



# Oceny okresowe w służbie cywilnej



# Oceny okresowe w służbie cywilnej



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Poradnik został przygotowany w ramach projektu pn. „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).

#### Zlecniodawca:

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



THE CHANCELLERY OF THE PRIME MINISTER

**Kancelaria Prezesa Rady Ministrów**

**Departament Służby Cywilnej**

**Al. Ujazdowskie 1/3**

**00 - 583 Warszawa**

**Tel. (22) 694-73-04**

**Fax. (22) 694-65-45**

**[www.dsc.kprm.gov.pl](http://www.dsc.kprm.gov.pl)**

#### Skład, druk i oprawa:



**System-Graf Drukarnia,  
Agencja Reklamowo - Wydawnicza  
Janusz Laskowski  
Zemborzyce Tereszyńskie 73B  
20-515 Lublin**

**ISBN 978-83-933325-0-2**

**Nakład: 2500 egzemplarzy  
Warszawa, listopad 2011 r.**

**© Copyright by Kancelaria Prezesa Rady Ministrów**

# SPIS TREŚCI

<b>1. Czemu służy ocena pracownicza?</b> .....	5
1.1. Metodologie ocen pracowniczych .....	7
1.2. Metody relatywne .....	7
1.3. Metody absolutne .....	8
<b>2. Istota i cel oceny okresowej w służbie cywilnej</b> .....	11
2.1. Źródła regulacji dotyczących oceny okresowej w służbie cywilnej .....	13
2.2. Kto podlega ocenie okresowej w służbie cywilnej? .....	13
2.3. Terminy oceny okresowej w służbie cywilnej .....	15
2.4. Zmiana terminu oceny okresowej .....	17
2.5. Ocena okresowa członka korpusu służby cywilnej przenieszonego do innego urzędu .....	23
<b>3. Procedura sporządzania oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej</b> .....	25
3.1. Etapy sporządzania oceny okresowej w służbie cywilnej .....	26
3.2. Rozmowa poprzedzająca wybór kryteriów oceny .....	27
3.2.1. Omówienie oczekiwań oceniającego względem ocenianego co do sposobu spełniania kryteriów oceny .....	28
3.2.2. Wybór kryteriów oceny .....	29
3.3. Ocena członka korpusu służby cywilnej .....	37
3.4. Rozmowa oceniająca .....	39
3.5. Sporządzenie oceny okresowej w służbie cywilnej na piśmie – wypełnienie arkusza oceny okresowej .....	40
3.5.1. Skala ocen .....	40
3.5.2. Przyznawanie ocen cząstkowych (ustalenie poszczególnych poziomów ocen) .....	41
3.5.3. Uzasadnianie przyznanych ocen cząstkowych .....	47
3.5.4. Określenie ogólnego poziomu spełniania kryteriów oceny przez pracownika .....	50
3.5.5. Przyznanie pozytywnej bądź negatywnej oceny okresowej .....	51
3.5.6. Podsumowanie oceny okresowej .....	57
3.5.7. Wniosek o przyznanie kolejnego stopnia służbowego .....	58
3.5.8. Wnioski do indywidualnego programu rozwoju zawodowego ....	58
3.6. Zakończenie procesu oceny okresowej .....	61
3.7. Sprzeciw od otrzymanej oceny .....	63

<b>4. Konsekwencje oceny okresowej</b> .....	66
<b>5. Przyznawanie kolejnych stopni służbowych</b> .....	67
<b>6. Sposób prowadzenia rozmowy oceniającej</b> .....	68
6.1. Przygotowanie do rozmowy .....	68
6.1.1. Oceniający .....	68
6.1.1.1. Przygotowanie merytoryczne .....	68
6.1.1.2. Przygotowanie organizacyjne .....	68
6.1.1.3. Wskazówki, jak prowadzić rozmowę oceniającą .....	72
6.1.2. Oceniany .....	72
6.2. Udzielanie informacji zwrotnej .....	74
6.2.1. Funkcja informacji zwrotnej w ocenie pracownika .....	75
6.2.2. Sposoby udzielania informacji zwrotnej .....	75
6.2.3. Właściwe dopasowanie metody udzielania informacji zwrotnej do odbiorcy .....	78
6.2.4. Radzenie sobie z oporem wobec informacji zwrotnej .....	79
<b>7. Najczęściej popełniane błędy przy prowadzeniu rozmowy oceniającej z pracownikiem</b> .....	81
<b>8. Bibliografia</b> .....	86
<b>9. Załączniki</b> .....	87
Załącznik nr 1 – Arkusz oceny okresowej wzór A – przykład pozytywnej oceny okresowej .....	87
Załącznik nr 2 – Arkusz oceny okresowej wzór A – przykład negatywnej oceny okresowej .....	94
Załącznik nr 3 – Arkusz oceny okresowej wzór B – przykład pozytywnej oceny okresowej .....	101
Załącznik nr 4 – Arkusz oceny okresowej wzór B – przykład negatywnej oceny okresowej .....	108

## 1. Czemu służy ocena pracownicza?

W ramach realizacji swoich obowiązków służbowych każdy z pracowników nieustannie podlega ocenie. Przełożeni oceniają swoich pracowników na podstawie realizowanych przez nich zadań, pracownicy współpracujący ze sobą dokonują wzajemnej oceny w oparciu o jakość tejże współpracy itd. Jednak z uwagi na swój nieformalny charakter takie oceny dokonywane są w sposób doraźny i bazują na wysoce subiektywnych kryteriach. Powoduje to, iż rezultaty takiego oceniania mogą być wykorzystane tylko na bieżące potrzeby, a ich przydatność z punktu widzenia systemowego zarządzania organizacją i personelem jest znikoma.

Z uwagi na to, organizacje na całym świecie do oceny swoich pracowników wykorzystują sformalizowane procesy oceny okresowej, które w odróżnieniu od ocen doraźnych:

- 1) są realizowane za pomocą wystandaryzowanych narzędzi (np. arkuszy i formularzy ocen),
- 2) są dokonywane w oparciu o ściśle określony katalog kryteriów (np. w modelu kompetencyjnym),
- 3) charakteryzują się z góry określoną częstotliwością dokonywania oceny (np. co 12 miesięcy),
- 4) są przeprowadzane w oparciu o ściśle określoną procedurę (np. zawartą w stosownych regulaminach),
- 5) stwarzają możliwość odwołania się od otrzymanej oceny,
- 6) pozwalają na wykorzystanie ich do realizacji innych procesów zarządzania zasobami ludzkimi (np. w polityce szkoleniowej, wynagradzaniu, motywowaniu).

W trakcie realizacji ocen okresowych najczęściej dokonywana jest ocena:

- 1) kompetencji – czyli ocena wiedzy, umiejętności, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji,
- 2) realizacji zadań – czyli ocena dotychczasowego i obecnego poziomu pracy, jakości wykonywanej pracy i sposobu wywiązywania się z obowiązków na danym stanowisku pracy.

Dzięki temu informacje uzyskane w trakcie ocen charakteryzują się wysokim stopniem rzetelności i większym stopniem obiektywizmu. W wyniku tego mogą one zostać wykorzystane przez organizację do realizacji takich celów jak poprawianie efektywności pracy ocenianych pracowników, podejmowanie racjonalnych decyzji

kadrowych, planowanie rozwoju zawodowego poszczególnych pracowników.

Dodatkowo dobrze przeprowadzony proces oceny pracowniczej oprócz realizacji wskazanych powyżej celów pełni również istotną funkcję motywacyjną. Dzieje się tak z uwagi na to, iż pracownicy oczekują zwrotnych informacji na temat swoich działań i zachowań, by zyskać pewność co do tego, na ile spełniają lub nie spełniają wymagań na stanowisku pracy oraz oczekiwań przełożonego.

Należy również pamiętać o tym, że proces oceny pracowniczej dostarcza informacji zarówno o silnych stronach ocenianego, jak i o jego obszarach do rozwoju (słabych stronach), a umiejętne ich przekazanie pracownikowi odgrywa istotną rolę w procesie budowania jego motywacji. Przekazywanie przez oceniającego informacji na temat silnych stron pracownika pozwala, przede wszystkim, ugruntowywać jego pozytywne wyobrażenia o samym sobie, budując motywację do utrzymania równie dobrych wyników w przyszłości. Natomiast umiejętnie przekazana informacja na temat jego słabych stron buduje w nim motywację do podjęcia działań mających na celu zniwelowanie zidentyfikowanych luk kompetencyjnych.

Podsumowując, dzięki dobrze zorganizowanemu i realizowanemu procesowi ocen pracowniczych pracownicy:

- 1) otrzymują jasną i czytelną informację dotyczącą swoich wyników w pracy,
- 2) mają większą szansę na rozwój kariery zawodowej, znając oczekiwania przełożonego co do sposobu realizacji powierzonych im zadań,
- 3) wiedzą, co powinni poprawić w swojej pracy i jakie kompetencje rozwijać oraz jakiej pomocy mogą w tym zakresie oczekiwać od przełożonego oraz organizacji,
- 4) mają poczucie realnego wpływu na organizację, mogąc podzielić się z przełożonym swoimi spostrzeżeniami nie tylko na temat własnej pracy, ale też funkcjonowania organizacji.

Natomiast z punktu widzenia samej organizacji ocena pracownicza umożliwia:

- 1) skuteczniejsze motywowanie pracowników w celu podniesienia ich efektywności pracy, a także rozwoju zawodowego z uwzględnieniem celów i priorytetów organizacji,
- 2) podejmowanie bardziej obiektywnych i racjonalnych decyzji personalnych (m.in. w zakresie wynagradzania, szkolenia, awansowania, degradowania, czy zwalniania pracowników),

- 3) szczegółowe określenie potrzeb rozwojowych poszczególnych pracowników oraz zaplanowanie adekwatnych do tych potrzeb działań rozwojowych,
- 4) usprawnienie komunikacji wewnątrz organizacji.



### **PAMIĘTAJ!**

*Nawet najlepiej zaplanowany proces oceny pracowników nie spełni stawianych przed nim celów, jeżeli nie przyłoży się wystarczającej staranności do jego realizacji, zarówno ze strony oceniających, jak i ocenianych.*

## **1.1. Metodologie ocen pracowniczych**

Metody oceny pracowników można podzielić na dwie podstawowe kategorie:

- 1) Metody relatywne – polegające na porównaniu pracowników podlegających ocenie pomiędzy sobą,
- 2) Metody absolutne – polegające na porównaniu pracowników z ustalonymi przez organizację standardami (wymaganiami).

## **1.2. Metody relatywne**

**Ranking** – szeregowanie pracowników według wybranych kryteriów od najlepszego do najgorszego. Jest to prosta technika, jednak powinna być stosowana tylko w przypadku pracowników wykonujących podobne zadania, ponieważ przy bardzo zróżnicowanym zakresie obowiązków i wykonywanych zadań wyniki mogą być nieobiektywne.

**Porównywanie parami** – porównanie każdego pracownika z każdym, a następnie przyznawanie punktów tym, którzy w tej „rywalizacji” wygrywają. Efektem jest stworzenie listy rankingowej. Jest to bardzo pracochłonna metoda, gdyż należy dokonać porównania w parach każdego pracownika z każdym innym pracownikiem i w efekcie przy dużych organizacjach liczba wymaganych porównań może być „astronomiczna”. Z uwagi na metodę zazwyczaj wykorzystuje się ją do oceny pojedynczych grup pracowników (np. w ramach danego wydziału).

**Technika wymuszonego rozkładu** – czyli próba wpasowania poszczególnych



pracowników w rozkład normalny jakiegoś kryterium. Wymaga założenia reprezentatywności próby.

### 1.3. Metody absolutne

**Ocena 360 stopni** – realizowana w oparciu o informacje na temat pracy danego pracownika pozyskane z wielu źródeł, jakimi są np.:

- 1) podwładni,
- 2) współpracownicy,
- 3) klienci zewnętrzni organizacji,
- 4) przełożony.

Metodologia ta pozwala w pełni zobrazować sposób pracy pracownika oraz ukazać różnice między postrzeganiem pracownika przez samego siebie i przez innych. Wynikiem tego jest większa samoświadomość, która z kolei jest kluczem do osiągnięcia lepszych efektów pracy oraz fundamentem rozwoju.

**Ocena kluczowych wyznaczników efektywności**<sup>1</sup> – realizowana w oparciu o stopień wykonania poszczególnych zadań przydzielonych pracownikowi. Na początku okresu podlegającego ocenie określone są poszczególne zadania, których realizacja będzie stanowiła podstawę oceny. Każdemu z zadań przyznaje się adekwatną wagę (czyli odzwierciedlenie istotności danego zadania z punktu widzenia realizacji zadań na tym stanowisku), która determinuje istotność jego realizacji dla poziomu końcowej oceny.

**Ocena w oparciu o portfolio personalne** – polegająca na pogrupowaniu ocenianych pracowników w kategorie istotne ze strategicznego punktu widzenia organizacji. Kryteriami, na podstawie których dokonuje się podziału pracowników, mogą być doświadczenie, wyniki sprzedażowe, staż pracy itp. Wyniki takiej analizy są nanoszone na model przypominający macierz, w podziale na cztery kategorie pracowników:

---

<sup>1</sup> W terminologii angielskiej „kluczowe wyznaczniki efektywności” znane są jako „Key Performance Indicators” i stanowią jeden z głównych elementów procesu „Zarządzania Przez Cele” (w angielskiej terminologii „Management By Objectives”).

- 1) pracowników mało przydatnych – którzy mają niskie możliwości rozwoju oraz osiągają niskie wyniki w zakresie realizowanych zadań,
- 2) pracowników solidnych – osiagających wysokie wyniki w zakresie realizowanych zadań, jednak z niskimi możliwościami rozwoju. Najczęściej są to pracownicy, którzy osiągnęli już wszystko, co mogli osiągnąć w danym zakresie,
- 3) pracowników problematycznych – którzy osiągają niskie wyniki, ale mają wysokie możliwości rozwoju. Najczęściej są to młodzi pracownicy, w których rozwój organizacja powinna inwestować,
- 4) pracowników najlepszych – u których zarówno efekty pracy, jak i możliwości rozwoju są wysokie.

Przynależność do poszczególnych grup jest wskazówką do zastosowania odpowiednich działań względem pracownika (szkoleń, awansów itp.).

**Ocena pracownicza oparta o model kompetencyjny** – coraz częściej stosowana w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi metoda organizacji procesu oceny pracowniczej. Bazuje na funkcjonującym w danej organizacji modelu kompetencyjnym. Model ten zawiera opis kluczowych dla niej kompetencji, czyli wiedzy, umiejętności, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które, używane i rozwijane w procesie pracy, prowadzą do osiagania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji. Na podstawie opisanych w modelu kompetencji tworzony jest profil kompetencyjny stanowiska, który stanowi listę kompetencji wymaganych do efektywnej realizacji zadań na zajmowanym stanowisku pracy. Podczas oceny określa się, w jakim stopniu oceniany pracownik przejawia w swojej pracy zawodowej wymagane kompetencje. Dzięki temu możliwe staje się określenie, w jakim obszarze pracownik powinien rozwinąć swoje kompetencje, aby móc skutecznie wykonywać powierzone mu obowiązki.

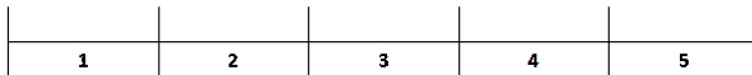
**Swobodny opis** – opis dokonań i zachowań pracownika dokonywany przez kierownika. Dokładnie odzwierciedla jakość pracy pracownika, jednak możliwość porównań w czasie, jak i z innymi pracownikami, jest bardzo ograniczona. Ponadto ocena ta wymaga dużych umiejętności oceniającego w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz komunikacji pisemnej. Metoda ta jest dość czasochłonna.

**Technika wydarzeń krytycznych** – systematyczne prowadzenie zapisów o sukcesach i porażkach pracownika. Zapisy są okresowo analizowane, a na ich podstawie powstaje ocena.

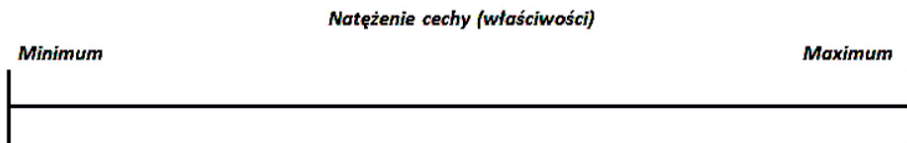
**Punktowa skala oceny** – jedna z najbardziej rozpowszechnionych technik oceny. Oceny pracownika dokonuje się z wykorzystaniem punktowej skali ocen. Metoda ta przypomina świadectwo szkolne. Na specjalnie przygotowanym do tego celu arkuszu kolejno umieszcza się poszczególne kryteria, według których pracownik jest oceniany. Następnie przy każdym kryterium oceniający dokonuje oceny poprzez wybranie adekwatnej wartości skali. Tym sposobem powstaje ocena natężenia cech kandydata według uprzednio przyjętej skali punktowej.

W praktyce istnieją różne możliwości określenia skal, których kilka przykładów zostało zaprezentowanych poniżej.

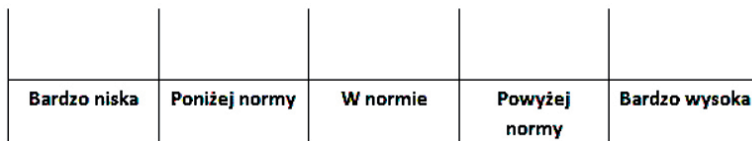
**Skala liczbowa**



**Skala graficzna**



**Skala przymiotnikowa**



Rysunek nr 1 – przykłady różnych skal oceny

## 2. Istota i cel oceny okresowej w służbie cywilnej

Głównymi celami prowadzenia oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej są przede wszystkim:

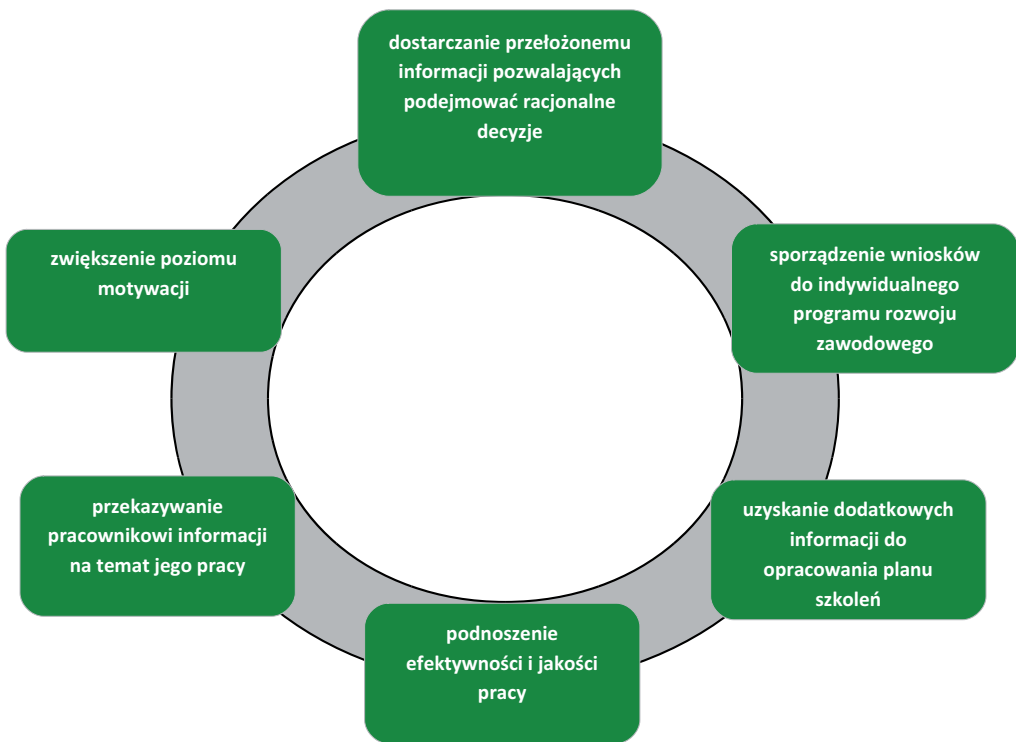
- 1) podnoszenie efektywności i jakości jego pracy,
- 2) przekazywanie pracownikowi informacji na temat oceny jego pracy,
- 3) zwiększanie poziomu motywacji,
- 4) dostarczanie przełożonemu informacji pozwalających podejmować racjonalne decyzje kadrowe i personalne,
- 5) sporządzanie wniosków do indywidualnego programu rozwoju zawodowego,
- 6) uzyskiwanie dodatkowych informacji do opracowania planu szkoleń.

Dodatkowo dzięki swojej cykliczności ocena okresowa w służbie cywilnej również pobudza zaangażowanie pracowników poprzez przypomnienie im, że pełniona przez nich rola jest istotna dla obywateli. Pracownicy, którzy czują, że organizacja wysoko ceni ich wkład pracy i dba o ich powodzenie, pracują dobrze. Nic nie działa bardziej niekorzystnie na zaangażowanie pracownika (a w konsekwencji na jakość wykonywanej przez niego pracy) niż świadomość, że jest on jedynie kolejną pozycją na liście płac, a jego poglądy czy odczucia nikogo nie interesują.

