak umiejętności doboru odpowiedniego słownictwa do przekazywanych treści. ◆ Formułuje pisma nie przestrzegając zasad ortografii i gramatyki, interpunkcji, pisma często wymagają poprawek. ◆ Nie posiada umiejętności argumentacji. ◆ Nie stosuje zasad prowadzenia korespondencji, tworzenia pism. ◆ Wymaga pomocy innych pracowników przy formułowaniu pism. ◆ Często niewłaściwie stosuje oznaczenia z JRWA i nie przestrzega instrukcji kancelaryjnej
3	Gromadzenie i dzielenie się informacjami	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Potrafi pozyskać i powiązać informacje mogące mieć istotny wpływ na funkcjonowanie jednostki ◆ Wykazuje się zdolnościami analitycznymi potrafiąc określić znaczenie informacji dla procesu pracy. ◆ Potrafi przekazać informacje właściwej osobie - jest zorientowany w realizowanych procesach pracy. ◆ Zna i zawsze umiejętnie stosuje 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pozyskuje i przekazuje informacje, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji. ◆ Przekazuje posiadane informacje osobom, dla których informacje te będą stanowiły istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach. ◆ Uzgadnia planowane zmiany z osobami, dla których mają one 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ma świadomość tego, że posiadane informacje mogą mieć wpływ na realizowane procesy pracy. ◆ Wyraża wolę przekazania informacji, jednakże nie jest do końca zorientowany dla kogo będą przydatne. ◆ Niechętnie udziela informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym oraz udostępnia dokumenty znajdujące się w 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nie wyraża woli udostępnienia posiadanych informacji. ◆ Niechętnie dzieli się swoją wiedzą, robi to nieudolnie dezorganizując pracę innych. ◆ Nie zna zasad udostępniania informacji publicznej, niechętnie udziela informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym, których udostępniania prawo nie zabrania, ceduje te obowiązki na

L.p.	Kryterium	NATEŻENIE CECHY			
		<p>przepisy dotyczące udostępniania informacji publicznej, wykazuje postawę jawności i otwartości ,</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Zawsze chętnie i ze znajomością zasad udziela informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym oraz udostępnia dokumenty znajdujące się w posiadaniu jednostki, jeżeli prawo tego nie zabrania; ◆ Nigdy nie ujawnia informacji ustawowo chronionych, w tym tajemnicy służbowej, przetwarza dane osobowe zawsze po uzyskaniu niezbędnego upoważnienia ◆ Umiejętnie stawia hipotezy, wyciąga wnioski przez analizowanie i interpretowanie danych. ◆ Rozróżnia informacje istotne od nieistotnych. ◆ Dokonuje systematycznych porównań różnych aspektów analizowanych i interpretowanych danych. ◆ Interpretuje dane pochodzące z dokumentów, opracowań i raportów. ◆ Stosuje procedury prowadzenia badań i zbierania danych odpowiadających stawianym problemom. ◆ Prezentuje w optymalny sposób dane i wnioski z przeprowadzonej analizy. ◆ Stosuje odpowiednie narzędzia i technologie (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w celu rozwiązania problemu / zadania. ◆ Przedkłada propozycje dotyczące 	<p>istotne znaczenie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Zwykle chętnie i ze znajomością zasad udziela informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym oraz udostępnia dokumenty znajdujące się w posiadaniu jednostki, jeżeli prawo tego nie zabrania; ◆ Zwykle nie ujawnia informacji ustawowo chronionych, zdarzają mu się bardzo rzadkie przypadki ujawnienia tajemnicy służbowej wewnątrz organizacji, zgodnie z prawem przetwarza dane osobowe ◆ Posiada zdolności analizowania i formułowania wniosków w swojej komórce organizacyjnej. ◆ Wnioskuje logicznie i trafnie. ◆ Potrafi umiejętnie prowadzić prace badawcze i myśleć koncepcyjne. 	<p>posiadaniu jednostki, jeżeli prawo tego nie zabrania; słabo zna zasady udostępniania informacji publicznej</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Zdarzają się przypadki ujawnienia tajemnicy służbowej poza jednostkę słabo zna przepisy dotyczące tajemnic ustawowo chronionych, przetwarza dane osobowe bez wymaganego upoważnienia ◆ Umiejętnie analizuje nieskomplikowane problemy i formułuje wnioski. ◆ Wykazuje spostrzegawczość i zdolność kojarzenia faktów 	<p>innych pracowników</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Nie zna przepisów dotyczących ochrony informacji ustawowo chronionych, ujawnia informacje na zewnątrz jednostki , nie przestrzegana tajemnicy pracodawcy ,ochrony danych osobowych ◆ Ma małą zdolność analitycznego myślenia. ◆ Wykazuje słabą umiejętność wnioskowania i kojarzenia faktów. ◆ Przejawia małą wnikliwość, spostrzegawczość.

Lp.	Kryterium	NATEŻENIE CECHY			
		poprawy bezpieczeństwa informacji			
4	Współpraca z innymi , umiejętność pracy w zespole	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Posiada wyraźne zdolności do współpracy ◆ Ma własne zdanie. ◆ We współdziałaniu zachowuje się bardzo kulturalnie, łatwo nawiązuje kontakty. ◆ Jest taktowny, dyskretny, tolerancyjny i asertywny. ◆ Potrafi łagodzić konflikty. wpływać na innych. ◆ chętnie uczestniczy w pracach zespołowych, czy grupowych. ◆ Jego praca podnosi efekty pracy grupy. ◆ Współpracuje na zasadach partnerskich. ◆ Posiada opinię dobrego kolegi i współpracownika. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nie stawia swojego zdania na pierwszym miejscu, potrafi wysłuchać zdania drugiej strony ◆ Nawiązuje kontakty na właściwym poziomie dla danego stanowiska pracy. ◆ Jest zdolny do współpracy ◆ Nie wymaga pomocy przy rozwiązywaniu konfliktów ◆ Udziela pomocy i doradza kolegom w razie potrzeby. ◆ Rozumie cel i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań. ◆ Współpracuje, a nie rywalizuje z pozostałymi członkami zespołu. ◆ Zgłasza konstruktywne wnioski usprawniając pracę zespołu. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Zachowuje się poprawnie. ◆ Wykonuje to, co do niego należy, lecz w przypadku negatywnego zachowania się przeciwnej strony nie potrafi zawsze zaradzić pojawiającej się sytuacji. ◆ Współpracuje z innymi w ramach koniecznych zależności służbowych. ◆ Nie jest konfliktowy. ◆ Koledzy i współpracownicy nie narzekają na jego zachowanie i pracę. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Często zachowuje się niewłaściwie. ◆ Wywołuje konflikty, stwarza dodatkowe trudności we współpracy. ◆ Traktuje współpracowników z góry lub niepoważnie. ◆ Nie wykazuje skłonności do współpracy. ◆ Ma trudności w nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontaktów. ◆ Nie potrafi pracować w zespole lub grupie ludzi. ◆ Zaniża efektywność grupy lub zespołu, w ramach którego pracuje. ◆ Nieżyczliwy w kontaktach z kolegami i podwładnymi ◆ Zachowanie, styl bycia, słownictwo pracownika zniechęcają inne osoby do nawiązywania kontaktu
5	Sumiennosc i terminowosc	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Wykazuje dużą staranność, dokładność. ◆ Bardzo dobrze organizuje własne stanowisko pracy. ◆ Nigdy nie popełnia błędów. ◆ Ustala priorytety działania. ◆ Identyfikuje zadania krytyczne, szczególnie trudne, mogące mieć przełomowe znaczenie ◆ Umiejętnie zachowuje właściwą hierarchię ważności zadań 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Wykonuje obowiązki dokładnie, skrupulatnie, solidnie ◆ Działa wnikliwie i szybko, posługując się możliwie najprostszymi środkami prowadzącymi do załatwienia sprawy. ◆ Wykonuje obowiązki bez zbędnej zwłoki. ◆ Nie popełnia błędów ◆ Stara się równoważyć realizację 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Na ogół poprawnie wykonuje obowiązki. ◆ Popełnia niewiele błędów. ◆ Odnacza się normalną precyzją wykonywanej pracy. ◆ Podstawowe zadania stanowiska pracy realizuje terminowo. ◆ Przeciętnie radzi sobie z powierzonymi zadaniami oraz osiaganiem założonych celów. ◆ Ma trudności w samodzielnym 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Niedokładny. ◆ Niestaranny. ◆ Popełnia wiele błędów. ◆ Brak precyzji podczas wykonywanej pracy. ◆ Nie realizuje większości wyznaczonych zadań, przewidzianych do wykonania w określonym czasie. ◆ Przejawia brak umiejętności różnicowania spraw ważnych i