Dokonywanie okresowej oceny pracy jest dodatkowym zajęciem dla kierowników i czasem może być postrzegane jako uciążliwe, bo wymaga przecież wypełnienia dużej ilości dokumentów. Ponadto sytuacja oceny zawsze wiąże się z pewną niepewnością i napięciem. Jednak korzyści, jakie mogą płynąć ze sformalizowanego oceniania, mogą to nie tylko zrównoważyć, ale i przewyższyć, o ile ocena zostanie przeprowadzona umiejętnie i z przekonaniem o jej przydatności. Podstawowa różnica między oceną okresową a bieżącym codziennym ocenianiem pracy pracownika polega na tym, że możemy się wtedy skoncentrować na całości zachowań pracownika i bardziej obiektywnie niż to się dzieje na co dzień.

W tym miejscu należy również zauważyć, iż obowiązująca aktualnie metodologia oceny okresowej członków korpusu służby cywilnej jest oceną bardziej intuicyjną i kompleksową, poprzez wprowadzenie punktowej skali ocen oraz wymogu dokonywania ocen częściowych, niż wcześniejsze rozwiązania funkcjonujące w służbie cywilnej. Natomiast dzięki możliwości (a w niektórych przypadkach obowiązkowi) umieszczenia uzasadnienia przyznawanych ocen unika się zagrożenia „sptyczenia” oceny, które może wystąpić w przypadku zastosowania samej punktowej skali oceny.

Dodatkowo szeroki katalog kryteriów wykorzystywanych w procesie oceny okresowej oraz duża swoboda w ich doborze umożliwiają wierne oddanie specyfiki pracy na poszczególnych stanowiskach pracy w służbie cywilnej, zwiększając tym sposobem rzetelność oceny oraz adekwatność do specyfiki zadań realizowanych przez poszczególnych pracowników. Na szczególną uwagę zasługuje również fakt, iż uniwersalny sposób opisu poszczególnych kryteriów oceny umożliwia wykorzystanie tego samego kryterium do oddania charakteru zadań realizowanych na różnych stanowiskach. Np. kryterium oceny „umiejętność obsługi urządzeń technicznych lub narzędzi informatycznych” może zostać wykorzystane zarówno w przypadku oceny prawnika<sup>2</sup> (umiejętność obsługi np. pakietu MS Office), jak i inspektora górniczego<sup>3</sup> (umiejętność obsługi specjalistycznego sprzętu).



Rysunek nr 2 – cele realizowane przez proces oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej

<sup>2</sup> Zajmującego np. stanowisko pracy radcy prawnego, określone w załączniku nr 1 do rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 grudnia 2009 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 211, poz. 1630, ze zm.).

<sup>3</sup> Zajmującego np. stanowisko pracy inspektora zakładów górniczych, określone w załączniku nr 1 do ww. rozporządzenia.

## **2.1. Źródła regulacji dotyczących oceny okresowej w służbie cywilnej**

Tematyka oceny okresowej w służbie cywilnej została uregulowana w następujących aktach prawnych:

- 1) ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505 ze zm.) – zwanej w dalszej części niniejszego poradnika „ustawą”,
- 2) rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 74, poz. 633) – zwanego w dalszej części niniejszego poradnika „rozporządzeniem”.

W ramach ustawy dla procesu oceny okresowej najistotniejsze treści można znaleźć w następujących przepisach:

- 1) w art. 81 ust. 1 – definicję osoby podlegającej ocenie okresowej w służbie cywilnej (oceniałego),
- 2) w art. 81 ust. 2 – określenie osób przeprowadzających ocenę okresową (oceniających),
- 3) w art. 81 ust. 3 i 5 – przedmiot oceny okresowej,
- 4) w art. 81 ust. 4, 6, 7, 8, 9 – terminy oceny okresowej w służbie cywilnej,
- 5) art. 81 ust. 9 – ponowna ocena okresowa po otrzymanej ocenie negatywnej,
- 6) w art. 83 – procedura sprzeciwu od oceny okresowej,
- 7) w art. 71 ust. 1 pkt 1 – skutki otrzymania dwukrotnej, następującej po sobie, negatywnej oceny okresowej przez urzędnika służby cywilnej,
- 8) w art. 89 – otrzymywanie przez urzędnika służby cywilnej kolejnych stopni służbowych w wyniku oceny okresowej.

## **2.2. Kto podlega ocenie okresowej w służbie cywilnej?**

Zgodnie z ustawą o służbie cywilnej ocenie okresowej podlega każdy członek korpusu służby cywilnej zatrudniony na czas nieokreślony. Realizowana jest ona przez bezpośredniego przełożonego pracownika i w odróżnieniu od pierwszej oceny w służbie cywilnej nie uczestniczy w niej kierownik komórki organizacyjnej zatrudniającej

ocenianego (chyba, że jest jego bezpośrednim przełożonym). Szczegółową informację na temat osób oceniających można znaleźć w poniższej tabeli:

Oceniany	Oceniający
<b>Stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● pracownik służby cywilnej</li> <li>● urzędnik służby cywilnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● bezpośredni przełożony</li> </ul>
<b>Stanowiska będące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● dyrektor generalny urzędu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów,</li> <li>● właściwy minister,</li> <li>● właściwy przewodniczący komitetu wchodzącego w skład Rady Ministrów,</li> <li>● właściwy kierownik urzędu centralnego organu administracji rządowej,</li> <li>● właściwy wojewoda,</li> </ul> <p>po zasięgnięciu opinii Szefa Służby Cywilnej.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● kierujący departamentem lub komórką równorzędną</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● dyrektor generalny urzędu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● zastępca kierującego departamentem lub komórką równorzędną</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● kierujący departamentem lub komórką równorzędną</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● wojewódzki lekarz weterynarii i jego zastępca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wojewoda po zasięgnięciu opinii Głównego Lekarza Weterynarii</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● kierujący komórką organizacyjną w Biurze Nasiennictwa Leśnego i jego zastępcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● bezpośredni przełożony</li> </ul>

Tabela nr 1 – osoby dokonujące oceny w procesie oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej

Z uwagi na powyższe ocenie okresowej w służbie cywilnej nie podlegają np.:

- 1) pracownicy zatrudnieni w oparciu o umowę o pracę na czas określony 12 miesięcy z możliwością wcześniejszego rozwiązania stosunku pracy za dwutygodniowym wypowiedzeniem (art. 35 ust. 3 ustawy), którzy podlegają jedynie pierwszej ocenie w służbie cywilnej,

- 2) pracownicy zatrudnieni w oparciu o umowę o pracę na czas określony (np. 6, 8 lub 24 miesięcy) oraz pracownicy zatrudnieni w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej, którzy – co do zasady – nie podlegają ani ocenie okresowej, ani pierwszej ocenie w służbie cywilnej, jednak mogą być podmiotem oceny bieżącej realizowanej w ramach procedur określonych przez zatrudniające ich urzędy.

W przypadku powstania trudności we wskazaniu bezpośredniego przełożonego, który ma dokonać oceny okresowej pracownika, należy sięgnąć do informacji zawartych w części 2.2 opisu stanowiska pracy zajmowanego przez danego pracownika, gdzie można odnaleźć informacje na temat osoby bezpośrednio nadzorującej dane stanowisko pracy.

1.4.	STANOWISKO DO SPRAW	
1.5.	SYMBOL STANOWISKA PRACY	
<b>2. MIEJSCE STANOWISKA PRACY W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ URZĘDU</b>		
2.1.	Stanowisko pracy pośrednio nadzorujące	
2.2.	Stanowisko pracy bezpośrednio nadzorujące	
2.3.	Liczba podległych pracowników	<input type="checkbox"/> brak podległych pracowników

Rysunek nr 3 – część 2.2 opisu stanowiska pracy



### PAMIĘTAJ!

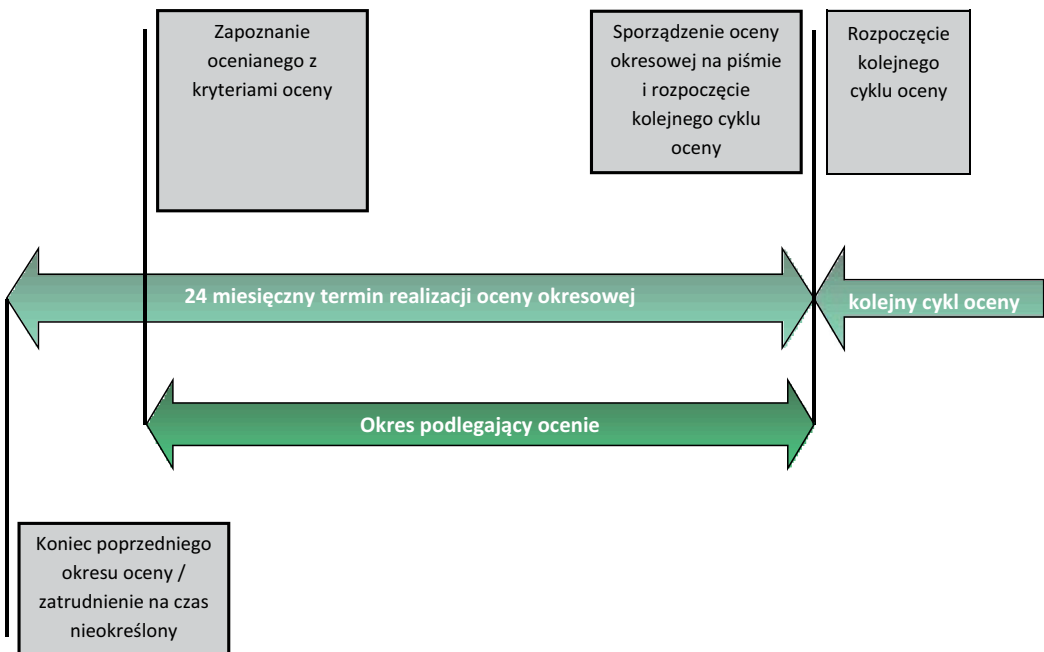
*W sytuacji dokonywania oceny osób kierujących departamentem lub komórką równorzędną przez dyrektora generalnego urzędu pożądane byłoby zasięgnięcie opinii podmiotu nadzorującego dane stanowisko pracy (np. ministra, sekretarza stanu, wojewody, wiceprezesa urzędu).*

### 2.3. Terminy oceny okresowej w służbie cywilnej

Ocenę okresową członka korpusu służby cywilnej sporządza się co 24 miesiące, licząc od dnia zakończenia poprzedniej oceny okresowej lub od dnia zatrudnienia członka korpusu służby cywilnej na czas nieokreślony (np. zawarcie umowy o pracę



na czas nieokreślony z pracownikiem służby cywilnej, zatrudnienie urzędnika służby cywilnej na podstawie art. 35 ust. 7 ustawy). Należy zwrócić uwagę, że częstotliwości sporządzania oceny okresowej nie można mylić z okresem, który podlega ocenie. Okres podlegający ocenie<sup>4</sup> rozpoczyna się od dnia zapoznania pracownika z kryteriami oceny, według których będzie oceniany, a kończy z dniem sporządzenia oceny na piśmie. Zatem okres podlegania ocenie rzadko kiedy będzie równy 24-miesiącom, w szczególności, że rozporządzenie nakłada wymóg zapoznania pracownika z kryteriami oceny w terminie 30 dni od dnia sporządzenia na piśmie poprzedniej oceny albo 60 dni od dnia zatrudnienia ocenianego na czas nieokreślony. W związku z tym realny okres podlegający ocenie może wynieść np. 23 miesiące.



Wykres nr 1 – relacja pomiędzy częstotliwością procesu oceny okresowej a okresem podlegającym ocenie

Ponieważ ustawa nie zawiera regulacji dotyczących sposobu obliczania terminów ocen okresowych w niej określonych to w związku z art. 9 ust. 1 ustawy oraz art. 300 Kodeksu pracy terminy realizacji oceny okresowej oblicza się zgodnie z zasadami prawa cywilnego, określonymi w art. 110 i następnych Kodeksu cywilnego. Zgodnie z tymi zasadami:

- 1) jeżeli termin określony jest w dniach (np. „60 dni od dnia zatrudnienia ocenianego na czas nieokreślony”) to termin rozpoczyna bieg od następnego dnia po zatrudnieniu ocenianego na czas nieokreślony, a upływa on z końcem ostatniego dnia (z upływem ostatniej godziny w danej dobie),

<sup>4</sup> Część IV arkusza oceny.

### PRZYKŁAD



*Jeżeli oceniany został zatrudniony na czas nieokreślony 4 marca 2012 r., wpisanie do arkusza oceny wybranych kryteriów powinno nastąpić najpóźniej 3 maja 2012 r. (w terminie 60 dni). Mając na względzie obowiązki wynikające z § 12 rozporządzenia (prawo ocenianego do wglądu do arkusza oceny, obowiązek włączenia arkusza do akt osobowych członka korpusu służby cywilnej), faktycznie termin upływie z ostatnią godziną pracy urzędu.*

- 2) termin oznaczony w tygodniach, miesiącach lub latach kończy się z upływem dnia, który nazwą lub datą odpowiada początkowemu dniowi terminu, a gdyby takiego dnia w ostatnim miesiącu nie było – w ostatnim dniu tego miesiąca (art. 112 Kodeksu cywilnego),

### PRZYKŁAD



*W przypadku terminu 24 miesiące na sporządzenie oceny okresowej, gdy początek terminu (sporządzenie ostatniej oceny okresowej) wypadł 4 marca 2012 r., termin sporządzenia kolejnej oceny okresowej przypadnie na 4 marca 2014 r. (24 miesiące później – data końcowa jest zgodnie z art. 112 Kodeksu cywilnego datą odpowiadającą dacie początkowej).*

- 3) jeżeli termin upływa w dniu uznanym ustawowo za wolny od pracy (w niedzielę lub święto), zgodnie z art. 115 Kodeksu cywilnego termin upływa dnia następnego, przy zachowaniu wszystkich zasad ogólnych. Dni wolne od pracy znajdujące się w środku terminu są liczone do biegu terminu.

### PRZYKŁAD



*Jeżeli 30-dniowy termin określony w § 8 rozporządzenia rozpoczynał swój bieg 4 lutego 2011 r. to koniec terminu przypadł na 6 marca 2011 r., czyli na niedzielę, która była dniem ustawowo wolnym od pracy. W takim przypadku zgodnie z art. 115 Kodeksu cywilnego termin upłynął z końcem dnia 7 marca (poniedziałek).*

## 2.4. Zmiana terminu oceny okresowej

Zgodnie z przepisami ustawy ocenę okresową członka korpusu służby cywilnej sporządza się co 24 miesiące. Od tej zasady są jednak wyjątki. Jedne z nich mają charakter obligatoryjny, inne fakultatywny.

Zmiana terminu oceny okresowej następuje w sposób obligatoryjny:

- 1) w razie wystąpienia okoliczności określonych w przepisie art. 81 ust. 6 ustawy (zmiana stanowiska pracy zajmowanego przez ocenianego wiążąca się z istotną zmianą zakresu obowiązków):
  - a) jeżeli od dnia sporządzenia ostatniej oceny okresowej upłynęło więcej niż 6 miesięcy,

### PRZYKŁAD



*Ostatnia ocena okresowa członka korpusu służby cywilnej miała miejsce 3 czerwca 2010 r. W dniu 1 grudnia 2010 r. doszło do zmiany dotychczasowego stanowiska zajmowanego przez ocenianego, co wiązało się z istotną zmianą zakresu obowiązków. W omawianym przypadku w dniu 1 grudnia 2010 r. nie mogła być dokonana ocena okresowa ponieważ nie upłynęło 6 miesięcy od sporządzenia ostatniej oceny okresowej. W takiej sytuacji zastosowanie znajdzie § 8 ust. 1 rozporządzenia.*

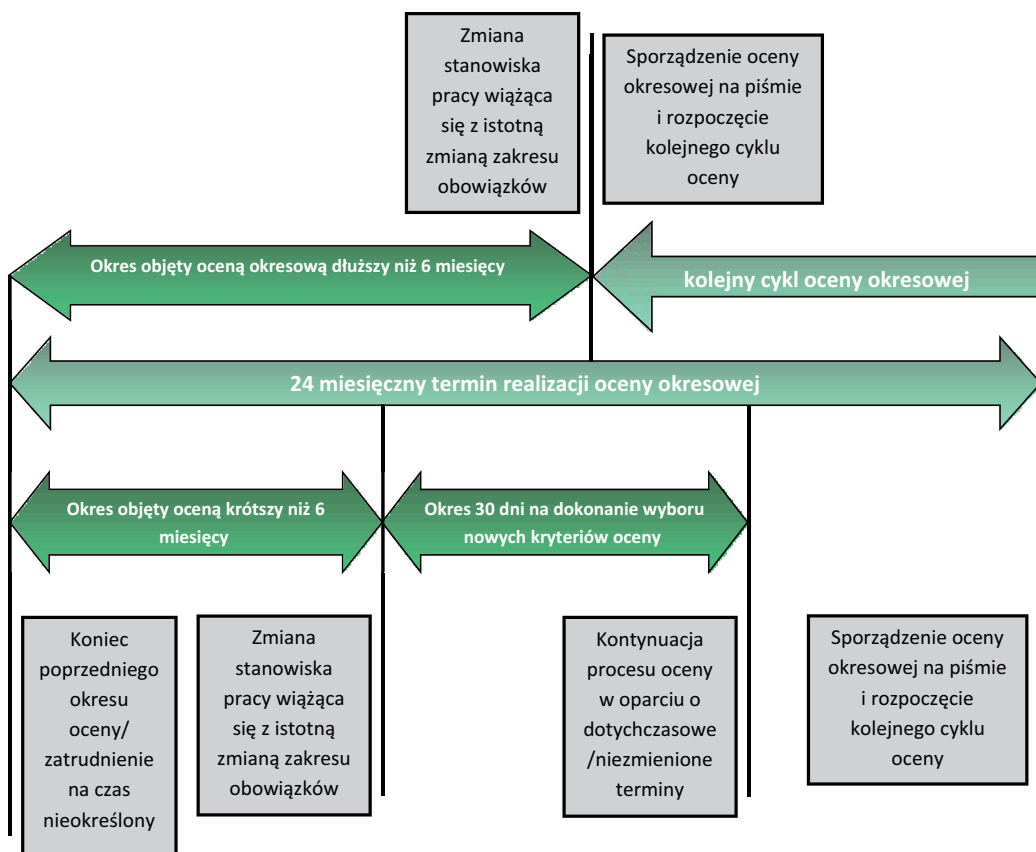
- b) jeżeli okres podlegający ocenie jest dłuższy niż 6 miesięcy w przypadku osób ocenianych po raz pierwszy,

### PRZYKŁAD



*Pracownik służby cywilnej został zatrudniony od dnia 15 czerwca 2010 r. na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony. W dniu nawiązania stosunku pracy – 15 czerwca 2010 r. pracownik ten zapoznał się również z kryteriami oceny. Pracownik, którego dotyczy przykład zajmuje się zamówieniami publicznymi i będzie osobą ocenianą po raz pierwszy, o której mowa w art. 81 ust. 6 zdanie drugie ustawy. Pracownik ten został przeniesiony w dniu 28 grudnia 2010 r. na inne stanowisko pracy, na którym zajmuje się obsługą medialną kierownika urzędu. W związku z istotną zmianą realizowanych zadań i upływem 6 miesięcy od dnia zapoznania się z kryteriami oceny, należało mu sporządzić mu ocenę okresową przed upływem 24 miesięcy od dnia zatrudnienia na czas nieokreślony, a zatem termin oceny uległ skróceniu.*

W przypadku, gdy do zmiany stanowiska pracy dojdzie przed upływem okresu, o którym mowa w art. 81 ust. 6 ustawy, zastosowanie znajdzie § 8 ust. 1 rozporządzenia, zgodnie z którym oceniający dokonuje wyboru nowych kryteriów oceny w ciągu 30 dni od dnia zmiany stanowiska, po uprzednim przeprowadzeniu z ocenianym rozmowy poprzedzającej wybór kryteriów. Oceniany potwierdza zapoznanie się z kryteriami oceny na piśmie, natomiast termin oceny nie ulega zmianie.



Wykres nr 2 – wpływ zmiany stanowiska pracy wiążącej się z istotną zmianą zakresu obowiązków ocenianego na terminy realizacji oceny okresowej

- 2) W razie usprawiedliwionej nieobecności ocenianego w pracy, trwającej dłużej niż miesiąc, termin sporządzenia oceny okresowej ulega przedłużeniu o czas tej nieobecności (art. 81 ust. 7 ustawy).