L.p.	Kryterium	NATEŻENIE CECHY			
		przydzielonych do realizacji. ◆ Wytrwale dąży do wyznaczonych celów, przewyższając trudności. ◆ Racjonalnie wykorzystuje dostępne środki do realizacji wyznaczonych zadań. ◆ Zadania wykonuje w terminie lub wcześniej. ◆ Stosuje bardzo duże tempo pracy. ◆ Poza wykonywaniem bieżących zadań podejmuje dodatkowe zadania	bieżących zadań z dodatkowymi zadaniami pojawiającymi się w trakcie pracy ◆ Realizuje priorytety wskazane przez przełożonego	realizowaniu prac trudnych i nietypowych. ◆ Stosuje przeciętne tempo pracy. ◆ Podejmowane zadania dodatkowe czasem powodują opóźnienia w bieżącej pracy	drugorzędnych. ◆ Rzadko osiąga zamierzone cele. ◆ Wyniki pracy odbiegają od przyjętych założeń. ◆ Zlecone prace wykonuje powoli. ◆ Często przekracza terminy zleczonych zadań
6	Przestrzeganie prawa i umiejętność stosowania odpowiednich przepisów i	◆ Zna i prawidłowo stosuje metody i procedury, potrafi prawidłowo interpretować i stosować obowiązujące przepisy i normy. ◆ Potrafi doskonalić obowiązujące metody i procedury. ◆ Zna również procedury stosowane na stanowiskach pokrewnych, może pomagać innym. ◆ Rozpoznaje sprawy, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin ◆ Bardzo rzadko wymaga pomocy i wsparcia ze strony innych, najczęściej sam analizuje przepisy i je umiejętnie stosuje ◆ Na bieżąco monitoruje projekty zmian w prawie, przekazuje innym pracownikom informacje o planowanych zmianach, lub o zmianach, które wchodzi w życie ◆ Postępuje zawsze zgodnie z przepisami, nigdy nie zdarzają się	◆ Zna przepisy niezbędne do właściwego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy. ◆ Umiejętnie wyszukuje potrzebne przepisy. ◆ Umiejętnie stosuje właściwe przepisy w zależności od rodzaju sprawy. ◆ Czasem korzysta z pomocy i wsparcia ze strony innych w sprawach trudniejszych, zwykle sam analizuje przepisy i je umiejętnie stosuje ◆ Stara się na bieżąco monitorować zmiany przepisów prawa, zawsze stosuje aktualne przepisy ◆ Postępuje zgodnie z przepisami prawa, zalecenia pokontrolne lub niekorzystne rozstrzygnięcia sądów zdarzają się bardzo rzadko	◆ Na ogół zna i prawidłowo stosuje obowiązujące przepisy, procedury i normy techniczne. ◆ Wymaga nadzoru i pomocy ze strony przełożonego w rozwiązywaniu trudnych, nietypowych problemów. ◆ Często korzysta z pomocy innych, rzadko sam analizuje przepisy, zwykle ma problemy z umiejętnym stosowaniem przepisów ◆ Zdarzają mu się przypadki stosowania nieaktualnych wersji przepisów, nie zawsze na bieżąco monitoruje zmiany w prawie ◆ Stara się postępować zgodnie z przepisami, lecz stosunkowo często w porównaniu do innych pracowników zdarzają się zalecenia pokontrolne, albo niekorzystne orzeczenia sądów	◆ Nie zna dokładnie obowiązujących zasad, procedur i metod postępowania. ◆ Wymaga ścisłego nadzoru i pomocy. ◆ Niewiedza i nieprzestrzeganie zasad i procedur przez pracownika może narażać urząd na straty materialne i zagrożenie bezpieczeństwa pracy. ◆ Zgłasza się o poradę dot. przepisów z błahymi sprawami i pytaniami. Nie analizuje przepisów, ma problemy z ich umiejętnym stosowaniem ◆ Często popełnia błędy w cytowaniu właściwej podstawy prawnej, nie aktualizuje na bieżąco stosowanych wersji przepisów prawa ◆ Często popełnia błędy lub naruszenia przepisów skutkujące zaleceniami pokontrolnymi, lub