## PRZYKŁAD



W stosunku do pracownika służby cywilnej zatrudnionego na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony bezpośredni przełożony miał dokonać oceny okresowej pracownika 6 maja 2011 r. Pracownik był jednak nieobecny w pracy w listopadzie i grudniu 2010 r. łącznie przez 44 dni. Była to nieobecność ciągła. Zgodnie z art. 81 ust. 7 ustawy, termin na dokonanie oceny okresowej ulega wydłużeniu o cały okres nieprzerwanej nieobecności w pracy, dłuższej niż miesiąc. Okres 44 dni jest dłuższy niż miesiąc, zatem począwszy od 7 maja 2011 r. należało dodać 44 dni. W rezultacie dniem, w którym należało dokonać oceny był 19 czerwca 2011 r. Ponieważ jednak była to niedziela, dzień na dokonanie oceny okresowej został automatycznie przesunięty na 20 czerwca 2011 r.

Należy pamiętać, iż okresami usprawiedliwionej nieobecności, o których mowa w art. 81 ust. 7 ustawy, są wszystkie okresy pozostawania w stosunku pracy i nieświadczenia pracy, które uznaje się za usprawiedliwione na mocy przepisów Kodeksu pracy, ustawy o służbie cywilnej, rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 15 maja 1996 r. w sprawie usprawiedliwiania nieobecności w pracy oraz udzielania pracownikom zwolnień od pracy (Dz. U. Nr 60, poz. 281 ze zm.), a także innych przepisów, na podstawie których niektóre kategorie pracowników korzystają z dodatkowych zwolnień od pracy.

Zatem okolicznościami usprawiedliwiającymi nieobecność mogą być np.:

- a) urlop wypoczynkowy,
- b) urlop szkoleniowy,
- c) choroba,
- d) urlop bezpłatny (na podstawie art. 174 lub 174<sup>1</sup> Kp),
- e) urlop macierzyński,
- f) urlop wychowawczy.

Ponadto usprawiedliwiona nieobecność trwająca dłużej niż miesiąc oznacza nieobecność nieprzerwaną, bez względu na fakt czy przyczyna tej nieobecności w całym okresie jej trwania była taka sama. Biorąc pod uwagę cel przepisu, jakim jest umożliwienie przełożonemu dokonania oceny okresu faktycznie przepracowanego przez pracownika należy zauważyć, że dni, które nie są dla pracownika dniami pracy zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy – a co za tym idzie nie jest zobowiązany do usprawiedliwienia swojej nieobecności w tych dniach – nie przerywają tej nieobecności.

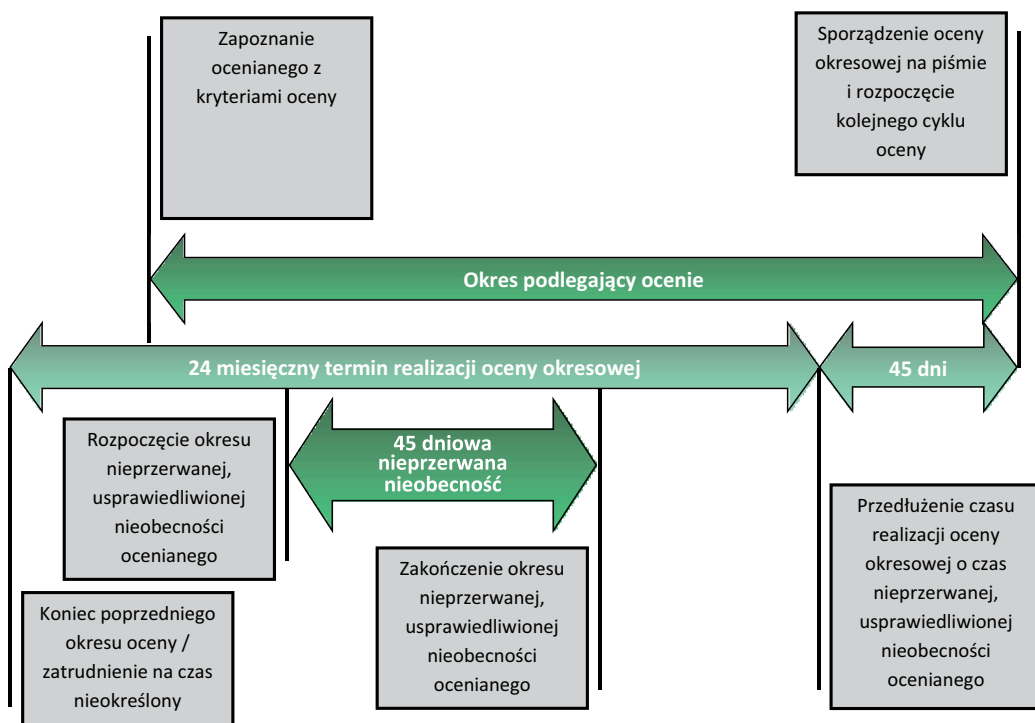
Należy również dodać, że przepis art. 81 ust. 7 ustawy nie wskazuje żadnego szczególnego momentu, w którym wystąpienie nieobecności ocenianego w pracy powoduje przedłużenie terminu sporządzenia oceny, a zatem trzeba uznać, że każda usprawiedliwiona nieobecność trwająca dłużej niż miesiąc, przypadająca między sporządzeniem jednej oceny okresowej a przewidywanym terminem sporządzenia kolejnej oceny, powoduje odpowiednie przedłużenie dwudziestoczwemiesięcznego terminu dokonania tej oceny (o czas tej nieobecności).

Tym samym również każda nieobecność trwająca dłużej niż miesiąc przypadająca między dniem, w którym członek korpusu służby cywilnej zaczyna podlegać obowiązkowi oceny okresowej, a dniem rozpoczęcia oceny okresowej (zapoznania się ocenianego z kryteriami oceny), będzie powodowała przedłużenie terminu sporządzenia oceny okresowej o czas tej nieobecności.

## PRZYKŁAD



Urzędnik służby cywilnej rozpoczyna w dniu 5 września 2011 r. (poniedziałek) urlop, na który składa się 26 dni przysługującego mu urlopu wypoczynkowego. Do pracy urzędnik powinien wrócić we wtorek 11 października 2011 r., jednak z powodu choroby (stwierdzonej orzeczeniem lekarskim) może wrócić do pracy dopiero w poniedziałek 17 października 2011 r. W tym przypadku miesięczny okres usprawiedliwionej nieobecności upływa 5 października 2011 r. Jeżeli cały miesięczny okres przypadł w okresie 24 miesięcy pomiędzy kolejnymi ocenami okresowymi, to termin dokonania kolejnej oceny wydłuży się o 42 dni (taka jest liczba dni od 5 września do 16 października 2011 r. włącznie).



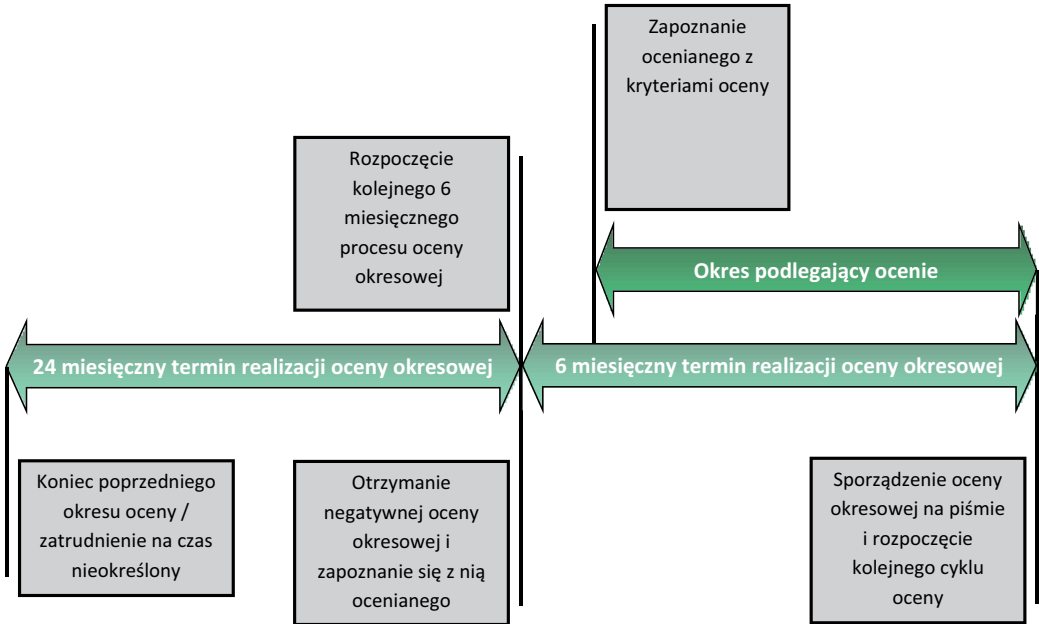
Wykres nr 3 – wpływ usprawiedliwionej nieobecności ocenianego w pracy, trwającej dłużej niż miesiąc, na terminy realizacji oceny okresowej

- 3) W razie uzyskania negatywnej oceny okresowej członek korpusu służby cywilnej podlega ponownej ocenie po upływie 6 miesięcy od dnia zapoznania się z oceną (art. 81 ust. 9 ustawy). Użycie wyrażenia „po upływie 6 miesięcy od dnia zapoznania się z oceną” oznacza, że ponowna ocena okresowa powinna być sporządzona niezwłocznie po dniu, w którym minie 6 miesięcy od dnia zapoznania się ocenianego z oceną negatywną.

## PRZYKŁAD



Jeśli członek korpusu służby cywilnej zapoznał się z negatywną oceną okresową 15 lutego 2011 r., ponowna ocena powinna zostać dokonana 16 sierpnia 2011 r.



Wykres nr 4 – wpływ otrzymania negatywnej oceny okresowej na terminy realizacji oceny okresowej

Zmiany terminu sporządzenia oceny okresowej na podstawie art. 81 ust. 8 ustawy może dokonać oceniający w przypadku:

- zmiany na stanowisku oceniającego w trakcie okresu, w którym oceniany podlega ocenie,
- przewidywanej dłuższej usprawiedliwionej nieobecności w pracy ocenianego, która może uniemożliwić przeprowadzenie oceny,
- przewidywanej dłuższej usprawiedliwionej nieobecności w pracy oceniającego, która może utrudnić przeprowadzenie oceny,
- złożenia przez ocenianego wniosku o zmianę terminu przeprowadzenia oceny,

jeżeli od dnia sporządzenia ostatniej oceny okresowej upłynęło więcej niż 6 miesięcy, a w przypadku osób ocenianych po raz pierwszy, jeżeli okres podlegający ocenie jest dłuższy niż 6 miesięcy. W przypadku dokonania takiej zmiany terminu oceniający ma obowiązek poinformować pisemnie ocenianego o nowym terminie sporządzenia oceny na piśmie, a kopię pisma dołącza się do arkusza oceny (§ 7 rozporządzenia).

## 2.5. Ocena okresowa członka korpusu służby cywilnej przenoszonego do innego urzędu

Od oceny okresowej zależy przebieg kariery zawodowej członka korpusu służby cywilnej. W wyniku dwukrotnej, następującej po sobie, oceny negatywnej stosunek pracy urzędnika służby cywilnej rozwiązuje się (art. 71 ust. 1 pkt 1 ustawy), natomiast ocena pozytywna może być przesłanką fakultatywnego lub obligatoryjnego przyznania urzędnikowi służby cywilnej wyższego stopnia służbowego (art. 89 ust. 1 i 2 ustawy). Dlatego niesporządzenie oceny oraz jej nieprzekazanie do urzędu, do którego przenoszony jest oceniany, może oznaczać zatrzymanie awansu zawodowego.

**Niedokonanie oceny w terminie powoduje dodatkowo trudności dla urzędu, który przyjmuje przenoszonego pracownika, gdyż rozpoczęcie nowego cyklu oceny uzależnione jest od zakończenia poprzedniego cyklu oceny.**

Należy przy tym zauważyć, że niedokonanie czynności, o których mowa m.in. w art. 81 ust. 6 ustawy, może zostać uznane za naruszenie obowiązków pracowniczych i być podstawą do podjęcia przez pracodawcę różnych działań, w tym do objęcia oceniającego odpowiedzialnością dyscyplinarną.

Problemy ze zmianą stanowiska pracy wiążącą się z istotną zmianą zakresu obowiązków można prześledzić na poniższym przykładzie:

Członek korpusu służby cywilnej, zajmujący stanowisko np. księgowego, zostaje przeniesiony do innego urzędu, w którym również będzie zajmował stanowisko księgowego i wykonywał zadania zbieżne z tymi, które do tej pory realizował. Nie ma wówczas konieczności wcześniejszego sporządzenia oceny okresowej w związku z tą zmianą (na podstawie art. 81 ust. 6 ustawy). Jednakże należy przy tym pamiętać o potencjalnych trudnościach przy dokonywaniu oceny w takim przypadku. W sytuacji, gdy omawiana zmiana następuje np. w 2 miesiącu rozpoczętej oceny można uznać, że zmiana miejsca pracy nie powinna mieć większego wpływu na możliwość dokonania rzetelnej i obiektywnej oceny przez nowego oceniającego. Natomiast w sytuacji, gdy ww. przeniesienie następuje np. 2 miesiące przed terminem sporządzenia oceny okresowej to nowy oceniający praktycznie nie będzie mógł dokonać oceny za poprzednie 22 miesiące pracy. W takiej sytuacji najlepszym rozwiązaniem byłoby albo **poczekanie z dokonaniem przeniesienia** albo **dokonanie wcześniejszej oceny na podstawie przepisu art. 81 ust. 1 pkt 1 ustawy**, który umożliwia wcześniejsze sporządzenie oceny okresowej w związku ze zmianą oceniającego. Należy też zwrócić uwagę, że w sytuacji gdy nowy oceniający ma możliwość dokonania oceny tylko



za część okresu podlegającego ocenie (np. przeniesienie nastąpiło po 1 roku od rozpoczęcia oceny) wskazane byłoby wtedy zasięgnięcie przez nowego oceniającego opinii u poprzedniego bezpośredniego przełożonego nt. sposobu wykonywania pracy przez ocenianego. Opinia ta mogłaby być pomocna przy dokonywaniu oceny okresowej w pierwotnie ustalonym terminie.



## PAMIĘTAJ!

- 1) W przypadku przeniesienia członka korpusu służby cywilnej do innego urzędu, które będzie wiązało się z istotną zmianą zakresu obowiązków, **sporządzenie oceny okresowej będzie obowiązkowe**, jeżeli od dnia sporządzenia ostatniej oceny okresowej upłynie więcej niż 6 miesięcy.
- 2) W przypadku, o którym mowa w art. 81 ust. 6 ustawy, ostatni dzień świadczenia pracy na stanowisku pracy zajmowanym w dniu ustalania kryteriów oceny powinien być jednocześnie ostatnim dniem okresu podlegającego ocenie, a właściwym do jej sporządzenia jest dotychczasowy bezpośredni przełożony.
- 3) W przypadku, gdy w okresie 6 miesięcy od dnia ustalenia kryteriów oceny sporządzanej po raz pierwszy albo od dnia sporządzenia ostatniej oceny następuje zmiana stanowiska pracy zajmowanego przez ocenianego wiążąca się z istotną zmianą zakresu obowiązków, w terminie 30 dni od zmiany stanowiska pracy ponownie dokonuje się wyboru kryteriów po uprzednim odbyciu z ocenianym rozmowy, a następnie kryteria wpisuje się do arkusza oceny okresowej. Sam termin sporządzenia oceny nie ulega zmianie (§ 8 ust. 1 rozporządzenia).
- 4) W przypadku zmiany na stanowisku oceniającego w trakcie okresu, w którym oceniany podlega ocenie i niesporządzeniu wcześniejszej oceny – na podstawie art. 81 ust. 8 pkt 1 ustawy – przez dotychczasowego przełożonego, ocena jest sporządzana na podstawie wybranych wcześniej kryteriów w niezmiennym terminie przez nowego oceniającego (§ 8 ust. 2 rozporządzenia).
- 5) W przypadku zmiany terminu oceny w sytuacjach określonych w art. 81 ust. 8 ustawy oceniający niezwłocznie zawiadamia pisemnie ocenianego o nowym terminie sporządzenia oceny na piśmie a kopię tego pisma dołącza się do arkusza oceny okresowej (§ 7 rozporządzenia).

## DOBRA PRAKTYKA



W przypadku zmiany na stanowisku oceniającego w trakcie okresu, w którym oceniany podlega ocenie, ustawa nie nakłada obowiązku sporządzenia oceny okresowej jednak wskazane jest, aby dotychczasowy przełożony taką ocenę sporządził, szczególnie jeżeli zbliża się jej termin (art. 81 ust. 8 pkt 1 ustawy). Dzięki temu nowy przełożony będzie mógł rozpocząć nowy cykl oceny.

### DOBRA PRAKTYKA



Należy również pamiętać, iż pomimo tego, że w przypadku zmiany terminu oceny okresowej na mocy art. 81 ust 6 i 7 ustawy, **nie ma obowiązku informowania ocenianego o takowej zmianie, natomiast dobrą praktyką będzie przekazanie tej informacji ocenianemu. Informacja ta nie musi mieć formy oficjalnego dokumentu, w zupełności wystarczy, aby została ona przekazana bezpośrednio, ewentualnie drogą telefoniczną lub elektroniczną (e-mail).**

### DOBRA PRAKTYKA



W trakcie uzgadniania przeniesienia ocenianego do innego urzędu ważne jest, aby pracodawcy pamiętali o ocenie okresowej i dopilnowali, aby oceniający wywiązali się ze wszystkich ciążących na nich obowiązków (np. sporządzenie arkusze ocen i ewentualne pisma do nich dołączone w tych sprawach zostały przekazane przez dotychczasowego pracodawcę – wraz z aktami osobowymi ocenianego – do nowego urzędu).

### 3. Procedura sporządzania oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej

#### 3.1. Etapy sporządzania oceny okresowej w służbie cywilnej

Proces realizacji oceny okresowej w służbie cywilnej składa się z następujących etapów:

- 1) etap I – rozmowa rozpoczynająca proces oceny,
- 2) etap II – wybór dodatkowych kryteriów oceny,
- 3) etap III – ocena,
- 4) etap IV – rozmowa oceniająca,
- 5) etap V – sporządzenie oceny na piśmie,
- 6) etap VI – sporządzenie wniosków dot. indywidualnego programu rozwoju zawodowego pracownika.

Poniższa tabela zawiera zebrane w syntetycznej formie główne zadania realizowane na poszczególnych etapach i związane z nimi terminy. Poszczególne etapy zostaną omówione szerzej w dalszych podrozdziałach.

Etap	Działania	Terminy
Rozmowa rozpoczynająca proces oceny.	Omówienie z ocenianym głównych obowiązków wynikających z opisu zajmowanego stanowiska pracy, omówienie oczekiwań oceniającego, co do sposobu spełniania kryteriów oceny, omówienie celów do osiągnięcia w okresie, w którym oceniany podlega ocenia, oraz sposobu realizacji tych celów.	Przed wyborem kryteriów.
Wybór kryteriów.	Oceniający wybiera z wykazu kryteriów kryteria dodatkowe (dla stanowisk niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej od 3 do 5, dla wyższych stanowisk maksymalnie 2).	30 dni od dnia sporządzenia na piśmie poprzedniej oceny albo 60 dni od dnia zatrudnienia ocenianego na czas nieokreślony.

Ocena.	Obserwacja pracownika pod kątem ocenianych kryteriów, udzielanie pracownikowi informacji zwrotnych nt. wykonywanej przez niego pracy, gromadzenie informacji potrzebnych do dokonania oceny, przygotowanie bezpośrednio przed rozmową ocenającą wypełnionego na roboczo arkusza oceny.	Cały okres podlegający ocenie.
Rozmowa ocenająca.	Omówienie z pracownikiem: głównych obowiązków wykonywanych przez ocenianego w okresie, w którym podlegał ocenie, oraz sposobu ich realizacji, z uwzględnieniem spełniania przez ocenianego ustalonych kryteriów oceny, trudności napotykanych przez ocenianego w trakcie realizacji zadań, kierunków dalszego rozwoju zawodowego i potrzeb szkoleniowych ocenianego.	24 miesiące od dnia zakończenia poprzedniej oceny okresowej lub zatrudnienia pracownika na czas nieokreślony.
Sporządzenie oceny na piśmie.	Przyznanie ocen cząstkowych i określenie ogólnego poziomu spełniania kryteriów oceny przez pracownika, przyznanie oceny pozytywnej lub negatywnej.	
Sporządzenie wniosków dot. IPRZ.	Umieszczenie w arkuszu oceny wniosków na temat indywidualnego programu rozwoju zawodowego pracownika.	

Tabela nr 2 – etapy procesu oceny okresowej w służbie cywilnej

### 3.2. Rozmowa poprzedzająca wybór kryteriów oceny

W terminie 30 dni od dnia sporządzenia na piśmie poprzedniej oceny albo 60 dni od dnia zatrudnienia ocenianego na czas nieokreślony jego bezpośredni przełożony ma obowiązek przeprowadzić z nim rozmowę poświęconą omówieniu z ocenianym:

- 1) głównych obowiązków wynikających z opisu zajmowanego stanowiska pracy,
- 2) oczekiwań ocenającego, co do sposobu spełniania kryteriów oceny,
- 3) celów do osiągnięcia w okresie, w którym oceniany podlega ocenie, oraz sposobu realizacji tych celów.

W tym kontekście warto jeszcze raz przypomnieć o konieczności zapewnienia aktualności opisu stanowiska pracy, który jest podstawowym źródłem wykorzystywanym przy omawianiu głównych obowiązków pracownika. Trzeba bowiem pamiętać, iż w przypadku, gdy opis nie odzwierciedla rzeczywistych zadań wykonywanych przez pracownika lub innych jego elementów na jego zmianę bądź aktualizację przed dokonaniem ww. rozmowy i rozpoczęciem oceny okresowej może już być za późno.

Ponadto w trakcie rozmowy należy zastanowić się nad tym, które kryteria będą pasować do wykonywanych przez ocenianego zadań. Należy również zwrócić uwagę na określone w opisie stanowiska pracy wymagane kompetencje, część z nich może znaleźć się wśród kryteriów oceny wybieranych przez oceniającego.

Omawiając cele, należy pamiętać, że powinny one wynikać z realizowanych przez pracownika zadań i zostać określone w taki sposób, który umożliwi ich rzetelną ewaluację oraz jasno wskaże pracownikowi, czego się od niego oczekuje.

### 3.2.1. Omówienie oczekiwań oceniającego względem ocenianego co do sposobu spełniania kryteriów oceny

Po omówieniu z ocenianym obowiązków związanych z zajmowanym przez niego stanowiskiem oceniający przystępuje do omówienia swoich oczekiwań względem sposobu spełniania przez niego kryteriów oceny.

#### PRZYKŁAD



*Jeżeli omawiane jest kryterium obowiązkowe „rzetelność i terminowość”, warunki jego spełniania mogą zostać określone np. poprzez wskazanie, jaki procent spraw powierzonych ocenianemu musi zostać zrealizowanych w wyznaczonym terminie (np. 85 %). Tym samym oprócz precyzyjnego wyrażenia oczekiwań przełożonego wskazany zostanie ocenianemu także cel do osiągnięcia w okresie podlegającym ocenie.*

Dzięki temu pracownik będzie wiedział, jakie są kryteria skutecznego wypełniania powierzonych mu obowiązków i zadań, co pozwoli mu na takie ukierunkowanie swojego zachowania, które zagwarantuje ich spełnienie.

Oprócz określenia „optymalnego” sposobu realizacji wyrażonych w danym kryterium oczekiwań istotne jest również, aby oceniający poinformował także pracownika o tym, jakie zachowania i w jaki sposób powinien przejawiać, aby móc zyskać ocenę przekraczającą oczekiwania w ramach danego kryterium.

## PRZYKŁAD



Przełożony może przekazać te informacje za pomocą następującej wypowiedzi:

„Marku, jak wiesz, bardzo istotną kompetencją na zajmowanym przez Ciebie stanowisku jest umiejętność szybkiego i samodzielnego rozwiązywania problemów, które się pojawiają w trakcie realizacji naszych projektów. Oznacza to dla mnie, że w przypadku pojawienia się problemu najpierw postarasz się rozwiązać go sam, korzystając z zasobów, które masz do dyspozycji, a dopiero kiedy to okaże się niemożliwe, zwrócisz się do mnie lub innych członków naszego zespołu z prośbą o pomoc w jego rozwiązaniu. Natomiast jeżeli w sytuacji wystąpienia problemu nie tylko przyjdiesz z informacją o tym, ale również z propozycją **prawidłowego jego rozwiązania**, uznam to za przewyższenie żywionych w stosunku do Ciebie oczekiwań”.

## DOBRA PRAKTYKA



Ustalenia poczynione w trakcie omawiania oczekiwań oceniającego względem ocenianego co do sposobu spełniania poszczególnych kryteriów oceny oraz powierzonych mu obowiązków można sporządzić w formie pisemnej. Dzięki temu możliwe stanie się odwołanie się do nich w trakcie przeprowadzania rozmowy oceniającej i uniknięcie nieporozumień, które mogą wyniknąć z upływu znacznej ilości czasu między ich określeniem a oceną.

### 3.2.2. Wybór kryteriów oceny

Ocena okresowa członków korpusu służby cywilnej jest realizowana w oparciu o dwa rodzaje kryteriów:

- 1) kryteria obowiązkowe,
- 2) kryteria do wyboru.

Z uwagi na istotne różnice w zadaniach realizowanych przez pracowników zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej albo stanowiska kierowników urzędów będące stanowiskami w służbie cywilnej oraz pozostałych pracowników wykorzystuje się w procesie oceny okresowej dwa katalogi kryteriów oceny (obowiązkowych i do wyboru):

- 1) przeznaczony dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej ani stanowiskami kierowników urzędów, które są stanowiskami pracy w służbie cywilnej<sup>5</sup> (zamieszczony w załączniku nr 1 do rozporządzenia),

<sup>5</sup> Dalej zwanymi niebędącymi wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej.

**Kryteria obowiązkowe**

Kryterium	Opis kryterium
1. Rzetelność i terminowość	Dbłość o przedstawianie wiarygodnych danych, faktów i informacji, po wnikliwym rozpoznaniu sytuacji z wykorzystaniem dostępnych źródeł. Dbłość o przestrzeganie określonych przepisami terminów dotyczących wykonywanych zadań. Wywiązywanie się z zadań w wyznaczonym przez przełożonego terminie i bez zbędnej zwłoki.
2. Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania	Posiadanie wiedzy z konkretnej dziedziny, warunkującej odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań. Umiejętność zastosowania posiadanych informacji w praktyce przy wykonywaniu obowiązków. Umiejętność doboru odpowiednich narzędzi lub technologii w celu wykonania zadania. Znajomość przepisów niezbędnych do właściwej realizacji obowiązków. Umiejętność wyszukania i zastosowania właściwych przepisów odpowiednich do rodzaju sprawy. Rozpoznawanie spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.
3. Zorientowanie na osiągnięcie celów	Planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań. Umiejętność identyfikacji celów, określania ram czasowych działania, przyjęmo-

Rysunek nr 4 – kryteria obowiązkowe dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej

- 2) przeznaczony dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach będących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej albo na stanowiskach kierowników urzędów, które są stanowiskami pracy w służbie cywilnej<sup>6</sup> (zamieszczony w załączniku nr 3 do rozporządzenia).

**Kryteria obowiązkowe**

Kryterium	Opis kryterium
1	2
1. Zarządzanie zasobami	<p>Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— określanie i pozyskiwanie zasobów,</li> <li>— alokację i wykorzystanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu, kosztów i jakości,</li> <li>— kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania.</li> </ul> <p>Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądanych efektów, w szczególności przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— tworzenie i wprowadzanie efektywnych systemów kontroli działania, sprawdzanie jakości i postępu w realizacji działań,</li> <li>— modyfikowanie planów w razie konieczności.</li> </ul> <p>Umiejętne zarządzanie zmianą przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych zmian,</li> <li>— wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian,</li> <li>— skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami,</li> <li>— wprowadzanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty,</li> <li>— monitorowanie i analizowanie rezultatów wprowadzanych zmian.</li> </ul>
2. Zarządzanie personelem	Umiejętność kierowania grupą pracowników w celu osiągnięcia pożądanych rezultatów przez rozdzielanie zadań i uprawnień oraz nadzorowanie realizacji zadań, a także umiejętność motywowania pracowników do osiągnięcia

Rysunek nr 5 – kryteria obowiązkowe dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach będących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej

<sup>6</sup> Dalej zwanymi będącymi wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej.

Obowiązkowe kryteria oceny dla obydwu kategorii pracowników można uznać za uniwersalne i dopasowane do specyfiki całej służby cywilnej. Natomiast kryteria dodatkowe stanowią opis specyficznych kompetencji wykorzystywanych przez różne obszary działania służby cywilnej i odpowiedni ich dobór pozwala na odzwierciedlenie specyfiki pracy na konkretnym stanowisku.

W przypadku wyższych stanowisk w służbie cywilnej występuje 5 kryteriów obowiązkowych. Oceniający może też dodatkowo wybrać nie więcej niż 2 kryteria spośród kryteriów do wyboru, które uzna za najistotniejsze dla prawidłowego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy zajmowanego przez ocenianego. Należy przy tym pamiętać, że dla tej grupy stanowisk można nie wybrać żadnego kryterium do wyboru.

Pozostałe stanowiska dysponują katalogiem zawierającym 4 kryteria obowiązkowe i 13 kryteriów dodatkowych. W tym przypadku oceniający ma obowiązek wybrania spośród kryteriów do wyboru nie mniej niż 3 i nie więcej niż 5 kryteriów oceny, najistotniejszych dla prawidłowego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy zajmowanego przez ocenianego.

Stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej		Wyższe stanowiska w służbie cywilnej
<b>Kryteria obowiązkowe</b>		
1	Rzetelność i terminowość	Zarządzanie zasobami
2	Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania	Zarządzanie personelem
3	Zorientowanie na osiągnięcie celów	Podjęcie decyzji i odpowiedzialność
4	Doskonalenie zawodowe	Skuteczna komunikacja
5		Zorientowanie na osiągnięcie celów
<b>Kryteria dodatkowe</b>		
1	Umiejętność obsługi urządzeń technicznych lub narzędzi informatycznych	Umiejętność obsługi urządzeń technicznych lub narzędzi informatycznych
2	Znajomość języka obcego	Znajomość języka obcego
3	Kreatywność	Kreatywność
4	Umiejętność współpracy	Umiejętność współpracy
5	Umiejętność negocjowania	Umiejętność negocjowania
6	Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych



7	Umiejętności analityczne	Umiejętności analityczne
8	Zarządzanie zasobami	Planowanie i myślenie strategiczne
9	Zarządzanie personelem	Doskonalenie zawodowe
10	Podjęcie decyzji i odpowiedzialność	Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania
11	Pozytywne podejście do klienta	Rzetelność i terminowość
12	Samodzielność i inicjatywa	
13	Skuteczna komunikacja	

Tabela nr 3 – katalog obowiązkowych i dodatkowych kryteriów oceny

Przy wyborze kryteriów dodatkowych należy kierować się wykonywanymi przez pracownika obowiązkami oraz wymaganymi kompetencjami na danym stanowisku pracy. W tym celu należy wykorzystać właściwy dla ocenianego opis stanowiska pracy, a w szczególności informacje zawarte w części 5, 7, 8 i 11, gdzie można znaleźć odpowiednie informacje. W ten sposób łatwiej będzie wybrać kryteria, które adekwatnie opisują specyfikę danego stanowiska pracy.

#### 5. GŁÓWNE ZADANIA REALIZOWANE NA STANOWISKU PRACY

(należy wpisać maksymalnie 8 zadań określonych w taki sposób, aby wynikała z nich rola stanowiska pracy)

**Zadanie 1:** Prowadzenie dialogu z organizacjami przedstawicielskimi działającymi w Urzędzie celem uzgodnienia z nimi ich stanowiska w indywidualnych sprawach pracowniczych oraz w sprawach dot. zbiorowych interesów i praw pracowników. (codziennie - 30% czasu pracy).

**Zadanie 2:** Współpraca z grupami przedstawicielskimi celem sprawowania właściwej kontroli nad przestrzeganiem w Urzędzie przepisów prawa pracy. (kilka razy w tygodniu - 15% czasu pracy).

**Zadanie 3:** Współpraca ze społecznymi inspektorami pracy działającymi w Urzędzie oraz z państwową inspekcją pracy celem sprawowania właściwej kontroli nad przestrzeganiem w Urzędzie przepisów prawa pracy. (kilka razy w tygodniu - 15% czasu pracy).

**Zadanie 4:** Rozwiązywanie problemów poruszanych przez organizacje przedstawicielskie działające w Urzędzie celem kształtowania pozytywnych relacji pracodawcy z tymi grupami. (kilka razy w miesiącu - 15% czasu pracy).

Rysunek nr 6 – część piąta opisu stanowiska pracy

Należy jednak pamiętać, że przy wyborze kryteriów dodatkowych, oprócz wspomnianych już informacji zawartych w opisie stanowiska pracy, ważna jest również znajomość indywidualnej specyfiki zadań na nim realizowanych. Tak na przykład, posługując się zaprezentowanymi powyżej opisami czterech głównych zadań można wywnioskować, iż kryteriami dodatkowymi dla danego stanowiska mogą być:

- 1) **Umiejętność negocjowania** – kluczowa dla realizacji działań opisanych w „Zadaniu 1”, z uwagi na to, iż wiąże się z posiadaniem kompetencji w takich obszarach jak np.:
  - a) dążenie do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób,
  - b) przygotowanie i prezentowanie różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska,
  - c) ułatwianie rozwiązywania problemu, kwestii spornej.
- 2) **Umiejętność współpracy** – kluczowa dla realizacji działań opisanych w „Zadaniu 2” i „Zadaniu 3”, z uwagi na to, iż wiąże się z posiadaniem kompetencji w takich obszarach jak np.:
  - a) przekazywanie posiadanych informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji, osobom, dla których informacje te będą stanowiły istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach,
  - b) zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań,
  - c) pomoc i doradzanie współpracownikom w razie potrzeby.
- 3) **Pozytywne podejście do klienta** – kluczowe dla realizacji działań opisanych w „Zadaniu 4”, z uwagi na to, iż wiąże się z posiadaniem kompetencji w takich obszarach jak np.:
  - a) zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy,
  - b) właściwa i sprawna obsługa klienta wewnętrznego i zewnętrznego,
  - c) przejrzyste działanie, tworzenie przyjaznej atmosfery.

Jednak, jeżeli na przykład w skutecznej realizacji działań opisanych w „Zadaniu 4” bardziej istotna od umiejętności pozytywnej obsługi klienta jest umiejętność radzenia sobie w kryzysowych sytuacjach, które pojawiają się na linii urząd a organizacje przedstawicielskie bezpośredni przełożony ocenianego może, zamiast kryterium dodatkowego „**Pozytywne podejście do klienta**”, wybrać kryterium „**Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych**”, w obrębie, którego zawierają się takie kompetencje, jak:

- 1) wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych,
- 2) szybkie działanie mające na celu rozwiązanie kryzysu,
- 3) wyciąganie wniosków (nauki) z sytuacji kryzysowych tak, żeby można było w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji.

Natomiast, jeżeli dla realizacji omawianego zadania najistotniejszym jest to, aby wykonująca je osoba umiała komunikować się z organizacjami przedstawicielskimi w sposób, który zachęci je do podjęcia dyskusji w sprawach kwestii konfliktowych oraz umożliwi przekazanie uwag i zastrzeżeń urzędu w sposób, który zapobiegnie „zaognieniu” sytuacji bezpośredni przełożony może wybrać kryterium dodatkowe „**Skuteczna komunikacja**”, w obrębie, którego zawierają się takie kompetencje, jak:

- 1) zachęcanie do dyskusji w kwestiach spornych i sprzyjanie wypracowywaniu rozwiązań konfliktów,
- 2) bycie przekonującym w rozmowie i dążenie do zapewnienia obopólnie korzystnych rezultatów,
- 3) przekazywanie krytycznych uwag w sposób konstruktywny.

Dlatego istotnym jest, aby w procesie wyboru dodatkowych kryteriów oceny bezpośredni przełożony posługiwał się zarówno informacjami zawartymi w opisie danego stanowiska jak i swoją własną wiedzą na temat specyfiki wykonywanych na danym stanowisku zadań. Dzięki temu możliwym stanie się taki dobór dodatkowych kryteriów oceny, który umożliwi najrzetelniejszą ocenę pracownika zajmującego dane stanowisko, dokonaną według tych wymagań, które są najbardziej istotne dla realizacji powierzonych mu zadań.

### DOBRA PRAKTYKA



*Wskazane jest, aby w przypadku stanowisk, na których wykonywane są w danym urzędzie jednakowe zadania (np. stanowiska osób obsługujących sekretariaty, legislatorów, inspektorów górniczych), wybrane dla poszczególnych pracowników kryteria dodatkowe były takie same. W tym celu możliwe jest wydanie np. zaleceń dyrektora generalnego urzędu w tej sprawie. Takie działanie pozwoli między innymi na dokonanie rzetelnego porównania pracowników zajmujących takie same stanowiska w danej jednostce, jak i zapobiegnie sytuacji, w której osoby wykonujące te same zadania będą oceniane według różnych kryteriów oceny, w efekcie obniżając stopień obiektywności i rzetelności procesu oceny.*

Z uwagi na fakt, iż to bezpośredni przełożony jest jedyną uprawnioną osobą do przeprowadzania oceny okresowej podległych mu pracowników, w przypadku jego krótkiej nieobecności wyznaczenie kryteriów sporządzenia oceny okresowej powinno nastąpić niezwłocznie po powrocie oceniającego do pracy. Natomiast w przypadku długich i z góry określonych nieobecności wydaje się, że wyboru kryteriów powinna dokonać inna osoba, np. osoba wykonująca w zastępstwie zadania bezpośredniego przełożonego albo pośredni przełożony. Jeśli jest taka możliwość, w takich sytuacjach należałoby zasięgnąć opinii bezpośredniego przełożonego.

Po dokonaniu wyboru dodatkowych kryteriów bezpośredni przełożony powinien wpisać je do części III arkusza oceny i podpisać. Wcześniejsze części arkusza powinny być wcześniej wypełnione: część I przez oceniającego albo komórkę kadrową danego urzędu, a część II przez oceniającego. Określenie, czy część I arkusza oceny powinna zostać wypełniona przez oceniającego czy przez komórkę kadrową, pozostaje w gestii danej jednostki. Należy również pamiętać, że:

- 1) w podsumowaniu wniosków dotyczących indywidualnego programu rozwoju zawodowego krótko opisujemy wnioski dotyczące IPRZ z niedawno zakończonej oceny okresowej. Informacja ta powinna być pomocna przy określaniu nowych wniosków dotyczących IPRZ, dzięki czemu nie wystąpi konieczność sięgania do poprzedniego arkusza oceny.
- 2) przez datę rozpoczęcia pracy na zajmowanym stanowisku pracy należy rozumieć nie samo określenie stanowiska pracy, które może być od dawna niezmiennie, lecz wykonywanie określonych zadań na tym stanowisku pracy. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że określając nazwę stanowiska pracy ocenianego trzeba określić rodzaj wykonywanych obowiązków („ds.”) i datę powierzenia tych obowiązków należy wpisać. Zatem często będzie to data zmiany opisu stanowiska pracy.

Pracownik potwierdza zapoznanie się z kryteriami oceny i terminem sporządzenia oceny na piśmie, składając swój podpis w części III arkusza. Tym samym oceniany potwierdza, że omówiono z nim poszczególne kryteria, według których będzie on oceniany. Oryginał arkusza niezwłocznie włącza się do akt osobowych ocenianego, a kopię części I, II i III arkusza oceniający przekazuje ocenianemu.

**Część I** (wypełnia komórka kadrowa albo oceniający)

<b>NAZWA URZĘDU</b>			
<b>DANE OCENIANEGO CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ</b>			
Imię		Nazwisko	
Komórka organizacyjna	Stanowisko pracy zajmowane przez ocenianego		Data zatrudnienia na czas nieokreślony <sup>1</sup>
	ds.		Data rozpoczęcia pracy na zajmowanym stanowisku pracy
Data mianowania <sup>2</sup>		Stopień służbowy <sup>2</sup>	Data przyznania
<b>DANE DOTYCZĄCE POPRZEDNIEJ OCENY</b>			
Ocena/poziom		Data sporządzenia	
<b>Podsumowanie wniosków dotyczących indywidualnego programu rozwoju zawodowego:</b>			

## Część III (wypełnia oceniający)

KRYTERIA OCENY I TERMIN SPORZĄDZENIA OCENY OKRESOWEJ			
Nr	Kryteria obowiązkowe	Nr	Kryteria wybrane przez oceniającego (nie więcej niż 2)
1.	Zarządzanie zasobami	1.	
2.	Zarządzanie personelem		
3.	Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność		
4.	Skuteczna komunikacja	2.	
5.	Zorientowanie na osiąganie celów		
Termin sporządzenia oceny okresowej			
..... miejsowość		..... data	
..... .....		..... .....	
<b>Potwierdzam, że:</b> - oceniający omówił ze mną główne obowiązki wynikające z opisu zajmowanego przeze mnie stanowiska pracy, oczekiwania co do sposobu spełniania kryteriów oceny, a także cele do osiągnięcia w okresie, w którym podlegam ocenie, oraz sposób realizacji tych celów, - zapoznałam/em się z kryteriami oceny oraz terminem sporządzenia oceny okresowej.			
..... miejsowość		..... data	
..... .....		..... .....	

Rysunek nr 8 – część III arkusza oceny okresowej wzór B

## DOBRA PRAKTYKA



Wskazane jest, aby w urzędzie ustalono, czy wypełnianie części I arkusza powinno zostać zrealizowane przez oceniającego, czy przez komórkę kadrową. Pozwoli to ustanowić jednolity standard realizacji tego etapu oceny okresowej w całej jednostce i umożliwi uniknięcie rozproszenia odpowiedzialności za realizację tych działań.