L.p.	Kryterium	NATĘŻENIE CECHY			
		przypadki kwestionowania efektów jego pracy (zalecenia pokontrolne, niekorzystne rozstrzygnięcia sądów),			niekorzystnymi dla jednostki orzeczeniami
7	Postawa etyczna	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Swoim postępowaniem upowszechnia i wdraża zasady etyczne. ◆ Nienagannym zachowaniem i sposobem postępowania działa na rzecz budowy pozytywnego wizerunku jednostki. ◆ Stoi na straży praworządności i podejmuje wszelkie kroki niezbędne do dokładnego wyjaśnienia stanu faktycznego oraz do załatwienia sprawy, mając na względzie interes społeczny i słuszny interes klientów ◆ Daje przykład bezwzględnej przestrzegania wszystkich zasad zawartych w Kodeksie Etycznym, angażuje się w tworzenie i upowszechnianie tych zasad ◆ Jest lojalny wobec kierownictwa jednostki ◆ Unika sytuacji mogących wywołać podejrzenie istnienia konfliktu interesów ◆ Szczególnie dba o nieposzlakowaną opinię ◆ Swoją postawą daje przykład postępowania cechującego się równym traktowaniem innych, brakiem zachowań dyskryminujących innych z jakiegokolwiek powodu 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Wykonuje obowiązki w sposób uczciwy, nie budzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. ◆ Dbą o nieposzlakowaną opinię. Postępuje zgodnie z etyką zawodową. ◆ W swoim postępowaniu kieruje się przyjętymi zasadami etycznymi. ◆ Obiektywnie rozpoznaje sytuacje przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujących wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. ◆ Jest lojalny wobec pracodawcy ◆ Sprawiedliwie traktuje wszystkie strony, nie faworyzuje żadnej z nich. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ W swoim postępowaniu stara się kierować przyjętymi zasadami etycznymi, jednak zdarza mu się łamać niektóre z zasad, które nie noszą znamion łamania prawa ◆ Zdarzają mu się przypadki pomawiania innych pracowników, szerzenia plotek ◆ Zdarzają mu się przypadki niewłaściwych zachowań poza pracą, które nie licują z funkcją pracownika samorządowego ◆ Zdarzają mu się przypadki wulgarnego odnoszenia się do innych kolegów ◆ Mało dba o swoją opinię w pracy i poza pracą ◆ Stara się być lojalny wobec pracodawcy 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ W swoim postępowaniu nie kieruje się przyjętymi zasadami etycznymi. ◆ Stwierdzono przypadki wykonywania obowiązków w sposób nieuczciwy, budzący podejrzenia o stronniczość i interesowność. ◆ Kieruje się w postępowaniu i ocenianiu osobistymi względami, upodobaniami, uprzedzeniami ◆ Stwierdzono przypadki naruszenia zasad zawartych w kodeksie etycznym ◆ Zdarzają mu się przypadki niejasnych powiązań z Klientami, faworyzowania niektórych z nich ◆ Nielojalny wobec pracodawcy ◆ Nie dba o swoją opinię w pracy i poza pracą
8	Dyscyplina pracy: przestrzeganie	◆ Doskonale orientuje się w przepisach BHP, zawsze przestrzega je w pracy.	◆ Przestrzega zasad BHP	◆ Wymaga okresowo nadzoru podczas wykonywania pracy.	◆ Często nie przestrzega podstawowych zasad bezpiecznej

L.p.	Kryterium	NATĘŻENIE CECHY			
	<p>przepisów BHP,</p> <ul style="list-style-type: none"> - zdyscyplinowanie, - punktualność, - porządek na stanowisku pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Zawsze przestrzega wyznaczonych procedur postępowania. ◆ Zawsze jest punktualny, nigdy się nie spóźnia, nigdy nie opuszcza stanowiska pracy, Przed opuszczeniem stanowiska pracy zawsze uzgadnia wyjście z bezpośrednim przełożonym ◆ Zawsze wpisuje fakty wyjścia w odpowiedniej książce wyjść, odpracowuje wyjścia prywatne ◆ Czas pracy przeznaczona wyłącznie na pracę zawodową i wykonywanie poleceń ◆ Utrzymuje wzorowy porządek na stanowisku pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Zwykle przestrzega ustalonych reguł postępowania ◆ Nie spóźnia się, ◆ Wyjścia prywatne odpracowuje zgodnie z przyjętymi zasadami, ◆ Wpisuje wyjścia prywatne do właściwej książki wyjść ◆ Dbą o porządek na stanowisku pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ spóźnienia i nieobecności są rzadkie i zawsze na czas usprawiedliwane . ◆ Zdarzają się drobne uchybienia w zakresie przestrzegania przepisów BHP ◆ Z reguły przestrzega ustalonej dyscypliny pracy. ◆ Potrzebuje wskazówek i wytycznych podczas organizacji pracy na stanowisku pracy. 	<p>pracy.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Konieczny jest stały nadzór ze strony przełożonego. ◆ Często spóźnia się ◆ opuszcza samodzielnie stanowisko pracy. ◆ Często łamie i nie przestrzega wyznaczonej przez przełożonego dyscypliny pracy. ◆ Nie przestrzega ustalonych zasad utrzymywania ładu i porządku na stanowisku pracy. ◆ Nie wpisuje lub bardzo rzadko wpisuje wyjścia do właściwej książki wyjść, wpisuje wyjścia prywatne jako służbowe ◆ Nie odpracowuje wyjść prywatnych
9	<p>Umiejętność obsługi urządzeń technicznych i oprogramowania</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Potrafi sprawnie obsługiwać urządzenia używane w jednostce organizacyjnej. ◆ Pracuje samodzielnie, jest bardzo dobrze zorientowany w zasadach działania sprzętu i wykorzystywanych urządzeń. ◆ Potrafi usuwać niewielkie awarie. ◆ Pomaga innym i służy radą fachową w zakresie obsługi sprzętu. ◆ Prowadzi terminową konserwację i wymagane przeglądy. ◆ Posiada wiedzę o oprogramowaniu, którą wspiera innych pracowników z zakresu niektórych aplikacji komputerowych 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Posiada odpowiedni stopień wiedzy i umiejętności niezbędny do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych ◆ Typowe prace na stanowisku pracy wykonuje samodzielnie. ◆ Wykonuje proste, właściwe do swoich kwalifikacji i zakresu obowiązków, naprawy, regulacje i konserwacje. ◆ Dbą o zachowanie terminów przeglądów i konserwacji. ◆ Dobrze orientuje się w zasadach działania powierzonego sprzętu i urządzeń. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Potrafi obsługiwać urządzenia w zakresie własnego stanowiska. ◆ Po udzieleniu porady typowe prace na stanowisku pracy wykonuje samodzielnie. ◆ Czasami wymaga wsparcia osób trzecich w zakresie stosowanego oprogramowania na stanowisku pracy ◆ Nie aktualizuje wiedzy nt stosowanego oprogramowania 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Posiada umiejętność obsługi urządzeń nie jest wystarczająca do zajmowanego stanowiska. ◆ Często potrzebuje pomocy osób trzecich w zakresie obsługi sprzętu oraz stosowania oprogramowania na stanowisku pracy. ◆ Popelnia błędy. ◆ Nie zna w wystarczającym stopniu obsługi i zasad eksploatacji wykorzystywanych urządzeń. ◆ Powoduje nadmierną awaryjność narażając urząd na straty. ◆ Nie zapoznaje się z właściwymi instrukcjami obsługi oprogramowania, nie aktualizuje