## DOBRA PRAKTYKA



Jeżeli w trakcie danego cyklu oceny okresowej lub po jego zakończeniu nie nastąpiła zmiana w zakresie wykonywanych przez pracownika zadań lub obowiązków związanych z zajmowanym stanowiskiem wskazane jest, aby kolejny proces oceny okresowej realizować w oparciu o takie same dodatkowe kryteria oceny. Dzięki temu zostanie zachowana ciągłość oceny i możliwe stanie się zaobserwowanie rozwoju ocenianego w ramach wybranych kryteriów oceny. Natomiast, jeżeli przed wybraniem nowych kryteriów służących dokonaniu kolejnej oceny nastąpiła zmiana w zakresie wykonywanych przez pracownika zadań lub obowiązków związanych z zajmowanym stanowiskiem należy dokonać ponownej ich analizy i wybrać odpowiednie do nich kryteria dodatkowe.

## PAMIĘTAJ!



Jak wspomniano w podrozdziale 2.4 poradnika, w razie uzyskania negatywnej oceny okresowej członek korpusu służby cywilnej podlega ponownej ocenie po upływie 6 miesięcy od dnia zapoznania się z oceną (art. 81 ust. 9 ustawy). Jest to nowa ocena okresowa – sporządzana w krótszym czasie – i może być przeprowadzona w oparciu o nowe kryteria oceny. W takim przypadku zgodnie z przepisami rozporządzenia ustalenie nowych kryteriów oceny dokonuje się w terminie 30 dni od dnia sporządzenia na piśmie poprzedniej oceny. Jednak ze względu na krótki okres oceny rekomenduje się dokonanie wyboru nowych kryteriów bez zbędnej zwłoki, tak aby maksymalnie wydłużyć okres, który będzie można ocenić.

### 3.3. Ocena członka korpusu służby cywilnej

Ocenianie jest jednym z zadań wykonywanych przez każdego przełożonego. Dlatego szczególnie istotne jest, aby bezpośredni przełożony poświęcił swoją uwagę w szczególności procesowi zbierania informacji na temat sposobu realizacji powierzonych pracownikowi zadań w całym okresie podlegającym ocenie. Dzięki temu dokonana przez niego ocena nie będzie miała wyrwykowego charakteru i nie będzie wystawiona w oparciu o niedawne, zapamiętane przez przełożonego, działania, ale będzie miała charakter całościowy i będzie sporządzona w oparciu o całość pracy ocenianego w okresie podlegającym ocenie.

Należy przy tym pamiętać, iż – jak już wspomniano w rozdziale 2.3. poradnika – częstotliwości sporządzania oceny okresowej nie można mylić z okresem, który podlega ocenie. Okres podlegający ocenie rozpoczyna się od zapoznania pracownika z kryteriami oceny, według których będzie oceniany, a kończy się z dniem sporządzenia oceny na piśmie. Zatem okres podlegania ocenie rzadko kiedy będzie równy miesiącom, w szczególności że rozporządzenie nakłada wymóg dokonania zapoznania pracownika z kryteriami oceny w terminie 30 dni od dnia sporządzenia na piśmie poprzedniej oceny albo 60 dni od dnia zatrudnienia ocenianego na czas nieokreślony. W związku z tym realny okres podlegający ocenie może wynieść np. ok. 23 miesięcy.

#### Część IV (wypełnia oceniający)

Okres podlegający ocenie	<b>OKRES PRZEPROWADZONEJ PRACY PRZED SPORZĄDZENIEM OCENY</b>	22 marca 2013
<b>OKRES, W KTÓRYM OCENIANY PODLEGAŁ OCENIE</b>	<i>od (data zapoznania ocenianego z kryteriami)</i> <b>19 kwietnia 2011</b>	<i>do (data sporządzenia oceny na piśmie)</i> <b>25 marca 2013</b>

Rysunek nr 9 – część IV arkusza oceny zawierająca informacje na temat okresu podlegającego ocenie

Z uwagi na powyższe w trakcie okresu podlegającego ocenie należy przede wszystkim skoncentrować się na pozyskaniu wystarczającej ilości informacji na temat przebiegu pracy ocenianego, która pozwoli podjąć obiektywne decyzje bazujące na faktach, a nie na opiniach. Stąd proces oceny pracownika jest działaniem ciągłym, a informacje, które będą stanowiły podstawę jego wyniku, należy gromadzić w ciągu całego okresu podlegającego ocenie. Proces ten należy prowadzić na bieżąco. Można wyróżnić dwa sposoby gromadzenia informacji:

- 1) **obserwacja „na bieżąco”** – która pozwala na obserwacje postaw i sposobu interakcji pracownika z członkami zespołu lub klientami,
- 2) **ocena wykonywanych zadań powtarzana w krótkich odstępach czasu** – dzięki której możliwa staje się ocena poziomu efektywności pracownika w zakresie powierzonych obowiązków.

Dlatego przez cały okres podlegający ocenie należy zbierać dane dotyczące działań i wyników pracownika, tak aby w trakcie trwania rozmowy móc odwoływać się do konkretnych faktów. Bardzo popularną praktyką jest gromadzenie i zapisywanie przez przełożonego informacji na temat odpowiednich przykładów, które w trakcie oceny posłużą do zobrazowania i poparcia prezentowanych wniosków.

Należy również pamiętać, iż w przypadku oceny okresowej dyrektora generalnego urzędu przepis art. 81 ust. 2 pkt. 1 ustawy nakłada na oceniającego obowiązek zasięgnięcia opinii Szefa Służby Cywilnej na temat ocenianego, przed dokonaniem jego oceny okresowej.

## DOBRA PRAKTYKA



*W celu osiągnięcia najwyższej efektywności procesu gromadzenia danych na temat działań i wyników ocenianego pracownika wskazane jest, aby działaniu temu nadać charakter cykliczny. Może to zostać osiągnięte m.in. przez:*

- 1) *ustalenie comiesięcznych lub cokwartalnych rozmów podsumowujących wyniki pracownika,*
- 2) *dokonywanie w regularnych odstępach czasu podsumowania sukcesów i porażek danego pracownika w zakresie realizowanych przez niego obowiązków,*
- 3) *prowadzenie bieżącej obserwacji pracy ocenianego i gromadzenie np. w postaci nieformalnej „teczki pracowniczej” informacji na temat sposobu, w jaki pracownik wywiązuje się z powierzonych mu obowiązków.*

*Z uwagi na długość okresu podlegającego ocenie i wielość zdarzeń pojawiających się w jego trakcie informacje zgromadzone w procesie obserwacji pracy ocenianego należy sporządzać w formie pisemnej. Zapobiegnie to trudnościom w przywołaniu faktów zgromadzonych na początku okresu podlegającego ocenie, jak i możliwości „zniekształcenia” tychże danych w wyniku następujących po nich wydarzeń lub działań ocenianego.*

Kryterium oceny	Kwiecień			Maj	
	Sukcesy	Porażki	Uwagi	Sukcesy	Poraż
Rzetelność i terminowość					
Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania					
Zorientowanie na osiąganie celów					
Doskonalenie zawodowe					
Umiejętność negocjowania					
Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych					
Skuteczna komunikacja					

Rysunek nr 10 – przykładowy arkusz sporządzony w programie MS Excel umożliwiający gromadzenie w cyklu miesięcznym informacji na temat ocenianego

### 3.4. Rozmowa oceniająca

Przed sporządzeniem oceny okresowej na piśmie bezpośredni przełożony odbywa z pracownikiem rozmowę. W jej trakcie omawia:

- główne obowiązki wykonywane przez ocenianego w okresie, w którym podlegał ocenie, oraz sposób ich realizacji, z uwzględnieniem spełniania przez ocenianego ustalonych kryteriów oceny,
- trudności napotykanne przez ocenianego w trakcie realizacji zadań,
- kierunki dalszego rozwoju zawodowego i potrzeby szkoleniowe ocenianego.

Celem rozmowy poprzedzającej przyznanie oceny jest nie tylko ocenienie pracownika, ale też zaplanowanie jego dalszego rozwoju i udzielenie informacji zwrotnej na temat jego pracy. Dlatego w jej trakcie należy dać pracownikowi możliwość wypowiedzenia się na temat omawianych kwestii.

Dobre praktyki w zakresie prowadzenia rozmowy oceniającej zostaną omówione w rozdziale 6 niniejszego poradnika – „**Sposób prowadzenia rozmowy oceniającej**”.



### **3.5. Sporządzenie oceny okresowej w służbie cywilnej na piśmie – wypełnienie arkuszy oceny okresowej**

Po odbyciu rozmowy oceniającej z pracownikiem przełożony dokonuje jej podsumowania na arkuszu oceny okresowej:

- 1) przyznając oceny cząstkowe i określając ogólny poziom spełniania kryteriów oceny przez pracownika,
- 2) przyznając ocenę pozytywną lub negatywną,
- 3) zapisując wnioski dotyczące indywidualnego programu rozwoju zawodowego pracownika.

Z uwagi na omówione wcześniej wykorzystanie w procesie oceny okresowej osobnych katalogów kryteriów obowiązkowych i dodatkowych dla stanowisk będących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej i niebędących wyższymi stanowiskami, w procesie sporządzania oceny wykorzystywane są dwa różne arkusze ocen:

- 1) dla stanowisk niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej wykorzystuje się arkusz A, którego wzór znajduje się w załączniku nr 2 do rozporządzenia,
- 2) dla stanowisk będących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej wykorzystuje się arkusz B, którego wzór znajduje się w załączniku nr 4 do rozporządzenia.

#### **3.5.1. Skala ocen**

Ponieważ części I, II i III arkusza oceny okresowej, które możemy nazwać metryczką oceny, wypełnia się po przeprowadzeniu rozmowy poprzedzającej wybór dodatkowych kryteriów oceny, wypełnienie właściwego arkusza oceny okresowej zaczynamy od części IV.

Na tym etapie następuje przyznanie ocen cząstkowych według pięciostopniowej skali odpowiednio do poziomu spełniania przez ocenianego poszczególnych kryteriów oceny (zarówno obowiązkowych, jak i dodatkowych):

- 1) 1 punkt – znacznie poniżej oczekiwań,
- 2) 2 punkty – poniżej oczekiwań,

- 3) 3 punkty – na poziomie oczekiwań,
- 4) 4 punkty – powyżej oczekiwań,
- 5) 5 punktów – znacznie powyżej oczekiwań.

<b>DATA ROZMOWY Z OCENIANYM, PRZEPROWADZONEJ PRZED SPORZĄDZENIEM OCENY NA PIŚMIE</b>		
<b>OKRES, W KTÓRYM OCENIANY PODLEGAŁ OCENIE</b>	<i>od (data zapoznania ocenianego z kryteriami)</i>	<i>do (data sporządzenia oceny na piśmie)</i>

<b>Kryteria obowiązkowe</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>Ocena częściowa dotycząca poziomu spełnienia danego kryterium</b>	<b>Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium</b>	
Zarządzanie zasobami	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)		Sporządzenie uzasadnienia do ocen częściowych jest obligatoryjne w razie przyznania ocen: znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów), poniżej oczekiwań (2 punkty), znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt).
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
Zarządzanie personelem	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)		
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej		

Rysunek nr 11 – część IV arkusza oceny okresowej w służbie cywilnej wzór B, poświęcona ocenie spełnienia poszczególnych kryteriów

### 3.5.2. Przyznawanie ocen częściowych (ustalenie poszczególnych poziomów ocen)

W procesie przyznawania ocen częściowych należy bazować na opisie poszczególnych kryteriów oceny zawartych w załączniku nr 1 i 3 do rozporządzenia oraz oczekiwań względem pracownika przekazanych mu przez bezpośredniego przełożonego podczas rozmowy poprzedzającej wybór dodatkowych kryteriów oceny.

## Metoda 1

W związku z tym, iż stosowana w procesie oceny okresowej skala ocen pozostawia jej użytkownikom dużą swobodę definiowania sposobu rozumienia poszczególnych jej poziomów, możliwym jest dopasowanie ich definicji do specyfiki oraz charakterystyki realizowanych w danej jednostce zadań. Z uwagi na to dobrym rozwiązaniem byłoby, aby poszczególne urzędy w drodze wewnętrznych ustaleń stworzyły specyficzne dla nich zasady określające, jakimi kryteriami należy się kierować przy przyznawaniu poszczególnych poziomów ocen. Przykładową metodę definiowania poziomów skali oceny można znaleźć poniżej:

- 1) 1 punkt – znacznie poniżej oczekiwań – brak pożądanych zachowań, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność radzenia sobie z zadaniami wymagającymi kompetencji z zakresu danego kryterium oceny,
- 2) 2 punkty – poniżej oczekiwań – podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi kompetencji w zakresie danego kryterium oceny, popełnianie błędów w przypadku samodzielnego wykonywania zadań i umiejętność ich wykonywanie w przypadku monitoringu/ kontroli,
- 3) 3 punkty – na poziomie oczekiwań – samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających kompetencji z zakresu danego kryterium oceny, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami oraz błędy w przypadku nowych, niestandardowych sytuacji,
- 4) 4 punkty – powyżej oczekiwań – sprawna i bezbłędna realizacja zadań wymagających kompetencji w zakresie danego kryterium oceny, radzenie sobie również z zadaniami trudnymi. Osoby oceniane na tym poziomie często stawiane są jako wzór do naśladowania. Ich zachowanie cechuje płynność oraz umiejętność radzenia sobie z trudnymi zadaniami, również w niestandardowych sytuacjach,
- 5) 5 punktów – znacznie powyżej oczekiwań – sprawne wykonywanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających kompetencji w zakresie danego kryterium oceny, wskazywanie i tłumaczenie innym sposobów oczekiwanego zachowania w zakresie danego kryterium oceny. Wysoki poziom automatyzmu wykonywanych czynności. Wyznaczanie nowych standardów i trendów w zakresie realizacji zadań związanych z danym kryterium oceny.

Wykorzystując powyższy model w przypadku kryterium oceny „Zarządzanie personelem” definiowanym, jako:

*Umiejętność kierowania grupą pracowników w celu osiągnięcia pożądaných rezultatów przez rozdzielanie zadań i uprawnień oraz nadzorowanie realizacji zadań, a także umiejętność motywowania pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy [...].*

skala oceny może przedstawiać się następująco:

- 1) 1 punkt – znacznie poniżej oczekiwań – oceniany nie tłumaczy powierzanych podwładnym zadań, nie określając zakresu ich indywidualnej odpowiedzialności oraz oczekiwanych terminów zakończenia prac. Nie akceptuje różnorodnych poglądów poszczególnych członków zespołu niejednokrotnie narzucając im swoje zdanie oraz „zaogniając konflikty” poprzez „branie strony” tych członków zespołu, którzy dzielą podobne do niego stanowisko,
- 2) 2 punkty – poniżej oczekiwań – traktuje większość pracowników w bezstronny i uczciwy sposób zachęcając do wyrażania własnego zdania i opinii. Nie bierze ich jednak pod uwagę w procesie podejmowania decyzji i wyznaczania kierunku działań. W wysoce stresujących sytuacjach reaguje w sposób nerwowy i agresywny wyolbrzymiając konsekwencje nieprawidłowych działań podwładnych.
- 3) 3 punkty – na poziomie oczekiwań – w zrozumiały sposób tłumaczy zadania, określa zakresy odpowiedzialności poszczególnych podwładnych, realne terminy ich wykonania oraz oczekiwane efekty. Skutecznie angażuje pracowników w realizację powierzonych im zadań wykorzystując pozafinansowe elementy motywacyjne (pochwały, publiczne wyrażanie uznania, itp.). W sytuacjach kryzysowych wykazuje duże opanowanie i spokój dbając o to, aby odczuwana przez podwładnych presja nie wpływała ujemnie na ich efektywność.
- 4) 4 punkty – powyżej oczekiwań – precyzyjnie komunikuje pracownikom swoje oczekiwania w odniesieniu do jakości ich pracy równocześnie wskazując metody i narzędzia, które umożliwią im ich spełnienie. Umiejętnie łącząc możliwości stwarzane przez system wynagrodzeń i pozafinansowe elementy motywujące (pochwały, publiczne wyrażanie uznania, itp.) w bardzo efektywny sposób motywuje swoich pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności w zakresie realizowanych zadań jak i podnoszenia jakości ich pracy.
- 5) 5 punktów – znacznie powyżej oczekiwań – bardzo precyzyjnie tłumaczy powierzone pracownikom zadania, jasno określając zakresy odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu oraz obowiązujące ich terminy. Dodatkowo wprowadził innowacyjną w skali Urzędu metodę monitorowania postępu prac, która umożliwia dostosowanie stopnia nadzoru do indywidualnych

umiejętności i predyspozycji poszczególnych pracowników. Wdrożył również wewnątrzspółowy system dzielenia się wiedzą, który zachęcił i zmotywował pracowników do samodzielnego podnoszenia posiadanych kwalifikacji zawodowych.

Natomiast w przypadku kryterium oceny „Rzetelność i terminowość” definiowanego, jako:

*Dbłość o przedstawianie wiarygodnych danych, faktów i informacji, po wnikliwym rozpoznaniu sytuacji z wykorzystaniem dostępnych źródeł. Dbłość o przestrzeganie określonych przepisami terminów dotyczących wykonywanych zadań. Wywiązywanie się z zadań w wyznaczonym przez przełożonego terminie i bez zbędnej zwłoki.*

skala oceny może przedstawiać się następująco:

- 1) 1 punkt – znacznie poniżej oczekiwań – dane, fakty i informacje oceniany przedstawia w niekompletny i nieprecyzyjny sposób. Do rozpoznania sytuacji nie wykorzystuje dostępnych źródeł informacji lub wykorzystuje tylko niektóre z nich (zbyt mało jak na potrzeby sytuacji). Nie realizuje również większości zadań w wyznaczonym terminie.
- 2) 2 punkty – poniżej oczekiwań – większość danych, faktów i informacji przedstawia w kompletny i dokładny sposób. Do rozpoznania sytuacji wykorzystuje większość dostępnych źródeł informacji. Kluczowe zadania realizuje w wyznaczonym terminie, dokonują przesunięć terminów mniej priorytetowych zadań.
- 3) 3 punkty – na poziomie oczekiwań – w każdej sytuacji przedstawia kompletne i dokładne dane, fakty i informacje. Do rozpoznania sytuacji wykorzystuje wszystkie dostępne źródła informacji. Wszystkie powierzone mu zadania realizuje w wyznaczonym terminie.
- 4) 4 punkty – powyżej oczekiwań – w każdej sytuacji przedstawia kompletne i dokładne dane, fakty i informacje oraz dzieli się wiedzą z tego zakresu z innymi pracownikami. Do rozpoznania sytuacji wykorzystuje wszystkie dostępne, także niestandardowe, źródła informacji. Wszystkie powierzone mu zadania realizuje w wyznaczonym terminie, pomagając również swoim współpracownikom w tym zakresie.
- 5) 5 punktów – znacznie powyżej oczekiwań – tworzy nowe metody przedstawiania danych, informacji oraz faktów, w jak najdokładniejszy i kompletny sposób (np.: stworzył nowe, udoskonalone szablony raportów wykorzystywanych w pracach zespołu). Kreuje również nowe sposoby

pozyskiwania informacji oraz tworzy nowe metody i narzędzia zapewniające terminowość wykonywanych w urzędzie zadań.

## Metoda 2

Proces definiowania metody przyznawania poszczególnych poziomów oceny można również bezpośrednio powiązać z oczekiwaniami oceniającego, wyrażonymi w trakcie rozmowy poświęconej omówieniu głównych obowiązków ocenianego i wyborowi dodatkowych kryteriów oceny (patrz podrozdział 3.2.1 niniejszego poradnika). W tym przypadku konieczne jest, aby zastosować się do zasad wskazanych w przywołanym wcześniej podrozdziale, czyli:

- 1) określić „optymalny” sposób realizacji wyrażonych w danym kryterium oczekiwań (czyli odpowiadający poziomowi oceny „3 punkty – na poziomie oczekiwań”),
- 2) określić jakie zachowania i w jaki sposób powinien przejawiać oceniany, aby móc otrzymać ocenę na poziomie powyżej oczekiwań lub znacznie powyżej oczekiwań,
- 3) zakomunikować ocenianemu swoje oczekiwania, np. sporządzić poczynione ustalenia w formie pisemnej, co umożliwi potem odwołanie się do nich w trakcie dokonywania oceny okresowej.

Stosując opisaną powyżej metodę odnoszącą się do:

- 1) kryterium oceny „Rzetelność i terminowość” definiowanym, jako:

*Dbłość o przedstawianie wiarygodnych danych, faktów i informacji, po wnikliwym rozpoznaniu sytuacji z wykorzystaniem dostępnych źródeł. Dbłość o przestrzeganie określonych przepisami terminów dotyczących wykonywanych zadań. Wywiązywanie się z zadań w wyznaczonym przez przełożonego terminie i bez zbędnej zwłoki.*

- 2) oczekiwań oceniającego względem realizacji wyrażonych w danym kryterium sposobów zachowania, które mogą być przekazane w następujący sposób:

*„Pawle, jak wiesz, bardzo istotną kompetencją na zajmowanym przez Ciebie stanowisku jest umiejętność realizacji powierzonych Ci zadań w wyznaczonym terminie. W związku z tym oczekuję, że minimum 85% powierzonych Ci zadań zostanie zrealizowana w założonych ramach czasowych. Natomiast w przypadku pozostałych 15% oczekuję, że przekażesz mi informacje o ryzyku niedotrzymania terminu ich realizacji na tyle wcześnie, abym miał czas na podjęcie działań, które temu zapobiegną. Dodatkowo, jeżeli w takiej sytuacji przedstawiś mi informacje na temat tego, jakie zasoby będą potrzebne, aby danego terminu dotrzymać lub przedstawiś mi konkretny plan działań, jakie należy w tej sytuacji podjąć, uznam to za przekroczenie moich oczekiwań.*

opis skali oceny w mógłby wyglądać następująco:

- 1) 1 punkt – znacznie poniżej oczekiwań – oceniany realizuje w wyznaczonym

- terminie zaledwie 50% powierzonych mu zadań, nie przekazuje również przełożonemu informacji na temat ryzyka niedotrzymania założonych terminów, jak i o fakcie, mającego już miejsce, niedotrzymania terminu,
- 2) 2 punkty – poniżej oczekiwań – oceniany realizuje 85% powierzonych mu zadań w wyznaczonym terminie, w przypadku pozostałych nie przekazuje przełożonemu informacji o ryzyku niedotrzymania zaplanowanego terminu, robi to dopiero po zaistnieniu już takiego faktu,
  - 3) 3 punkty – na poziomie oczekiwań – oceniany realizuje 85% powierzonych mu zadań w wyznaczonym terminie, w przypadku pozostałych przekazuje przełożonemu informacji o ryzyku niedotrzymania zaplanowanego terminu ich realizacji na tyle wcześnie, iż możliwym jest podjęcie działań zaradczych/naprawczych,
  - 4) 4 punkty – powyżej oczekiwań – oceniany realizuje 85% powierzonych mu zadań w wyznaczonym terminie, w przypadku pozostałych przekazuje przełożonemu informacje o ryzyku niedotrzymania zaplanowanego terminu wraz z informacją na temat zasobów, które należy wykorzystać, aby ustalony termin nie został przekroczony,
  - 5) 5 punktów – znacznie powyżej oczekiwań – oceniany realizuje ponad 85% powierzonych mu zadań w wyznaczonym terminie, w przypadku pozostałych przedstawia przełożonemu gotowy plan działań, wymagający jedynie jego aprobaty, który umożliwi dotrzymanie założonego wcześniej terminu.

### DOBRA PRAKTYKA



*Ustalenia na temat metody przyznawania poszczególnych poziomów oceny warto sporządzić w formie pisemnej.*

*W przypadku ustaleń na poziomie całego urzędu zagwarantuje to, iż każdy pracownik będzie oceniany według tych samych kryteriów, zapewniając tym samym obiektywizm i rzetelność procesu oceny okresowej.*

*Natomiast w sytuacji ustaleń poczynionych na poziomie indywidualnego procesu oceny okresowej, spisanie ich zagwarantuje, że nie ulegną ona zniekształceniu w okresie dzielącym obydwie etapy procesu oceny okresowej, a oceniany będzie mógł wykorzystać ją do monitoringu swojego postępowania w okresie podlegającym ocenie.*

### DOBRA PRAKTYKA



*Zalecane jest, aby w przypadku ustalania metody definiowania poziomów skali oceny na poziomie całego urzędu, miała ona zastosowanie do procesu oceny okresowej wszystkich pracowników danego urzędu. Ustalanie odmiennych metod dla różnych grup ocenianych może zostać odebrane, jako preferowanie lub dyskryminowanie danej grupy pracowników, utrudniając tym samym efektywną realizację procesu oceny okresowej oraz zmniejszając jego rzetelność.*



## PAMIĘTAJ!

Przyznawane oceny częściowe powinny mieć oparcie w faktach, czyli powinny wynikać z rzeczywistych zachowań pracownika, a nie jego ogólnego postrzegania.

### 3.5.3. Uzasadnianie przyznanych ocen częściowych

Zgodnie z § 11 ust. 1 pkt 2 rozporządzenia oceny na poziomie znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów), poniżej oczekiwań (2 punkty) oraz znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt) wymagają uzasadnienia. Jednak zalecane jest uzasadnienie każdej z przyznanych ocen. Umotywowanie przyznanej oceny będzie informacją zwrotną dla pracownika dotyczącą spełniania przez niego oczekiwań bezpośredniego przełożonego. Dodatkowo sporządzenie uzasadnienia poszczególnych ocen częściowych umożliwi odtworzenie w późniejszym terminie przyczyn, z powodu których dany element oceny został oceniony na tym a nie innym poziomie. Informacje te mogą następnie zostać wykorzystane w takich sytuacjach jak:

- 1) uzyskanie precyzyjnej informacji na temat kompetencji pracownika przez nowego przełożonego w przypadku jego zmiany lub przeniesienia pracownika do nowej jednostki,
- 2) uzasadnienie podejmowanych decyzji kadrowych (np. zwolnienie lub nagrodzenie pracownika),
- 3) sprawa sądowa, w której sporządzony arkusz oceny, zawierający uzasadnienie poszczególnych ocen częściowych, może stanowić dowód w sprawie.

Sporządzając uzasadnienie poszczególnych ocen, należy pamiętać, aby miało ono formę konstruktywnej informacji zwrotnej, która umożliwi ocenianemu dokonanie pożądanej modyfikacji sposobu wypełniania powierzonych mu obowiązków. Aby było to możliwe, sporządzone uzasadnienie musi spełniać podane niżej kryteria.

- Musi dotyczyć konkretnych zachowań ocenianego.**

## PRZYKŁAD



- „Nie odpowiada mi (ocena zachowania), kiedy prowadzisz prywatne rozmowy w trakcie naszych służbowych spotkań (opis zachowania)”.
- „Uważam za niewłaściwe (ocena zachowania), że nie zwracasz się do mnie w chwili, gdy problemy się zaczynają, a dopiero w chwili, gdy jest za późno na jakiegokolwiek działania (opis zachowania)”.



Gdy informujemy ocenianego o naszym stosunku wobec jego konkretnych zachowań, to sygnały te ułatwiają mu kierowanie własnym zachowaniem. Informacje zwrotne są bowiem dla ich odbiorcy podstawowym źródłem wiedzy o wynikach jego działań, o wpływie, jaki wywiera na innych ludzi. Pozwalają mu więc konfrontować własne intencje z uzyskiwanymi efektami. Umożliwiają dokonanie korekty swojego postępowania, gdy prowadzi ono do odmiennych niż zamierzone skutków.

□ **Nie może dotyczyć ogólnych właściwości człowieka.**

### PRZYKŁAD



- „Nie jestem w stanie pracować z taką osobą jak ty”.
- „Nie potrafi się pan zachować”.
- „Z tobą nie można normalnie rozmawiać”.

Informacje zwrotne udzielone w sposób ogólny uniemożliwiają ocenianemu wyciągnięcie wniosku, co w jego postępowaniu jest oceniane jako pożądane, a co jako niepożądane. Informacje tego rodzaju mogą być źródłem niepewności rozmówcy, a gdy zostaną odebrane jako atak na jego poczucie godności, mogą prowokować kłótnię, awanturę i rozpocząć wymianę wzajemnych pretensji. Mogą wprawdzie pozwalać na rozładowanie złości, jednakże uniemożliwiają osiągnięcie konstruktywnego rezultatu oceny.

□ **Informacje zwrotne w uzasadnieniu nie mogą być jednostronne** – czyli muszą zawierać wiadomości zarówno o negatywnych, jak i pozytywnych konsekwencjach zachowań ocenianego:

### PRZYKŁAD



- „Doceniam, że terminowo załatwia pani sprawy (informacja o pozytywnych konsekwencjach), ale uważam za nieodpowiednie, kiedy się pani spóźnia na nasze służbowe spotkania (informacja o negatywnych konsekwencjach)”.
- „Wysoko oceniam twoje analityczne podejście w naszych dyskusjach (informacja o pozytywnych konsekwencjach), ale uważam za niewłaściwe, gdy ciągle mi przerywasz (informacja o negatywnych konsekwencjach)”.

Niekonstruktywną postać informacji zwrotnych charakteryzuje ich jednostronność; określają one tylko negatywne lub wyłącznie pozytywne konsekwencje zachowań odbiorcy (mimo tego, że w rzeczywistości mamy do czynienia „z dwiema stronami medalu”), np.:

### PRZYKŁAD



- „Nie podoba mi się, że się pani spóźnia” (informacja o negatywnych konsekwencjach, chociaż pracownik poza tym świetnie wywiązuje się ze swoich obowiązków).
- „Jestem pod wielkim wrażeniem twojej wiedzy” (informacja o pozytywnych konsekwencjach mimo tego, że pracownik przerwał nam już po raz trzeci).

Posiadanie wiedzy zarówno o negatywnych, jak i pozytywnych konsekwencjach własnych zachowań ułatwia człowiekowi ich planowanie w przyszłości i wybór takich, które zwiększą efektywność, a rezygnację z tych, które ją pogarszają.

□ **Elementy zaprezentowane w uzasadnieniach (pisemnych i ustnych) poszczególnych ocen muszą być przekazywane jako bezpośrednio pochodzące od ich autora** – czyli muszą komunikować nasze odczucia wprost do ocenianego, czyli bez pośredników, np.:

### PRZYKŁAD



- „Jestem niezadowolony z podjętych przez pana działań (informacja bezpośrednia)”.

W sposób niekonstruktywny udzielamy zaś informacji zwrotnej, gdy wiadomości o naszym stosunku do jej odbiorcy nie przekazujemy mu bezpośrednio, ale przez inne osoby, np.:

### PRZYKŁAD



- „Pana bliski współpracownik mówi (informacja pośrednia), że jest niezadowolony z podjętych przez pana działań”.
- „Pańskim współpracownikom nie podoba się (informacja pośrednia), że podejmuje pan decyzje bez uzgodnienia z nimi”.

Przekazywanie pracownikowi opinii, jakie wypowiedział o nim ktoś inny, a także wyrażanie opinii o osobach nieobecnych, jest plotkowaniem. W obydwu przypadkach odbiorcy łatwiej zakwestionować ich wiarygodność, odrzucić je, niż wówczas, kiedy opinię wypowiada bezpośrednio jej autor.



## PAMIĘTAJ!

*Pomimo tego, iż sporządzenie uzasadnienia nie zawsze jest obligatoryjne, wskazane jest, aby sporządzić je dla każdej z ocen cząstkowych. Bez takiego uzasadnienia informacje o powodach takiej a nie innej oceny danego elementu pozostają „jedynie w głowie” oceniającego i ocenianego. Przez to ich późniejsze odtworzenie (np. na potrzeby sprawy sądowej lub procesów personalnych) może przysporzyć sporych trudności i stać się potencjalnym źródłem konfliktów oraz nieporozumień. Dodatkowo zamieszczanie uzasadnień wszystkich ocen cząstkowych dostarcza informacji umożliwiających obserwację procesu rozwoju kompetencji ocenianego pracownika w dłuższym przedziale czasu.*



## PAMIĘTAJ!

*Uzasadnienia nie mogą dotyczyć ogólnych właściwości pracownika, powinny odnosić się do jego konkretnych zachowań. Powinny być – w miarę możliwości – precyzyjne i łatwo mierzalne oraz powinny być możliwe do udowodnienia (udokumentowania).*

### 3.5.4. Określenie ogólnego poziomu spełniania kryteriów oceny przez pracownika

Po przyznaniu i uzasadnieniu poszczególnych ocen cząstkowych należy ustalić ogólny poziom spełniania kryteriów oceny przez pracownika. Realizuje się to przez wyliczenie średniej arytmetycznej wystawionych ocen cząstkowych. Uzyskany wynik należy interpretować według następującej skali ocen:

- 1) od 1 punktu do 1,5 punktu – znacznie poniżej oczekiwań,
- 2) powyżej 1,5 punktu do 2,5 punktu – poniżej oczekiwań,
- 3) powyżej 2,5 punktu do 3,5 punktu – na poziomie oczekiwań,
- 4) powyżej 3,5 punktu do 4,5 punktu – powyżej oczekiwań,
- 5) powyżej 4,5 punktu do 5 punktów – znacznie powyżej oczekiwań.

	(4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
Kryterium 2	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)		
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
<i>Średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen częstkowych przyznanych za poszczególne kryteria oceny (obowiązkowe i wybrane)</i>			

Rysunek nr 12 – miejsce umieszczenia oceny ogólnego poziomu spełniania kryteriów oceny przez pracownika w części IV arkusza oceny okresowej wzór B

### 3.5.5. Przyznanie pozytywnej bądź negatywnej oceny okresowej

Kolejnym krokiem procesu oceny okresowej jest przyznanie pozytywnej lub negatywnej oceny okresowej. **Ocenę pozytywną** przyznaje się w przypadku ustalenia ogólnego poziomu spełniania kryteriów oceny jako:

- 1) znacznie powyżej oczekiwań,
- 2) powyżej oczekiwań,
- 3) na poziomie oczekiwań,

pod warunkiem nieuzyskania przez ocenianego żadnej oceny częściowej na poziomie „znacznie poniżej oczekiwań”.

**Ocenę negatywną** przyznaje się w przypadku ustalenia ogólnego poziomu spełniania kryteriów oceny jako:

- 1) poniżej oczekiwań,
- 2) znacznie poniżej oczekiwań,

a także w przypadku uzyskania przez ocenianego co najmniej jednej oceny częściowej na poziomie „znacznie poniżej oczekiwań”.

PRYZNANIE OCENY OKRESOWEJ		
Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole	Liczba punktów stanowiąca średnią arytmetyczną ze wszystkich ocen cząstkowych	Ogólny poziom spełniania kryteriów oceny
	od 1 do 1,5	znacznie poniżej oczekiwań
	powyżej 1,5 do 2,5	poniżej oczekiwań
	powyżej 2,5 do 3,5	na poziomie oczekiwań
	powyżej 3,5 do 4,5	powyżej oczekiwań
	powyżej 4,5 do 5	znacznie powyżej oczekiwań
<b>Przyznanie oceny pozytywnej albo negatywnej</b>		
Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole:		
<b>pozytywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>znacznie powyżej oczekiwań</b> , <b>powyżej oczekiwań</b> albo <b>na poziomie oczekiwań</b> oraz żadna z ocen cząstkowych spełnienia poszczególnych kryteriów nie była na poziomie <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> (1 punkt).		
<b>negatywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>poniżej oczekiwań</b> albo <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> , a także jeżeli co najmniej jedna z ocen cząstkowych spełnienia poszczególnych kryteriów była na poziomie <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> (1 punkt).		
	<b>POZYTYWNA</b>	<b>NEGATYWNA</b>

Rysunek nr 13 – część IV arkusza oceny okresowej wzór A poświęcona poziomowi oceny okresowej

Na kolejnych stronach zaprezentowane zostały dwa przykłady, przyznania na podstawie ocen cząstkowych, pozytywnej oceny okresowej oraz dwa przykłady przyznania oceny negatywnej.

Kryteria obowiązkowe		
Kryteria oceny	Ocena cząstkowa dotycząca poziomu spełnienia danego kryterium	Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium
Rzetelność i terminowość	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powoję ocenianych (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	
Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania	Znaczenie pozytywne ocenianych (4 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Powoję ocenianych (4 punkty)	
	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	
	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	
Zorientowanie na osiągnięcie celów	Znaczenie pozytywne ocenianych (4 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Powoję ocenianych (4 punkty)	
	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	
	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	
Doświadczenie zawodowe	Znaczenie pozytywne ocenianych (4 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Powoję ocenianych (4 punkty)	
	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	
	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	

Przedstawiona na ilustracji ocena okresowa jest pozytywna, pomimo dwóch ocen na poziomie „2 punkty – poniżej oczekiwań”, z uwagi na uzyskanie dwóch ocen powyżej poziomu „3 punkty – na poziomie oczekiwań”. Dzięki temu średnia arytmetyczna ze wszystkich przyznanych ocen cząstkowych mieści się w przedziale 2,5 – 3,5 punktu.

Kryteria wybrane przez oceniającego		
Kryteria oceny (liczby w tabeli nazwy wybranych kryteriów)	Ocena cząstkowa dotycząca poziomu spełnienia danego kryterium	Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium
Umiejętność obsługi urządzeń technicznych lub narzędzi informatycznych	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powoję ocenianych (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Powoję ocenianych (2 punkty)	
	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	
Znajomość języka obcego	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powoję ocenianych (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Znaczenie pozytywne ocenianych (1 punkt)	
	Powoję ocenianych (2 punkty)	
Kreatywność	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	<b>Obligatoryjne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powoję ocenianych (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Powoję ocenianych (2 punkty)	
	Znaczenie pozytywne ocenianych (1 punkt)	
Umiejętność negocjowania	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	<b>Obligatoryjne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powoję ocenianych (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Powoję ocenianych (2 punkty)	
	Znaczenie pozytywne ocenianych (1 punkt)	
Umiejętność współpracy	Znaczenie pozytywne ocenianych (3 punkty)	<b>Obligatoryjne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powoję ocenianych (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Powoję ocenianych (2 punkty)	
	Znaczenie pozytywne ocenianych (1 punkt)	
<b>Średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen cząstkowych przyznanych za poszczególne kryteria oceny (obowiązkowe i wybrane)</b>		<b>3,11</b>

PRZYZNANIE OCENY OKRESOWEJ		
Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole	Liczba punktów stanowiąca średnią arytmetyczną ze wszystkich ocen cząstkowych	Ogólny poziom spełnienia kryteriów oceny
	od 1 do 1,5	znacznie poniżej oczekiwań
	powyżej 1,5 do 2,5	poniżej oczekiwań
<b>X</b>	powyżej 2,5 do 3,5	na poziomie oczekiwań
	powyżej 3,5 do 4,5	powyżej oczekiwań
	powyżej 4,5 do 5	znacznie powyżej oczekiwań
<b>Przyznanie oceny pozytywnej albo negatywnej</b>		
Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole:		
<b>pozytywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>znacznie powyżej oczekiwań, powyżej oczekiwań albo na poziomie oczekiwań</b> oraz żadna z ocen cząstkowych spełnienia poszczególnych kryteriów nie była na poziomie <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> (1 punkt),		
<b>negatywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>poniżej oczekiwań albo znacznie poniżej oczekiwań</b> , a także jeżeli co najmniej jedna z ocen cząstkowych spełnienia poszczególnych kryteriów była na poziomie <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> (1 punkt).		
<b>X</b>	<b>POZYTYWNA</b>	<b>NEGATYWNA</b>

Kryteria obowiązkowe		
Kryteria oceny	Ocena cząstkowa dotycząca poziomu spełnienia danego kryterium	Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium
Rzetelność i temnowość	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Poniżej oczekiwań (1 punkt)	
	Nie spełnia oczekiwań (0 punkt)	
	Poniżej oczekiwań (0 punkt)	
	Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Wiedza specjalistyczna i umiejność jej wykorzystania	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Nie spełnia oczekiwań (0 punkt)	
	Poniżej oczekiwań (0 punkt)	
	Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	
Zorientowanie na osiągnięcie celów	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Nie spełnia oczekiwań (0 punkt)	
	Poniżej oczekiwań (0 punkt)	
	Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	
Doskonalenie zawodowe	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Nie spełnia oczekiwań (0 punkt)	
	Poniżej oczekiwań (0 punkt)	
	Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	

Kryteria wybrane przez oceniającego		
Kryteria oceny (należy wpisać nazwy wybranych kryteriów)	Ocena cząstkowa dotycząca poziomu spełnienia danego kryterium	Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium
Umiejność obsługi urządzeń technicznych lub narzędzi informatycznych	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powyżej oczekiwań (1 punkt)	
	Na poziomie oczekiwań (0 punkt)	
	Poniżej oczekiwań (0 punkt)	
	Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Znajomość języka obcego	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Obligatoryjne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powyżej oczekiwań (1 punkt)	
	Na poziomie oczekiwań (0 punkt)	
	Poniżej oczekiwań (0 punkt)	
	Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Kreatywność	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powyżej oczekiwań (1 punkt)	
	Na poziomie oczekiwań (0 punkt)	
	Poniżej oczekiwań (0 punkt)	
	Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Umiejność negocjowania	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powyżej oczekiwań (1 punkt)	
	Na poziomie oczekiwań (0 punkt)	
	Poniżej oczekiwań (0 punkt)	
	Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Umiejność współpracy	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powyżej oczekiwań (1 punkt)	
	Na poziomie oczekiwań (0 punkt)	
	Poniżej oczekiwań (0 punkt)	
	Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen cząstkowych przyznanych za poszczególne kryteria oceny (obowiązkowe i wybrane)		<b>3,66</b>

Otrzymana ocena okresowa jest pozytywna z uwagi na uzyskanie średniej arytmetyczna ze wszystkich przyznanych ocen cząstkowych w przedziale 3,5 – 4,5 punktu.