L.p.	Kryterium	NATEŻENIE CECHY			
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Na bieżąco doskonalili swoją wiedzę dotyczącą zmian w oprogramowaniu 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dobrze zna stosowane oprogramowanie i nie wymaga wsparcia osób trzecich ◆ Zapoznaje się na bieżąco ze zmianami w stosowanym oprogramowaniu 		<p>wiedzy nt zmian oprogramowania</p>
10	Kreatywność , innowacyjność	<ul style="list-style-type: none"> ◆ wykazuje większe zainteresowanie problemami jednostki niż to wynika z zakresu zadań; ◆ faworyzuje problemy wieloznaczne, wymagające analizowania); ◆ jest elastyczny w procesie myślowym i niezależny w ocenie; ◆ cechuje się zachowaniami innowacyjnymi (generuje pomysły). ◆ Pomaga pracownikom w wykazywaniu aktywności i zachęca do innowacji; ◆ Mobilizuje pracowników do przyswajania sobie nowej wiedzy, informacji i spostrzeżeń, podnosi ich poziom intelektualny; ◆ Stwarza klimat do wysuwania i dyskusowania pomysłów, ◆ Stosuje techniki sprzyjające systematycznemu powstawaniu pomysłów twórczych (np. burza mózgów itp.). ◆ Wprowadza wiele pomysłów i rozwiązań do wykonywanej pracy wykorzystując w tym celu współczesną wiedzę. ◆ Wykazuje ponadprzeciętną inicjatywę. ◆ Chętnie uczestniczy w wykonywaniu zadań i rozwiązywaniu problemów 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Wykorzystuje umiejętności i wyobraźnię do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy. ◆ Jest otwarty na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod pracy. ◆ Inicjuje lub wynajduje nowe możliwości lub sposoby działania. ◆ Zachęca innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań. ◆ Umiejętnie poszukuje obszarów wymagających zmian i informuje o nich. ◆ Inicjuje działania i bierze odpowiedzialność za nie. ◆ Mówi otwarcie o problemach, bada źródła ich powstania. ◆ Wspiera innych pracowników w okresie wprowadzania zmian, podejmuje kroki zmniejszające niechęć do wprowadzanych zmian. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Z pomocą jest w stanie poszukać nowych rozwiązań, pomysłów prowadzących łatwiejszego osiągnięcia zamierzonego celu. ◆ Występuje z inicjatywą w sprawach dotyczących jego pracy. ◆ Jego pomysły i zaangażowanie są adekwatne do zajmowanego stanowiska pracy. ◆ Nie uczestniczy w wykonywaniu zadań i problemów, które nie należą do jego zakresu czynności ◆ Mało angażuje się w zgłaszanie ◆ Stosuje się do wprowadzanych zmian. ◆ Rozumie celowość i potrzebę wprowadzanych zmian. ◆ Nawet jak wie w jaki sposób usprawnić pracę to nie przejawia inicjatywy w wprowadzeniu zmian 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nie przejawia woli poszukiwania nowych rozwiązań, pomysłów prowadzących do łatwiejszego osiągnięcia zamierzonego celu. ◆ Oczekuje na wskazówki, podejmuje działania tylko gdy są one wyraźnie zleczone. ◆ Wnosi niewiele od siebie do wykonywanej pracy. ◆ Jest bierny, brak inicjatywy. ◆ Mało samodzielny. ◆ Szybko się zniechęca. ◆ chętnie występuje się innymi pracownikami, spycha obowiązki na innych ◆ przeszkadza we wdrażaniu zgłaszanych przez innych pomysłów, bezzasadnie je krytykuje ◆ Zmiany wprowadza niechętnie. ◆ Przejawia opór wobec wszelkich działań racjonalizatorskich. ◆ Sposób zachowania i wygłaszane opinie działają demoralizująco na podejście innych pracowników do wprowadzania zmian i innowacji

L.p.	Kryterium	NATEŻENIE CECHY			
		<p>jednostki które nie należą do jego zakresu czynności.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Prowadzi stałą obserwację i identyfikuje zmiany zachodzące w kraju w zakresie spraw merytorycznych stanowiska pracy oraz potrafi określić kierunki oddziaływania zaobserwowanych zmian i ustalić stopień pilności odpowiedzi na te zmiany ◆ Podejmuje inicjatywy wprowadzania zmian. ◆ Uzasadnia konieczności wprowadzania zmian. ◆ Określa etapy i ramy czasowe wprowadzanych zmian. ◆ Skupia się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami. ◆ Przewiduje reakcje pracowników na wprowadzane zmiany. 			
11	Zarządzanie zasobami i odpowiedzialność za powierzone mienie	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Podejmowane czynności pracownik wiąże z wyjątkowo skuteczną, wydajną, oszczędną, niezawodną i bezpieczną gospodarką zasobami przydzielonymi do realizacji zadań oraz obejmującymi ogólnodostępne zasoby jednostki . ◆ Reaguje właściwie na każdy przypadek marnotrawstwa, stanowi wzór dla innych w zakresie dbałości o mienie jednostki ◆ Bardzo wysokie poczucie odpowiedzialności, przyjmuje i ponosi 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Odpowiednio do potrzeb rozmieszcza i wykorzystuje zasoby. ◆ Określa i pozyskuje zasoby. ◆ Kontroluje wszystkie zasoby wymagane do efektywnego działania. ◆ Dbą o mienie, które mu powierzono ◆ Wykazuje poczucie odpowiedzialności ◆ W zasadzie nie powoduje strat ◆ Prawidłowo rozlicza się z 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ma świadomość, że dla właściwej pracy powinien posługiwać się zasobami umożliwiającymi mu osiągnięcie celu, jednakże potrzebuje pomocy przy ich określeniu. ◆ Potrafi w stopniu podstawowym korzystać z dostępnych zasobów materialnych. ◆ Przyjmuje odpowiedzialność lub godzi się z nią. ◆ Stara się utrzymać urządzenia w dobrym stanie. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Korzysta z dostępnych zasobów materialnych niezgodnie z ich przeznaczeniem. ◆ Pomimo wskazań nie wyraża chęci właściwego wykorzystywania zasobów. ◆ Nie interesuje go stan wykorzystywanych urządzeń. ◆ Często powoduje straty. ◆ Ciężar odpowiedzialności stara się przerzucić na innych. ◆ Nie rozlicza się z powierzonego mienia

L.p.	Kryterium	NATEŻENIE CECHY			
		<p>odpowiedzialność bez zastrzeżeń</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Zawsze skrupulatnie przestrzega ustaleń zawartych w instrukcji inwentaryzacyjnej, nie przemieszcza powierzonego mienia bez uzgodnienia ◆ rozlicza się z powierzonego mienia ◆ Zawsze rzetelnie rozlicza się z należności za prywatne rozmowy telefoniczne ◆ Wykazuje się inicjatywą i pomysłami w zakresie wprowadzania rozwiązań powodujących oszczędność środków materialnych i finansowych ◆ Nigdy nie powoduje strat, przyczynia się do oszczędności wydatków 	<p>należności wobec pracodawcy</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dbą o właściwe udokumentowanie powierzonego mienia oraz sumiennie zgłasza zmiany w tym zakresie 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Występują przypadki braków w wyposażeniu podczas inwentaryzacji ◆ Występują przypadki nieterminowego lub niewłaściwego zgłaszania zmian w zakresie powierzonego mienia ◆ Zdarzają się przypadki niewłaściwego rozliczania z należności wobec pracodawcy ◆ Zdarzają się przypadki strat spowodowanych przez pracownika ◆ Wykazuje obojętność wobec zaobserwowanych przypadków marnotrawstwa 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Niewłaściwie rozlicza się z należności wobec pracodawcy ◆ Dopuszcza się marnotrawstwa ◆ Zwykle nie przekazuje dokumentów dot. odpowiedzialności materialnej do właściwej komórki organizacyjnej ◆ Zwykle u pracownika występują braki podczas inwentaryzacji
12	Zarządzanie personelem	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Trafnie i prawidłowo ustala zakresy zadań i obowiązków oraz umiejętnie deleguje i rozgranicza uprawnienia . ◆ Prawidłowo określa zakresy czynności i niezwłocznie je przydziela ◆ Dostosowuje prace do sytuacji i możliwości podległych pracowników, rozdzielając zadania dba w sposób szczególny o zapewnienie równego obciążenia podległych pracowników. ◆ Ustala kolejność wykonywania prac wg ich ważności i pilności. ◆ Nie narzuca pracownikom sposobu wykonania zadań ◆ Umie koordynować prace zespołu nawet w trudnych warunkach. ◆ Potrafi doskonalić organizację pracy podległych pracowników. ◆ Tworzy i wprowadza efektywne 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Prawidłowo określa zakresy zadań i odpowiedzialności podległych pracowników ◆ Prawidłowo sporządza zakresy czynności ◆ Nadzoruje prowadzone działania w celu uzyskiwania pożądanych efektów. ◆ Wnikliwie i na bieżąco i kontroluje wykonywanie pracy przez podwładnych ◆ Sprawdza jakość i postęp w realizacji działań. ◆ Wydaje polecenia mające na celu poprawę wykonywanych obowiązków. ◆ Motywuje pracowników do osiągania wyższej skuteczności i jakości pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Organizuje pracę podległych pracowników zwykle w sposób prawidłowy, jednak zdarzają się przypadki nierównego podziału obowiązków. ◆ Występują sporadycznie opóźnienia w sporządzeniu zakresów czynności podległych pracowników ◆ Z reguły trafnie przydziela i koordynuje podstawowe zadania. ◆ Stara się kierować przyjętymi procedurami, wyznaczając hierarchię ważności realizowanych zadań. ◆ Nie zawsze radzi sobie ze zmiennością realizowanych trudnych i złożonych zadań ◆ Dokonuje okresowo rutynowej kontroli pracy podległych 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ma problemy z delegowaniem uprawnień i obowiązków oraz jasnym przydzieleniem zadań ◆ Opóźnia lub nie sporządza pisemnych zakresów czynności podległych pracowników ◆ Nie zorganizowany, niesystematyczny, chaotyczny. ◆ Nie potrafi segregować problemów wg hierarchii ich ważności. ◆ Organizując pracę nie zapewnia warunków do rytmicznej pracy, pełnej realizacji zadań ◆ Nie wywiązuje się z obowiązków sprawowania kontroli. ◆ W niedostatecznym stopniu obserwuje tok pracy kierowanego pracownika pod kątem właściwej realizacji zadań.

L.p.	Kryterium	NATEŻENIE CECHY			
	<p>systemy kontroli działania</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Modyfikuje plany w razie konieczności ◆ Zrozumiale tłumaczy zadania, określa odpowiedzialność za ich realizację, ustala realne terminy ich wykonania oraz określa oczekiwany efekt działania. ◆ Analizuje przyczyny niedociągnięć i braków w pracy podległych pracowników – omawia je z nimi. ◆ Konsekwentnie egzekwuje wykonywanie wydanych poleceń. . ◆ Oddziałuje mobilizująco i integrująco na zespół pracowników. ◆ Traktuje pracowników w uczciwy i bezstronny sposób, zachęca ich do wyrażania własnych opinii oraz włącza ich w proces podejmowania decyzji ◆ Dostosowuje styl i sposób kierowania do zamierzonego celu i sytuacji. ◆ Rozpoznaje mocne i słabe strony pracowników, wspiera ich rozwój w celu poprawy jakości pracy ◆ Wykorzystuje możliwości wynikające z systemu wynagrodzeń oraz motywującą rolę awansu w celu zachęcenia pracowników do uzyskiwania jak najlepszych wyników. ◆ Stymuluje aktywność pracowników. ◆ Uruchamia zachęty pozapłacowe. ◆ Stwarza podwładnym możliwości awansu. ◆ Określa potrzeby szkoleniowo-rozwojowe pracowników, wnioskuje do 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Komunikuje pracownikom oczekiwania dotyczące jakości ich pracy. ◆ Dbą o rozwój zawodowy podwładnych ◆ Określa potrzeby szkoleniowo-rozwojowe. ◆ Wykorzystuje możliwości wynikające z systemu wynagrodzeń oraz motywującą rolę awansu w celu zachęcenia pracowników do uzyskiwania jak najlepszych wyników. ◆ Inspiruje i motywuje pracowników do realizowania celów i zadań jednostki ◆ Stymuluje pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji ◆ Na bieżąco kontroluje wykonywanie pracy przez podwładnych ◆ Zwykle egzekwuje wykonywanie wydanych poleceń ◆ Stymuluje aktywność pracowników ◆ Wykazuje troskę o warunki pracy. ◆ Nie jest uprzedzony ani nie faworyzuje swoich pracowników. ◆ Ocenia pracowników terminowo i sprawiedliwie ◆ Ocenia zgodnie z obowiązującą procedurą ◆ Zwraca uwagę na aspekty pozytywne pracy podległych pracowników. 	<p>pracowników.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Przywiązuje dostateczną uwagę do kontrolowanych zadań i procesów oraz ocenianych pracowników. ◆ Nie zawsze analizuje przyczyny niedociągnięć pracy i sporadycznie podejmuje starania, aby je wyeliminować. ◆ Działania z zakresu nadzoru charakteryzuje aktywność, powodowana zwykle stwierdzonymi przez inne osoby lub organy uchybieniami ◆ Motywuje pracowników wykorzystując głównie narzędzia regulaminowe, formalne. ◆ Ma problemy z e stosowaniem pozafinansowych narzędzi motywowania pracowników ◆ Dbą o zapewnienie podstawowych warunków pracy. ◆ Jest obiektywny, nie analizuje jednak motywów działania pracowników. ◆ Stara się być sprawiedliwy. ◆ Zwykle ocenia zgodnie z obowiązującą procedurą. ◆ Nie jest uprzedzony ani nie faworyzuje swoich pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Podległy pracownik z powodu braku należytej kontroli pracuje nierzetelnie, nieterminowo. ◆ Nie wyciąga wniosków z przeprowadzonych kontroli i ocen ◆ Nie potrafi integrować zespołu. ◆ Ma duże trudności w poznawaniu i ocenianiu ludzi. ◆ Jest niesprawiedliwy, nie wykazuje troski o warunki pracy podwładnych. ◆ Jest obojętny na sprawy osobiste. ◆ Zauważa tylko błędy. ◆ Nadmiernie krytykuje podwładnych. ◆ Nie przywiązuje należytej wagi do oceniania podwładnych. ◆ Ocenia subiektywnie i pobieżnie. ◆ Nie przestrzega procedur i terminów związanych z okresową oceną pracowników. ◆ Ma tendencje do zawyżania lub uśredniania ocen. ◆ Oceny prowadzi niedbale, efektem czego wyniki oceny pracowników w komórce organizacyjnej nie odzwierciedlają rzeczywistych osiągnięć całego zespołu. ◆ Nie potrafi zróżnicować ocen podwładnych. ◆ Kieruje się sugestiami pracowników 	