**PRZYZNANIE OCENY OKRESOWEJ**

Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole	Liczba punktów stanowiąca średnią arytmetyczną ze wszystkich ocen cząstkowych	Ogólny poziom spełnienia kryteriów oceny
	od 1 do 1,5	znacznie poniżej oczekiwań
	powyżej 1,5 do 2,5	poniżej oczekiwań
	powyżej 2,5 do 3,5	na poziomie oczekiwań
<b>X</b>	powyżej 3,5 do 4,5	powyżej oczekiwań
	powyżej 4,5 do 5	znacznie powyżej oczekiwań
<b>Przyznanie oceny pozytywnej albo negatywnej</b>		
Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole:		
<b>pozytywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>znacznie powyżej oczekiwań</b> , <b>powyżej oczekiwań</b> albo <b>na poziomie oczekiwań</b> oraz żadna z ocen cząstkowych spełnienia poszczególnych kryteriów nie była na poziomie <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> (1 punkt),		
<b>negatywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>poniżej oczekiwań</b> albo <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> , a także jeżeli co najmniej jedna z ocen cząstkowych spełnienia poszczególnych kryteriów była na poziomie <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> (1 punkt).		
<b>X</b>	<b>POZYTYWNA</b>	<b>NEGATYWNA</b>

Kryteria obowiązkowe		
Kryteria oceny	Ocena częściowa dotycząca poziomu spełnienia danego kryterium	Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium
Rzetelność i terminowość	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
Wiedza specjalistyczna i umiejętności wykonywania	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
Zorientowanie na osiągnięcie celów	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Obligatoryjne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
Doskonalenie zawodowe	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Obligatoryjne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	

otrzymana negatywna ocena okresowa z uwagi na uzyskanie średniej arytmetycznej ze wszystkich przyznanych ocen częściowych w przedziale 1,5 – 2,5 punktu.

Kryteria wybrane przez oceniającego		
Kryteria oceny (nazwy wybranych kryteriów)	Ocena częściowa dotycząca poziomu spełnienia danego kryterium	Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium
Umiejętność obsługi urządzeń technicznych lub narzędzi informatycznych	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Obligatoryjne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
Znajomość języka obcego	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
Kreatywność	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
Umiejętność negocjowania	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Obligatoryjne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
Umiejętność współpracy	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty)	<b>Obligatoryjne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
	Powżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
Średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen częściowych przyznanych za poszczególne kryteria oceny (obowiązkowe i wybrane)		2,44

PRZYZNANIE OCENY OKRESOWEJ		
Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole	Liczba punktów stanowiąca średnią arytmetyczną ze wszystkich ocen częściowych	Ogólny poziom spełnienia kryteriów oceny
	od 1 do 1,5	znacznie poniżej oczekiwań
<b>X</b>	powyżej 1,5 do 2,5	poniżej oczekiwań
	powyżej 2,5 do 3,5	na poziomie oczekiwań
	powyżej 3,5 do 4,5	powyżej oczekiwań
	powyżej 4,5 do 5	znacznie powyżej oczekiwań
<b>Przyznanie oceny pozytywnej albo negatywnej</b> Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole: <b>pozytywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>znacznie powyżej oczekiwań, powyżej oczekiwań albo na poziomie oczekiwań</b> oraz <b>żadna</b> z ocen częściowych spełnienia poszczególnych kryteriów nie była <b>na poziomie</b> znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt), <b>negatywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>poniżej oczekiwań albo znacznie poniżej oczekiwań</b> , a także jeżeli co najmniej jedna z ocen częściowych spełnienia poszczególnych kryteriów była <b>na poziomie</b> znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt).		
	POZYTYWNA	<b>X</b> NEGATYWNA



Kryteria obowiązkowe		
Kryteria oceny	Ocena cząstkowa dotycząca poziomu spełnienia danego kryterium	Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium
Rzetelność i terminowość	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty) Powyżej oczekiwań (4 punkty) Na poziomie oczekiwań (3 punkty) Poniżej oczekiwań (2 punkty) Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	3 <b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
Wiedza specjalistyczna i umiejętności jej wykorzystania	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty) Powyżej oczekiwań (4 punkty) Na poziomie oczekiwań (3 punkty) Poniżej oczekiwań (2 punkty) Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	3 <b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
Zorientowanie na osiąganie celów	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty) Powyżej oczekiwań (4 punkty) Na poziomie oczekiwań (3 punkty) Poniżej oczekiwań (2 punkty) Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	2 <b>Obligatoryjne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
Doświadczenie zawodowe	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty) Powyżej oczekiwań (4 punkty) Na poziomie oczekiwań (3 punkty) Poniżej oczekiwań (2 punkty) Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	2 <b>Obligatoryjne uzasadnienie przyznanej oceny</b>

Kryteria wybrane przez oceniającego		
Kryteria oceny (należy wpisać nazwy wybranych kryteriów)	Ocena cząstkowa dotycząca poziomu spełnienia danego kryterium	Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium
Umiejętność obsługi urządzeń technicznych lub narzędzi informatycznych	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty) Powyżej oczekiwań (4 punkty) Na poziomie oczekiwań (3 punkty) Poniżej oczekiwań (2 punkty)	1 <b>Obligatoryjne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
Znajomość języka obcego	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty) Powyżej oczekiwań (4 punkty) Na poziomie oczekiwań (3 punkty) Poniżej oczekiwań (2 punkty) Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	5 <b>Obligatoryjne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
Kreatywność	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty) Powyżej oczekiwań (4 punkty) Na poziomie oczekiwań (3 punkty) Poniżej oczekiwań (2 punkty)	4 <b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
Umiejętność negocjowania	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty) Powyżej oczekiwań (4 punkty) Na poziomie oczekiwań (3 punkty) Poniżej oczekiwań (2 punkty)	4 <b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
Umiejętność współpracy	Znaczenie powyżej oczekiwań (2 punkty) Powyżej oczekiwań (4 punkty) Na poziomie oczekiwań (3 punkty) Poniżej oczekiwań (2 punkty) Znaczenie poniżej oczekiwań (1 punkt)	4 <b>Fakultatywne uzasadnienie przyznanej oceny</b>
Średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen cząstkowych przyznanych za poszczególne kryteria oceny (obowiązkowe i wybrane)		3,33

Otrzymana ocena okresowa jest negatywna z uwagi na otrzymanie **jednej oceny cząstkowej na poziomie „1 punkt – znacznie poniżej oczekiwań”,** pomimo uzyskania średniej arytmetycznej ze wszystkich przyznanych ocen cząstkowych **w przedziale 2,5 – 3,5 punktu.**

PRZYZNANIE OCENY OKRESOWEJ		
Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole	Liczba punktów stanowiąca średnią arytmetyczną ze wszystkich ocen cząstkowych	Ogólny poziom spełnienia kryteriów oceny
	od 1 do 1,5	znacznie poniżej oczekiwań
	powyżej 1,5 do 2,5	poniżej oczekiwań
<b>X</b>	powyżej 2,5 do 3,5	na poziomie oczekiwań
	powyżej 3,5 do 4,5	powyżej oczekiwań
	powyżej 4,5 do 5	znacznie powyżej oczekiwań
<b>Przyznanie oceny pozytywnej albo negatywnej</b>		
Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole:		
<b>pozytywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom znacznie powyżej oczekiwań, powyżej oczekiwań albo na poziomie oczekiwań oraz żadna z ocen cząstkowych spełnienia poszczególnych kryteriów nie była na poziomie znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt),		
<b>negatywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom poniżej oczekiwań albo znacznie poniżej oczekiwań, a także jeżeli co najmniej jedna z ocen cząstkowych spełnienia poszczególnych kryteriów była na poziomie znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt).		
	<b>POZYTYWNA</b>	<b>NEGATYWNA</b>
	<b>X</b>	

### 3.5.6. Podsumowanie oceny okresowej

Przyznawszy pozytywną lub negatywną ocenę okresową, bezpośredni przełożony może wypełnić część arkusza „Podsumowanie oceny okresowej” (nie jest to część obowiązkowa). W podsumowaniu oceniający ma możliwość zawarcia istotnych z punktu widzenia oceny okresowej informacji, których nie można było zawrzeć we wcześniejszych jego częściach, np. w uzasadnieniach przyznanych ocen cząstkowych. Mogą to być np. informacje:

- 1) na temat prezentowanej przez ocenianego postawy lub podejścia do realizowanych zadań,
- 2) tego, czy jest spełniany cel istnienia zajmowanego przez niego stanowiska pracy,
- 3) dotyczące realizowanych przez ocenianego zadań dodatkowych, które wykroczały poza zakres jego obowiązków,
- 4) o szczególnych osiągnięciach,
- 5) o mocnych i słabych stronach pracownika.

#### DOBRA PRAKTYKA



*Rekomendowane jest, aby sporządzać podsumowanie każdej oceny okresowej z wykorzystaniem reguł i technik udzielania informacji zwrotnej. Wynika to z faktu, iż podobnie jak w przypadku uzasadnienia ocen cząstkowych konstruktywna informacja zwrotna umożliwi ocenianemu dokonanie pożądanej modyfikacji sposobu wypełniania powierzonych mu obowiązków. Dodatkowo sporządzenie podsumowania umożliwi osobie zapoznającej się z arkuszem oceny w późniejszym terminie uzyskanie pełniejszego obrazu kompetencji oraz dokonań ocenianego, niemożliwego do uzyskania jedynie na podstawie ocen cząstkowych i ich uzasadnień.*

#### PODSUMOWANIE OCENY OKRESOWEJ

*W podsumowaniu oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej można zawrzeć dodatkowe informacje na jego temat i wykonywanych przez niego obowiązków, w tym m.in. opisać, czy jest spełniany cel istnienia stanowiska pracy, podać przykłady dodatkowych zadań wykonywanych przez ocenianego, opisać jego szczególne osiągnięcia, wskazać mocne i słabe strony ocenianego.*

Dzięki bardzo wysokiej rzetelności i terminowości wykonywanych zadań pracownik zdecydowanie przewyższa oczekiwania związane z realizacją powierzonych mu obowiązków. Dodatkowo prezentowana przez niego wzorowa postawa wywiera pozytywny wpływ na motywację całego zespołu i tworzenie w nim pozytywnej atmosfery. Na uwagę zasługuje również fakt, iż Pan Jan Kowalski z własnej inicjatywy wspiera swoich współpracowników w zadaniach wymagających bardzo dobrej znajomości języka francuskiego, dzięki czemu nastąpił znaczący wzrost jakości sporządzanych przez nich dokumentów w tym języku.

Ponadto, poza zadaniami wynikającymi z opisu stanowiska pracy. Pan Jan Kowalski bierze udział w pracach zespołu wartościującego stanowiska pracy w urzędzie.

### 3.5.7. Wniosek o przyznanie kolejnego stopnia służbowego

W przypadku uzyskania przez urzędnika służby cywilnej pozytywnej oceny okresowej jego bezpośredni przełożony może wypełnić wniosek o przyznanie ocenianemu kolejnego stopnia służbowego, stanowiący część VI arkusza oceny.

Uzasadniając taki wniosek, warto skorzystać z informacji zawartych w uzasadnieniach poszczególnych ocen częściowych oraz podsumowania oceny okresowej. Dzięki temu wniosek zostanie poparty obiektywnymi faktami związanymi ze sposobem realizacji przez pracownika powierzonych mu zadań i spełniania poszczególnych kryteriów oceny. Warto również odwołać się w tym miejscu do wyników poprzedniej oceny okresowej, w szczególności stopnia realizacji zaplanowanych w jej wyniku działań rozwojowych.

#### Część VI (wypełnia oceniający)

WNIOSEK O PRYZNANIE URZĘDNIKOWI SŁUŻBY CYWILNEJ KOLEJNEGO STOPNIA SŁUŻBOWEGO
<p>W związku z uzyskaniem przez Panią/Pana</p> <p>.....</p> <p>pozytywnej oceny okresowej, wnioskuję na podstawie art. 89 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) o przyznanie ..... stopnia służbowego.</p> <p><i>Umotywowanie wniosku</i></p>

Rysunek 15 – część VI arkusza oceny okresowej wzór A

### 3.5.8. Wnioski do indywidualnego programu rozwoju zawodowego

Po przyznaniu pozytywnej oceny okresowej bezpośredni przełożony ocenianego wypełnia część V arkusza oceny okresowej poświęconą wnioskowi dotyczącemu indywidualnego programu rozwoju zawodowego. Przez pojęcie „rozwój” należy rozumieć każde działanie, którego celem jest utrzymanie na niezmiennym poziomie, pogłębienie bądź nabycie nowych kompetencji przez pracownika.

Należy pamiętać, że zamieszczone w tym miejscu informacje będą stanowiły podstawę ustalenia przez bezpośredniego przełożonego odrębnego dla każdego ocenionego członka korpusu służby cywilnej indywidualnego programu rozwoju zawodowego. Program ten z kolei stanowi m.in. podstawę do kierowania pracowników służby cywilnej na szkolenia.

Dlatego należy poświęcić szczególną uwagę wypełnianiu tej części arkusza, tak aby mieć pewność, iż zawarte w niej informacje w rzetelny sposób odzwierciedlają realne potrzeby rozwojowe ocenianego i możliwości urzędu w tym zakresie.

Z tego powodu wnioski zamieszczane w części „Obszary wiedzy i umiejętności do rozwijania” powinny wskazywać, jakie obszary posiadanych przez pracownika kompetencji należy rozwijać, aby mógł on jeszcze efektywniej wykonywać swoje obowiązki. Informacji na temat tego, które kompetencje należy rozwijać, dostarczają przede wszystkim oceny cząstkowe według poszczególnych kryteriów oceny. Każde kryterium, w odniesieniu, do którego została wystawiona ocena „poniżej poziomu oczekiwań”, stanowi obszar rozwojowy pracownika, na którym należy skoncentrować zaplanowane działania rozwojowe. Natomiast precyzyjną informację na temat tego, na którym zachowaniu składającym się na dane kryterium oceny należy skupić uwagę, dostarcza uzasadnienie danej oceny cząstkowej. Ponadto szczególnej uwagi wymagają również kompetencje kluczowe na danym stanowisku pracy oraz te obszary, które ulegają częstym i znacznym zmianom (np. prawo pracy, informatyka).

#### Część V (wypełnia oceniający)

<b>WNIOSKI DOTYCZĄCE INDYWIDUALNEGO PROGRAMU ROZWOJU ZAWODOWEGO</b> <i>(Uwzględniając sporządzoną ocenę, realizowane i przyszłe zadania oraz oczekiwania ocenianego, należy określić kierunki rozwoju zawodowego ocenianego, biorąc pod uwagę obszary wiedzy i umiejętności wymagające doskonalenia, oraz zaproponować optymalne formy i metody ich realizacji.)</i>	
<b>Obszary wiedzy i umiejętności do rozwijania</b>	<b>Proponowane formy i metody rozwoju zawodowego</b>
Nabycie wiedzy z zakresu prawa zamówień publicznych	Zewnętrzne szkolenie oraz doskonalenie we własnym zakresie
Doskonalenie umiejętności obsługi programu MS Excel	Szkolenie e-learningowe

#### Część V (wypełnia oceniający)

<b>WNIOSKI DOTYCZĄCE INDYWIDUALNEGO PROGRAMU ROZWOJU ZAWODOWEGO</b> <i>(Uwzględniając sporządzoną ocenę, realizowane i przyszłe zadania oraz oczekiwania ocenianego, należy określić kierunki rozwoju zawodowego ocenianego, biorąc pod uwagę obszary wiedzy i umiejętności wymagające doskonalenia, oraz zaproponować optymalne formy i metody ich realizacji.)</i>	
<b>Obszary wiedzy i umiejętności do rozwijania</b>	<b>Proponowane formy i metody rozwoju zawodowego</b>
1. Rozszerzenie zakresu znajomości prawa pracy w obszarze nawiązywania i ustania stosunku pracy	1. Szkolenie zewnętrzne
2. Poprawa umiejętności skutecznej komunikacji	2. Praca z przełożonym

Rysunek 16 – przykładowe sposoby umieszczenia informacji w części V arkusza oceny okresowej wzór A



## PAMIĘTAJ!

*W poprawnym wypełnieniu części V arkusza oceny kluczowe jest, aby sposób umieszczenia w niej informacji umożliwiał łatwe określenie, do których obszarów wiedzy i umiejętności odnoszą się proponowane formy i metody rozwoju zawodowego. Przykładowe sposoby organizacji takich informacji można znaleźć powyżej.*

Wypełniając część arkusza poświęconą proponowanym formom i metodom rozwoju zawodowego można wykorzystać szeroki zestaw działań rozwojowych, do których zaliczają się m.in.:

- 1) **feedback przełożonego** – regularna informacja zwrotna na temat danego obszaru rozwojowego, konkretnej kompetencji, tego, co w zachowaniu pracownika było efektywne, a co warto zmienić,
- 2) **on-the-job training** – szkolenie w miejscu pracy i nauka przez doświadczenie,
- 3) **rozszerzenie zakresu obowiązków** – wykonywanie dodatkowych zadań w ramach tego samego stanowiska pracy,
- 4) **analizy/ekspertyzy wykonanie** – wykonanie analizy/ekspertyzy w określonym obszarze umożliwiające poszerzenie wiedzy z tego zakresu,
- 5) **ministaż** – krótki pobyt w innym zespole/jednostce w celu zdobycia nowej wiedzy i umiejętności,
- 6) **rotacja stanowiskowa** – zmiana stanowiska pracy lub okresowe pełnienie obowiązków z zakresu innego stanowiska,
- 7) **wizyty studyjne** – wizyty organizowane w innych jednostkach (innych komórkach organizacyjnych, urzędach etc.) w celu zapoznania się z ich specyfiką działania, wykonywania konkretnych zadań, obszarem pracy etc.,
- 8) **projekt interdyscyplinarny** – uczestnictwo w projekcie obejmującym swoim zakresem obszary niezwiązane bezpośrednio z tematyką i specyfiką pracy pracownika,
- 9) **udział w zespole zadaniowym** – uczestnictwo w zespole zadaniowym obejmującym swoim zakresem obszary związane bezpośrednio i pośrednio z tematyką i specyfiką pracy pracownika (np.: udział w zespole wartościującym),
- 10) **doskonalenie we własnym zakresie** – autorefleksja, zwrócenie uwagi na pewne zachowania, lektura odpowiednich publikacji, stron www,

- 11) **praca z przełożonym** – wspólna praca z przełożonym polegająca na cyklicznych spotkaniach, podczas których przełożony przekazuje informacje zwrotne w zakresie określonego obszaru rozwojowego i inspiruje pracownika do generowania nowych rozwiązań,
- 12) **dzielenie się wiedzą z innymi** – przekazywanie wiedzy mniej doświadczonym współpracownikom w celu wzmacniania własnych umiejętności społecznych,
- 13) **nauczanie/instruktaż** – przekazanie wiedzy z danego zakresu, co do wykonywania danego zadania lub działania, zwykle według metody 3 P (powiedz – pokaż – przećwicz) – osoba doświadczona najpierw omawia jak zrobić dane zadanie, następnie pokazuje jak to zrobić, a następnie patrzy, jak wykonuje je osoba ucząca się, aby wskazać jej obszary do poprawy,
- 14) **mentoring** – cykliczne spotkania osoby mniej doświadczonej z osobą, która posiada bogate doświadczenie w danym obszarze i umie się tym doświadczeniem dzielić; najlepiej aby mentor został odpowiednio przygotowany (np.: przeszkolony) do swojej roli; należy również pamiętać, iż mentoring jest działaniem rozwojowym zarówno dla osoby podlegającej mentoringowi, jak i dla mentora,
- 15) **coaching z przełożonym** – wspólna praca z przełożonym nad rozwojem kompetencji, umiejętności technicznych, nad pogłębieniem wiedzy merytorycznej podczas indywidualnych spotkań,
- 16) **doradztwo HR** – rozmowa o tematyce związanej z obszarem HR (np. o kompetencjach, ocenie, rozwoju, trudnościach we współpracy, problemach w komunikacji) przeprowadzona z konsultantem personalnym dedykowanym do danego obszaru,
- 17) **szkolenie stacjonarne** – uczestnictwo w szkoleniach i warsztatach z różnych obszarów tematycznych organizowanych zarówno przez wewnętrzny zespół szkoleń, jak i przez firmy zewnętrzne,
- 18) **szkolenie e-learningowe** – szkolenie dostępne na platformie e-learningowej.

### 3.6. Zakończenie procesu oceny okresowej

Po sporządzeniu oceny okresowej na piśmie oceniający niezwłocznie umożliwia ocenianemu zapoznanie się z oceną. Oceniany potwierdza fakt zapoznania się z oceną i wnioskami dotyczącymi indywidualnego programu rozwoju składając swój podpis w części V arkusza oceny.