L.p.	Kryterium	NATEŻENIE CECHY			
		<p>kierownictwa o kierowanie pracowników na szkolenia</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Wykazuje troskę o warunki pracy. ◆ Terminowo i rzetelnie dokonuje oceny podwładnych, ◆ Ocenia sprawiedliwie i argumentuje swoje propozycje. ◆ Dokładnie analizuje wyniki oceny wyciąga wnioski , dba o realizację wniosków i decyzji wynikających w ocen pracowniczych ◆ Dokładnie obserwuje tok pracy podległego zespołu pracowników. ◆ Analizuje przyczyny niedociągnięć i braków w pracy podległych pracowników. ◆ Zwraca szczególną uwagę na aspekty pozytywne pracy podległych pracowników. ◆ Wszelkie obserwacje dotyczące pracy podległych są z nimi omawiane ◆ Właściwie różnicuje oceny pracownicze ◆ Ma własne zdanie 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Stara się nie popełniać typowych błędów przy ocenianiu ◆ Właściwie różnicuje oceny ◆ Ma własne zdanie 		
13	Myślenie strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dąży do poznania sytuacji, badania szans, wyboru celów i zasad, wykorzystania zasobów, wybiegając myślą naprzód; ◆ Stosuje techniki oraz metody analizy i syntezy umożliwiające realizację tych dążeń i gromadzi niezbędne do tego informacje; ◆ Charakteryzuje się stanem umysłu i wolą ustawicznej zmiany obszarów i 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tworzy plany lub koncepcje realizowania celów w oparciu o posiadane informacje. ◆ Ocenia i wyciąga wnioski z posiadanych informacji. ◆ Zauważa trendy i powiązania między różnymi informacjami. ◆ Przewiduje długoterminowe skutki podjętych działań i decyzji. ◆ Planuje rozwiązania problemów i 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dąży do poznania zdarzeń przyszłych mogących mieć wpływ na wykonywaną przez niego pracę. ◆ Analizowanie zdarzeń ogranicza jedynie do zakresu swojej pracy. ◆ Występują problemy z właściwą identyfikacją potencjalnych ryzyk i zagrożeń oraz doбором adekwatnych działań zaradczych ◆ W swoich działaniach nie wybiega 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nie przejawia woli analizy posiadanych informacji. ◆ Nie jest w stanie wyciągnąć żadnych wniosków w oparciu o które mógłby przewidzieć zdarzenia przyszłe. ◆ Działa niechętnie oczekując na polecenia. ◆ Nie jest w stanie zidentyfikować ryzyk i zagrożeń dla zadań swojej

L.p.	Kryterium	NATEŻENIE CECHY			
		<p>sposobów działania zgodnie ze zmianą wizji przedsiębiorstwa i stanu otoczenia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Korzystając odpowiednio z wiedzy i informacji o przyszłości trafnie tworzy różne wizje, scenariusze, które mogą zaistnieć wskutek zmian w otoczeniu ◆ Prawidłowo identyfikuje potencjalne ryzyka odnoszące się do przyszłości, potrafi planować uwzględniając poziom ryzyka, właściwie dobiera działania zaradcze dotyczące ryzyka ◆ Identyfikuje fundamentalne dla jednostki potrzeby i generalne kierunki działania. ◆ Przewiduje konsekwencje w dłuższym okresie. ◆ Przewiduje długoterminowe skutki podjętych działań i decyzji. ◆ Tworzy strategię lub kierunki działania. 	<p>pokonywania przeszkód.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ocenia ryzyka i korzyści różnych kierunków działania. ◆ Bierze udział w tworzeniu strategii lub kierunków działania. ◆ Analizuje okoliczności i zagrożenia. ◆ Właściwie identyfikuje potencjalne ryzyka odnoszące się do celów i zadań oraz proponuje adekwatne działania zaradcze 	<p>dalej niż perspektyw jednego roku budżetowego</p>	<p>komórki, nie potrafi planować adekwatnych działań zaradczych</p>
14	<p>Umiejętność podejmowania decyzji , w tym w warunkach stresu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Potrafi dokonać bardzo szybko prawidłowego rozpoznania i oceny zaistniałej sytuacji w pracy i znaleźć optymalny sposób jej rozwiązania. ◆ Umiejętnie podejmuje decyzje w sposób bezstronny i obiektywny ◆ Podejmuje decyzje na podstawie sprawdzonych informacji. ◆ Rozważa skutki podejmowanych decyzji. ◆ Czuje się pewnie w podejmowaniu trafnych decyzji w warunkach ryzyka lub niepewności bilansując potencjalne zyski i straty. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Umiejętnie podejmuje decyzje w sposób bezstronny i obiektywny. ◆ Rozpoznaje istotę problemu oraz określa jego przyczyny. ◆ Podejmuje decyzje na podstawie sprawdzonych informacji. ◆ Rozważa skutki podejmowanych decyzji. ◆ Pokonuje sytuacje kryzysowe oraz rozwiązuje codzienne, rutynowe problemy. ◆ Szybko działa w celu rozwiązania kryzysu. ◆ Dostosowuje działania do 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Na ogół podejmuje prawidłowe decyzje, zwłaszcza te, które dotyczą bieżącej działalności komórki organizacyjnej. ◆ Decyzje podejmuje z reguły we właściwym czasie. ◆ Zdarza się, że ma trudności w podejmowaniu trafnych decyzji w warunkach ryzyka lub niepewności. ◆ Potrafi z pomocą zwierzchnika podjąć konieczne i właściwe działania w trudnych, stresujących sytuacjach. ◆ Cechuje go wymagana na danym 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Często podejmuje nieprawidłowe decyzje, popełnia błędy. ◆ Nie analizuje dokładnie uwarunkowań przed podjęciem decyzji. ◆ Decyzje nie są oparte na analizie aktualnej sytuacji. ◆ Decyzje są często nieprzemyślane, podejmowane pochopnie. ◆ Nie radzi sobie w sytuacjach nowych. ◆ Boi się decyzji trudnych, wymagających nietypowych

L.p.	Kryterium	NATEŻENIE CECHY			
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Potrafi wykorzystywać pojawiające się szanse. ◆ Pokonuje sytuacje kryzysowe oraz rozwiązuje skomplikowane problemy. ◆ Wcześniej rozpoznaje potencjalne sytuacje kryzysowe. ◆ Umiejętnie i efektywnie wykonuje pracę w nowych okolicznościach. ◆ Praca pod presją czasu nie stanowi znacznego problemu. ◆ Można zawsze na niego liczyć, że w trudnej sytuacji zachowa się w sposób właściwy. ◆ Wyciąga wnioski z sytuacji kryzysowych tak, żeby można było w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji ◆ Skuteczne działa (także) w okresach przejściowych lub wprowadzania zmian. 	<p>zmieniających się warunków.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informuje wszystkich, którzy będą musieli zareagować na kryzys. ◆ Cechuje go wymagana na danym stanowisku pracy zaradność ◆ Nie ma większych problemów z praca w warunkach stresu i pod presją czasu 	<p>stanowisku pracy zaradność.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Podejmuje właściwe decyzje, lecz nie wykraczające poza typowy zakres zadań na stanowisku pracy ◆ Ma kłopoty z pracą w warunkach stresu i pod presją czasu 	<p>działań.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Wymaga częstego nadzoru i kontroli ◆ Nie radzi sobie w sytuacjach stresu i w warunkach pracy pod presją czasu
15	Samodzielność	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Samodzielnie realizuje zadania zgodnie z zakresem czynności, często wyprzedza polecenia przełożonego, samodzielnie planuje i organizuje sobie pracę ◆ Istnieje możliwość powierzenia pracownikowi zadań szczególnych o większym niż przeciętny stopień skomplikowania prac jednostki, nie wymaga przy tym nadzoru. ◆ Potrafi planować prace na swoim stanowisku nawet o wysokiej złożoności i trudności. ◆ Organizuje pracę sprawnie, w sposób 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Wykazuje zdolność do samodzielnego wykonywania zadań ◆ Nie wymaga ścisłego dozoru, chyba że specyfika stanowiska pracy do tego zobowiązuje lub inne przepisy. ◆ Planuje swoje działania i organizuje pracę w celu wykonania zadań. ◆ Organizuje pracę w sposób właściwy. ◆ Kieruje się przyjętymi procedurami. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Prace wykonuje według udzielonych wytycznych. ◆ Pracuje w miarę samodzielnie przy sporadycznej pomocy współpracowników, przełożonych. ◆ Organizuje pracę zgodnie z udzielonymi wytycznymi. ◆ Z reguły dobrze radzi sobie ze zmiennością realizowanych zadań ◆ Z reguły systematyczny 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pracuje niesamodzielnie. ◆ Angażuje w swoje prace kolegów i przełożonych bez obiektywnej potrzeby. ◆ Niezbędny jest stały nadzór nad pracownikiem i ciągle przypominanie o kolejnych zadaniach lub o kolejnych sekwencjach zadania ◆ Nie zorganizowany, chaotyczny. ◆ Niesystematyczny. ◆ Nie potrafi segregować problemów wg hierarchii ich ważności. ◆ Często czynności i zadania

L.p.	Kryterium	NATĘŻENIE CECHY			
		<p>zapewniający efektywną realizację zadań.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Osiąga bardzo dobre wyniki w organizacji pracy nawet w nietypowych sytuacjach. ◆ Precyzyjnie określa cele oraz ramy czasowe działania. ◆ efektywnie wykorzystuje czas, tworzy szczegółowe i możliwe do realizacji plany krótko- i długoterminowe na swoim stanowisku pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ustala trafnie kolejność wykonywania prac wg ich ważności i pilności ◆ Systematyczny, pracę wykonuje rytmicznie 		<p>wykonuje nierytmicznie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Występują spiętrzenia pracy zawinione przez pracownika.
16.	Dyspozycyjność.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nie ma nieobecności w pracy. ◆ Chętnie podejmuje się wykonania dodatkowych zadań, nawet poza obowiązującym czasem pracy. ◆ zawsze pozostaje z kontakcie z kierownictwem urzędu, nawet poza czasem pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Stara się o zapewnienie kontaktu z nim w sprawach ważnych, nawet po zakończeniu pracy ◆ Mała ilość nieobecności w pracy ◆ Zwykle godzi się na wykonywanie dodatkowych zadań na polecenie przełożonego 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Swoje zadania wykonuje w ramach wyznaczonego czasu pracy. ◆ Na polecenie przełożonego zostaje po godzinach pracy, celem wykonania dodatkowych zadań, jednak zdarza się to rzadko. ◆ Rzadko robi sobie przerwy w ciągu dnia pracy. ◆ Uzgadnia z przełożonym ewentualne nieobecności 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Zawsze szuka usprawiedliwienia dla uniknięcia wykonania dodatkowych, pilnych zadań. ◆ Niechętnie poświęca swój wolny czas na dodatkowe zadania. ◆ Nie informuje przełożonego o swoich nieobecnościach w pracy, utrudniając tym samym kontakt z nim.

**Podział stanowisk pracy w Domu Wczasów Dziecięcych
na poszczególne grupy dla potrzeb doboru kwestionariusza oceny okresowej**

Grupa I – kwestionariusz A (Załącznik Nr 4A do Zarządzenia Dyrektora DWD):

1. Zastępca Dyrektora ds. Administracyjnych
2. Główny Księgowy

Grupa II (Załącznik 4B do Zarządzenia

Pozostali pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych (w tym Samodzielny referent ds. księgowości, Inspektor ds. kadr i administracji, Starszy intendent)

**Arkusze oceny okresowej pracownika Domu Wczasów Dziecięcych
w Dusznikach-Zdroju – stanowisko kierownicze**

CZĘŚĆ A

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię	<input type="text"/>		
Nazwisko	<input type="text"/>		
Komórka organizacyjna	<input type="text"/>		
Stanowisko	<input type="text"/>		
Grupa wynagrodzenia zasadniczego	<input type="text"/>	Staż pracy ogółem	<input type="text"/>
Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku	<input type="text"/>		

II. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Ocena/ poziom:	<input type="text"/>	Data sporządzenia:	<input type="text"/>
-------------------	----------------------	--------------------	----------------------

Informacja o sposobie realizacji wniosków z poprzedniej oceny, dotyczących kierunków rozwoju zawodowego i potrzeb szkoleniowych ocenianego pracownika

Duszniki-Zdrój, dnia

.....
pieczęć i podpis osoby wypełniającej

CZĘŚĆ B

III. Ocena pracownika.

okres pracy
podlegający ocenie
od

do

III.A. Samoocena:

Wynik samooceny należy wpisać w tabeli poniżej.

Lp.	Kryterium	Opis spełniania wymagań SAMOOOCENA PRACOWNIKA	Samo- ocena Pkt	Opis spełniania wymagań OCENA PRZEŁOŻONEGO	Ocena pkt
1.	Dyspozycyjność				
2.	Komunikacja pisemna				
3.	Komunikacja werbalna				
4.	Postawa etyczna				
5.	Gromadzenie i dzielenie się informacjami				
6.	Zarządzanie zasobami i odpowiedzialność za powierzone mienie				

7.	Zarządzanie personelem				
8.	Umiejętność podejmowania decyzji, w tym w warunkach stresu				
9.	Kreatywność, innowacyjność				
10.	Myślenie strategiczne				
11.	Przestrzeganie prawa i umiejętność stosowania odpowiednich przepisów				
12.	Dyscyplina pracy				
13.	Sumienność i terminowość				
	Razem:				
Data samooceny:		Podpis pracownika:		Data rozmowy oceniającej:	
				Podpis przełożonego:	

III.B .Rozmowa oceniająca

Wynik rozmowy oceniającej(wpisać powyżej w tabeli)

Poniżej należy zamieścić notatkę z przeprowadzonej rozmowy oceniającej na temat wykonywanej przez pracownika pracy opisać w szczególności uzasadnienie rozbieżności pomiędzy samooceną pracownika a oceną przełożonego. Jeżeli oceniany wykonywał w okresie, w którym podlegał ocenie dodatkowe zadania, które nie wynikają z opisu zajmowanego przez niego stanowiska, należy je opisać.

Oceniając wykonywanie obowiązków przez pracownika przyznaję łączną okresową ocenę

Klucz do obliczania oceny łącznej:

Bardzo dobry = 5 pkt
Dobry = 4 pkt
Zadawalający = 3 pkt
Niezadawalający = 1 pkt

Liczba punktów	Ocena
13 - 33	niezadawalający
34 - 45	zadawalający
46 - 57	dobry
58 - 65	bardzo dobry

.....
(miejsowość)

.....
(dzień – miesiąc – rok)

.....
podpis oceniającego

Przyjąłem do wiadomości: dnia Podpis ocenianego.....

CZĘŚĆ C

IV. Wnioski dotyczące kierunków rozwoju zawodowego i potrzeb szkoleniowych ocenianego

Poniżej należy określić kierunki rozwoju ocenionego, uwzględniając sporządzoną ocenę, przyszłe zadania oraz oczekiwania ocenionego. Określić co będzie efektem, określić optymalne metody rozwoju, np. szkolenia grupowe, seminaria itp.

.....
(miejsowość)

.....
(dzień – miesiąc – rok)

.....
podpis oceniającego

CZĘŚĆ D

V. Wniosek o awansowanie lub przeszeregowanie ocenianego pracownika

W związku z uzyskaniem przez Panią / Pana

pozytywnej oceny okresowej, wnioskuję o

Umotywowanie wniosku:

.....
(miejscowość)

.....
(dzień – miesiąc – rok)

.....
podpis oceniającego

Decyzja Dyrektora:

.....
.....

Data.....

Podpis.....

**Arkusze oceny okresowej pracownika Domu Wczasów Dziecięcych
- pozostali pracownicy na stanowiskach urzędniczych**

CZĘŚĆ A

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię	<input type="text"/>		
Nazwisko	<input type="text"/>		
Komórka organizacyjna	<input type="text"/>		
Stanowisko	<input type="text"/>		
Grupa wynagrodzenia zasadniczego	<input type="text"/>	Staż pracy ogółem	<input type="text"/>
Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku	<input type="text"/>		

II. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Ocena/ poziom:	<input type="text"/>	Data sporządzenia:	<input type="text"/>
-------------------	----------------------	--------------------	----------------------

Informacja o sposobie realizacji wniosków z poprzedniej oceny, dotyczących kierunków rozwoju zawodowego i potrzeb szkoleniowych ocenianego pracownika

Duszniki-Zdrój, dnia

.....
pieczęć i podpis osoby wypełniającej

CZĘŚĆ B

III. Ocena pracownika.

okres pracy
podlegający ocenie
od

do

III.A. Samoocena

Wynik samooceny należy wpisać w tabeli poniżej.

Lp.	Kryterium	Opis spełniania wymagań SAMOOCENA PRACOWNIKA	Samo- ocena Pkt	Opis spełniania wymagań OCENA PRZEŁOŻONEGO	Ocena pkt
1.	Komunikacja werbalna				
2.	Postawa etyczna				
3.	Gromadzenie i dzielenie się informacjami				
4.	Przestrzeganie prawa i umiejętność stosowania odpowiednich przepisów				
5.	Dyscyplina pracy				
6.	Zarządzanie zasobami i odpowiedzialność za powierzone mienie				
7.	Sumienność i terminowość				

8.	Umiejętność obsługi urządzeń technicznych i oprogramowania			
9.	Współpraca z innymi, umiejętność pracy w zespole			
10	Samodzielność			
11	Dyspozycyjność			
	Razem:			
Data samooceny:		Podpis pracownika		Data rozmowy oceniającej:
				Podpis bezpośredniego przełożonego:

III.B .Rozmowa oceniająca:

Wynik rozmowy oceniającej(wpisać powyżej w tabeli)

Poniżej należy zamieścić notatkę z przeprowadzonej rozmowy oceniającej na temat wykonywanej przez pracownika pracy opisać w szczególności uzasadnienie rozbieżności pomiędzy samooceną pracownika a oceną przełożonego. Jeżeli oceniany wykonywał w okresie, w którym podlegał ocenie dodatkowe zadania, które nie wynikają z opisu zajmowanego przez niego stanowiska, należy je opisać.

Oceniając wykonywanie obowiązków przez pracownika przyznaję łączną okresową ocenę

Klucz do obliczania oceny łącznej:

Bardzo dobry = 5 pkt

Dobry = 4 pkt

Zadawalający = 3 pkt

Niezadawalający = 1 pkt

Liczba punktów	Ocena
11 - 27	niezadawalający
28 - 37	zadawalający
38 - 49	dobry
49 - 55	bardzo dobry

.....
(miejsowość)

.....
(dzień – miesiąc – rok)

.....
podpis oceniającego

Przyjąłem do wiadomości: dnia Podpis ocenianego.....

CZĘŚĆ C

IV. Wnioski dotyczące kierunków rozwoju zawodowego i potrzeb szkoleniowych ocenianego

Poniżej należy określić kierunki rozwoju ocenionego, uwzględniając sporządzoną ocenę, przyszłe zadania oraz oczekiwania ocenionego. Określić co będzie efektem, określić optymalne metody rozwoju, np. szkolenia grupowe, seminaria itp.

.....
(miejsowość)

.....
(dzień – miesiąc – rok)

.....
podpis oceniającego

CZĘŚĆ D

V. Wniosek o awansowanie lub przeszeregowanie ocenianego pracownika

W związku z uzyskaniem przez Panią / Pana

pozytywnej oceny okresowej, wnioskuję o

Umotywowanie wniosku:

.....
(miejscowość)

.....
(dzień – miesiąc – rok)

.....
podpis ocenającego

Decyzja Dyrektora:

Data.....

Podpis.....