..... <i>miejsowość</i>	..... <i>data</i>	..... <i>podpis oceniającego</i>
<b>Zapoznałam/em się z oceną okresową i wnioskami dotyczącymi indywidualnego programu rozwoju zawodowego.</b>		
..... <i>miejsowość</i>	..... <i>data</i>	..... <i>podpis ocenianego</i>
<b>Pouczenie:</b> Od oceny okresowej służy, w terminie 7 dni od dnia zapoznania się z oceną, sprzeciw do dyrektora generalnego urzędu. Zgodnie z art. 83 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) osoby, o których mowa w art. 81 ust. 2 pkt 1, 2 i 4 tej ustawy, wnoszą sprzeciw do osoby, która dokonała oceny okresowej, a osoby, o których mowa w art. 81 ust. 2 pkt 5 tej ustawy, wnoszą sprzeciw do osób wykonujących zadania dyrektora generalnego urzędu w jednostkach wymienionych w art. 52 pkt 4 wskazanej ustawy.		

Rysunek 17 – część V arkusza oceny

Następnie oryginał arkusza włącza się do akt osobowych ocenianego, natomiast jego kopię oceniający doręcza ocenianemu. Należy też pamiętać o pouczeniu ocenianego o przysługującym mu prawie sprzeciwu od otrzymanej oceny okresowej.



#### PAMIĘTAJ!

Podpisanie oceny przez ocenianego nie musi nastąpić w dniu sporządzenia tej oceny, ale powinno nastąpić bez zbędnej zwłoki. Np. w przypadku nieobecności pracownika, po jego powrocie do pracy powinien on być zapoznany z oceną.



#### DOBRA PRAKTYKA

Dobrym rozwiązaniem jest sporządzenie i zatrzymanie kopii oceny okresowej przez bezpośredniego przełożonego. Pozwoli mu to m.in. na samodzielne wypełnienie następnym razem części I arkusza oraz dokonania analizy postępów w pracy ocenianego.

### 3.7. Sprzeciw od otrzymanej oceny

Od oceny okresowej służy w terminie 7 dni od dnia zapoznania się z oceną przez ocenianego sprzeciw do dyrektora generalnego urzędu (art. 83 ust. 1 ustawy). W przypadkach określonych w art. 81 ust. 2 pkt 1, 2 i 4 ustawy, gdy ocena okresowa nie była sporządzana przez dyrektora generalnego, sprzeciw składa się do osoby, która dokonała oceny okresowej, lub do osób wykonujących zadania dyrektora generalnego urzędu w jednostce wymienionej w art. 52 pkt 4 ustawy.

Sprzeciw rozpatruje się w terminie 14 dni od dnia jego wniesienia. W przypadku jego uwzględnienia ocenę okresową zmienia się albo sporządza po raz drugi. Biorąc pod uwagę, że w myśl przepisu art. 81 ust. 1 ustawy ocena okresowa dokonywana jest – z zastrzeżeniem ust. 2 – przez bezpośredniego przełożonego, zarówno sporządzenie oceny po raz drugi, jak i jej zmiana powinny być dokonywane przez bezpośredniego przełożonego po podjęciu odpowiedniej decyzji w tej sprawie przez dyrektora generalnego urzędu, który jest właściwy do rozpatrzenia sprzeciwu.

Z uwagi na pojawiające się wątpliwości ważne jest właściwe dokonanie interpretacji pojęcia „uwzględnienie sprzeciwu”. Stosując wykładnię językową, uwzględnić sprzeciw oznacza wziąć pod uwagę raczej przedstawione przez ocenianego poprzez pozytywne odniesienie się do wysuwanych przez niego w sprzeciwie postulatów. W wyniku uwzględnienia sprzeciwu ocenę okresową zmienia się albo sporządza po raz drugi. O zmianie oceny okresowej dokonanej po wniesionym sprzeciwie można mówić, gdy oceniany uwzględnił wszystkie postulaty ocenianego, wskazane wprost, zastępując dotychczasowe fragmenty oceny (oceny częściowe) nowymi. Natomiast, gdy wniesiony sprzeciw jest natury ogólnej i oceniany nie odnosi się do konkretnych ocen częściowych lub ich uzasadnień (np. oceniany nie zgadza się z poziomem oceny, nie wskazując konkretnych zarzutów), wówczas oceniający sporządza ocenę okresową po raz drugi samodzielnie decydując w jakich fragmentach oceny mają nastąpić zmiany.

Należy też pamiętać, że od oceny okresowej sporządzonej po raz drugi przysługuje ponowny sprzeciw.

Kwestia dotycząca terminu, jaki należy wskazać dla przeprowadzenia ponownej oceny w przypadku uwzględnienia sprzeciwu od oceny i nakazaniu przeprowadzenia oceny po raz drugi nie została uregulowana wprost w przepisach ustawy. Wydaje się jednak, że ponowna ocena powinna być przeprowadzona w terminie 14 dni od dnia wniesienia sprzeciwu. Konkluzja ta wynika z analizy art. 83 ust. 3 ustawy, który stanowi, że sprzeciw rozpatruje się w terminie 14 dni od dnia wniesienia. Wydaje się również, że należy uznać, iż w ramach pojęcia



„rozpatrzenie sprzeciwu” zawiera się także czynność „sporządzenie oceny po raz drugi”, co oznacza, że we wskazanym terminie powinny być dokonane wszystkie czynności wynikające z decyzji dyrektora generalnego urzędu o uwzględnieniu sprzeciwu od oceny okresowej. Przyjęcie stanowiska, zgodnie z którym dyrektor generalny urzędu ma na podjęcie decyzji 14 dni, a w dowolnym terminie następuje jej wykonanie, tj. sporządzenie oceny po raz drugi bądź zmiana oceny, mogłoby doprowadzić do sytuacji upływu 14 dniowego terminu na odwołanie się do sądu pracy, który liczony jest od dnia doręczenia decyzji dyrektora generalnego urzędu, a nie od momentu jej wykonania.

W razie nierozpatrzenia złożonego przez pracownika sprzeciwu w terminie albo nieuwzględnienia sprzeciwu od oceny okresowej członek korpusu służby cywilnej może, w terminie 14 dni od dnia doręczenia decyzji albo od dnia upływu terminu na rozpatrzenie sprzeciwu, odwołać się do właściwego sądu pracy.

### DOBRA PRAKTYKA



*Mimo że ustawa nie nakłada takiego obowiązku to wskazane jest, aby zarówno sprzeciw członka korpusu służby cywilnej, jak i decyzja dyrektora generalnego urzędu w sprawie sprzeciwu – szczególnie w przypadku jego nieuwzględnienia – zawierały odpowiednie uzasadnienie.*

### PAMIĘTAJ!



*Przewidziane przepisami prawo złożenia sprzeciwu od oceny okresowej i wniesienia odwołania od tej oceny do sądu pracy są środkami prawnymi służącymi ustaleniu ostatecznej treści sporządzonej oceny okresowej, które nie powinny mieć wpływu na nowy proces oceniania sposobu wykonywania przez członka korpusu służby cywilnej jego obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy. Zatem pomimo skorzystania przez ocenianego z przysługujących mu środków zaskarżenia tej oceny, bezpośredni przełożony jest zobowiązany do dokonania czynności zmierzających do rozpoczęcia nowego procesu oceniania.*

## PAMIĘTAJ!



*Uwzględnienie sprzeciwu – jak wynika z brzmienia przepisu art. 83 ust. 4 ustawy, zgodnie z którym „w razie uwzględnienia sprzeciwu ocenę okresową zmienia się albo sporządza po raz drugi” – oznacza przede wszystkim przyznanie racji ocenianemu. Zatem nie jest możliwe w wyniku rozpatrywania sprzeciwu obniżenie oceny okresowej (bądź jej poszczególnych elementów, zawartych w arkuszu oceny okresowej). Uznanie, że prawidłowe byłoby uwzględnienie sprzeciwu polegające na zmianie oceny w sposób sprzeczny z oczekiwaniami ocenianego wyrażonymi w sprzeciwie byłoby działaniem niezgodnym z prawem, gdyż byłoby zastosowaniem przepisów niezgodnie z ich społecznym przeznaczeniem (a także działaniem wbrew zdrowemu rozsądkowi). Zatem wniesienie sprzeciwu od oceny okresowej nie powinno pogorszyć sytuacji ocenianego.*

*Dokonanie zmiany ocen częściowych, w wyniku sprzeciwu wniesionego przez ocenianego pracownika, z jednoczesnym pozostawieniem oceny końcowej na dotychczasowym poziomie, będzie można uznać za uwzględnienie sprzeciwu, jeżeli postulat zmiany ocen częściowych bez zmiany poziomu oceny końcowej wynika bezpośrednio ze złożonego sprzeciwu. Jednak w przypadku, gdy oceniany wnosił o zmianę poziomu oceny końcowej, to pozostawienie oceny końcowej na dotychczasowym poziomie – nawet przy zmianie ocen częściowych – nie będzie uwzględnieniem sprzeciwu.*

## 4. Konsekwencje oceny okresowej

Ustawa przewiduje dwa rodzaje skutków otrzymania pozytywnej lub negatywnej oceny okresowej. Pierwszą ich grupę stanowią skutki obligatoryjne, czyli:

- 1) przeprowadzenie ponownej oceny po upływie 6 miesięcy od dnia zapoznania się z oceną negatywną,
- 2) rozwiązanie stosunku pracy w razie dwukrotnej następującej po sobie negatywnej oceny urzędnika służby cywilnej (art. 71 ust. 1 pkt 1 ustawy),
- 3) przyznanie urzędnikowi służby cywilnej kolejnego stopnia służbowego po uzyskaniu dwóch kolejnych następujących po sobie pozytywnych ocen okresowych na jednym z dwóch najwyższych poziomów przewidzianych w skali ocen – w ciągu 30 dni od dnia zapoznania urzędnika służby cywilnej z oceną okresową (art. 89 ust. 2 ustawy),
- 4) sporządzenie indywidualnego programu rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej (art. 81 ust. 5, art. 108 ustawy).

Natomiast drugą kategorię stanowią skutki fakultatywne. Jednym z nich jest wymieniona w ustawie możliwość otrzymania przez urzędnika służby cywilnej kolejnego stopnia służbowego po uzyskaniu pozytywnej oceny, na umotywowany wniosek bezpośredniego przełożonego (art. 89 ust. 1 ustawy). Decyzję o przyznaniu kolejnego stopnia podejmuje dyrektor generalny urzędu. Ponadto wyniki oceny okresowej mogą również zostać wykorzystane w innych procesach związanych z polityką personalną jednostki oraz podejmowanych w jej ramach decyzjach personalnych, np.:

- 1) awanse – przyznawane np. wyłącznie osobom, które otrzymały ostatnią ocenę na poziomach powyżej oczekiwań,
- 2) nagrody – poziom oceny okresowej sporządzonej np. w okresie 6 miesięcy od poprzedzających podejmowanie decyzji o przyznaniu nagrody, może być wykorzystany do określenia wysokości nagrody,
- 3) szkolenia – informacje zawarte w ocenach cząstkowych mogą posłużyć do określenia luk kompetencyjnych poszczególnych pracowników jak i np. określenia zbiorczego zapotrzebowania urzędu na szkolenia z danego obszaru,
- 4) decyzje kadrowe związane z restrukturyzacją lub przeniesieniem pracowników – wyniki oceny okresowej mogą stanowić podstawę wyodrębniania konkretnych grup pracowników.

## 5. Przyznawanie kolejnych stopni służbowych

Pierwszy stopień służbowy jest przyznawany urzędnikowi służby cywilnej przez dyrektora generalnego urzędu na piśmie w terminie 7 dni od dnia mianowania. Kolejne stopnie służbowe są przyznawane urzędnikom służby cywilnej na podstawie pozytywnych ocen okresowych oraz umotywowanych wniosków bezpośrednich przełożonych (art. 89 ust. 1 ustawy) bądź po spełnieniu przez ocenianego warunków określonych w przepisie art. 89 ust. 2 ustawy.

Należy również pamiętać, iż zgodnie z art. 81 ust. 9 ustawy w razie uzyskania negatywnej oceny okresowej członek korpusu służby cywilnej podlega ponownej ocenie po upływie 6 miesięcy od dnia zapoznania się z oceną. Wynika z tego, iż ponowna ocena jest nową oceną, a nie kontynuacją zakończoną negatywnej oceny i nie ma przeszkód prawnych, aby ponowna ocena była oceną pozytywną, zawierającą umotywowany wniosek bezpośredniego przełożonego o przyznanie urzędnikowi służby cywilnej kolejnego stopnia służbowego, a także aby była to pierwsza pozytywna ocena, brana pod uwagę przy ustalaniu uprawnienia wskazanego w art. 89 ust. 2 ustawy.



### **PAMIĘTAJ!**

*Zmiana statusu pracownika służby cywilnej na urzędnika służby cywilnej w żaden sposób nie wpływa na proces oceny, chyba, że zmiana ta wiąże się ze spełnieniem przesłanek z art. 81 ust. 6 ustawy, czyli nastąpiła zmiany stanowiska pracy wiążąca się z istotną zmianą zakresu obowiązków, a od dnia sporządzenia ostatniej oceny okresowej upłynęło więcej niż 6 miesięcy.*

## 6. Sposób prowadzenia rozmowy oceniającej

### 6.1. Przygotowanie do rozmowy

Z uwagi na znaczenie oceny okresowej w służbie cywilnej dla dalszego rozwoju zawodowego pracownika obie strony, tj. oceniany i oceniający, powinny starannie przygotować się do rozmowy jej poświęconej. W ten sposób przełożony zapewni, że rozmowa oceniająca będzie oparta na obiektywnych faktach i da pracownikowi poczucie, że jego praca jest rzetelnie analizowana. Przygotowanie się obu stron do rozmowy zapewni jej przebieg w postaci konstruktywnego, partnerskiego dialogu. Dialog partnerski to rozmowa dająca obydwu stronom możliwość swobodnego przedstawienia argumentów i swoich opinii nawet w najtrudniejszych i newralgicznych kwestiach.

#### 6.1.1. Oceniający

Jak już wspomniano wcześniej szczególnie istotnym dla prawidłowego przeprowadzenia procesu oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej jest systematyczne gromadzenie informacji na temat sposobu realizacji powierzonych pracownikowi zadań w całym okresie podlegającym ocenie. Zagadnienie to zostało już omówione w podrozdziale 3.3. niniejszego poradnika a wykorzystanie opisanych w nim metod pozwoli na zgromadzenie wystarczającej ilości informacji umożliwiających dokonanie oceny okresowej w oparciu o fakty i rzetelne przesłanki związane z zachowaniem ocenianego.

##### 6.1.1.1. Przygotowanie merytoryczne

Wykorzystując zgromadzone w trakcie okresu podlegającego ocenie informacje, przed odbyciem rozmowy oceniającej z pracownikiem bezpośrednio przełożony powinien przygotować roboczą wersję oceny pracownika, którą najlepiej zapisać, wykorzystując część IV odpowiedniego arkusza oceny okresowej w służbie cywilnej.

Przygotowując propozycję oceny, przełożony powinien:

- 1) dokonać oceny poszczególnych kryteriów oceny i przygotować listę konkretnych przykładów zachowań pracownika, uzasadniających poszczególne oceny,

- 2) na podstawie zgromadzonych w trakcie okresu podlegającego ocenie informacji oraz sprawozdania ocenianego dokonać oceny zadania i kluczowych działań pracownika na zajmowanym przez niego stanowisku,
- 3) określić poziom oceny okresowej,
- 4) przygotować propozycję wniosków na temat dalszego rozwoju zawodowego pracownika i sugerowanych działań rozwojowych.

<b>DATA ROZMOWY PRZEPROWADZONEJ Z OCENIANYM PRZED SPORZĄDZENIEM OCENY NA PIŚMIE</b>		
<b>OKRES, W KTÓRYM OCENIANY PODLEGAŁ OCENIE</b>	<i>od (data zapoznania ocenianego z kryteriami)</i>	<i>do (data sporządzenia oceny na piśmie)</i>

<b>Kryteria obowiązkowe</b>		
<b>Kryteria oceny</b>	<b>Ocena częściowa dotycząca poziomu spełnienia danego kryterium</b>	<b>Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium</b>
		<i>Sporządzenie uzasadnienia do ocen częściowych jest obligatoryjne w razie przyznania ocen: znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów), poniżej oczekiwań (2 punkty), znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt).</i>
Rzetelność i terminowość	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Wiedza	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań	

Rysunek 18 – część IV arkusza oceny okresowej wzór A

### 6.1.1.2. Przygotowanie organizacyjne

Oprócz właściwego przygotowania merytorycznego kluczowe dla osiągnięcia celu rozmowy oceniającej jest również jej odpowiednie przygotowanie organizacyjne. Planując rozmowę:

- 1) należy pamiętać o tym, aby termin odbycia rozmowy umożliwił pracownikowi należyte się do niej przygotowanie,

- 2) zarówno przełożony, jak i pracownik, powinni zarezerwować na nią wystarczająco dużo czasu (od 1 do 1,5 godziny),
- 3) należy pamiętać o tym, że musi się ona odbyć w terminie zgodnym ze stosownymi regulacjami.

Należy również pamiętać o tym, iż bardzo istotny wpływ na przebieg rozmowy oceniającej mają warunki, w jakich zostanie ona przeprowadzona. Kluczowe jest, aby rozmowa odbyła się w warunkach zapewniających:

- 1) prywatność rozmowy – rozumianą przez sytuację, w której rozmowa odbywana przez oceniającego i ocenianego nie będzie słyszana przez inne osoby, a w pomieszczeniu, w którym będzie się ona odbywała, będą znajdowały się jedynie osoby w niej uczestniczące,
- 2) brak zakłóceń – czyli brak rozprasających elementów zakłócających przebieg rozmowy, takich jak dzwoniące telefony, głośna muzyka, osoby przechodzące przez pomieszczenie,
- 3) brak elementów rozprasających uczestników rozmowy – czyli np. konieczności odbierania telefonów, udzielania odpowiedzi na pytania podwładnych itp.

Z uwagi na powyższe planując rozmowę oceniającą, należy zadbać o to, aby na czas jej przeprowadzenia oceniający i oceniany mieli możliwość skorzystania z pomieszczenia zapewniającego spełnienie powyższych wytycznych, jak i takie zorganizowanie pracy oceniającego i ocenianego, które umożliwi uniknięcie rozprasających elementów opisanych w punkcie trzecim. Jeżeli z uwagi na warunki lokalowe oceniający nie posiada własnego pomieszczenia, które umożliwi spełnienie opisanych wytycznych, należy wykorzystać ogólnodostępne pomieszczenia znajdujące się w danej jednostce, np. salę szkoleniową lub konferencyjną. Należy przy tym upewnić się, czy dane pomieszczenie nie będzie w tym terminie wykorzystywane, oraz poinformować pracowników jednostki o tym, iż w czasie przeprowadzania rozmów oceniających nie należy z tego pomieszczenia korzystać.



## PAMIĘTAJ!

*Przed rozpoczęciem rozmowy należy wyłączyć telefony komórkowe i w miarę możliwości wyciszyć stacjonarne telefony znajdujące się w pomieszczeniu.*

*Wskazane jest przekazanie przez oceniającego podlegającym mu pracownikom informacji (np. przez rozesłanie odpowiedniego maila lub przekazania tychże informacji ustnie), iż w danym terminie odbywać on będzie rozmowę oceniającą i nie należy mu w jej trakcie przeszkadzać.*

*Na drzwiach pomieszczenia, w którym będzie odbywać się rozmowa, warto umieścić informację (np. w postaci kartki lub tabliczki), iż realizowane są w nim rozmowy oceniające i nie należy do tego pomieszczenia wchodzić.*

Każda rozmowa oceniająca musi być również odpowiednio zaplanowana i przygotowana. W układaniu planu rozmowy oceniającej należy pamiętać o uwzględnieniu następujących punktów:

- 1) **Stworzenie właściwej atmosfery** – na początku przełożony powinien przypomnieć cele rozmowy i podkreślić płynące z niej korzyści. Następnie powinien zostać uzgodniony plan rozmowy i oczekiwany wkład pracownika w jej przeprowadzenie.
- 2) **Gdzie jesteśmy?** – przełożony przypomina zakres obowiązków pracownika, podsumowuje swoje oczekiwania i omawia zadania, które pracownik realizował w danym okresie, oraz kryteria, według których jest oceniany (kryteria oceny). Podsumowaniem tej części rozmowy jest uzgodnienie listy faktów dotyczących działań i wyników pracownika.
- 3) **Autoanaliza pracownika** – kluczowa część oceny, w której przełożony przez zadawane przez siebie pytania powoduje, iż pracownik sam analizuje swoje działania i ocenia wyniki swojej pracy. Metoda skuteczna zwłaszcza tam, gdzie pojawiły się problemy i istotne jest, aby pracownik zrozumiał przyczyny swoich błędów i powziął postanowienie na rzecz poprawy sytuacji. Należy uważać, aby ta część rozmowy nie przerodziła się w „przesłuchanie” pracownika.
- 4) **Dokonanie oceny przez przełożonego** – na podstawie arkusza ocen przełożony punkt po punkcie omawia ocenę pracy podwładnego, uzasadniając swoje decyzje i odwołując się do samooceny pracownika. Kluczem do sprawnego i konstruktywnego przeprowadzenia tej części rozmowy jest koncentracja na faktach. Należy unikać uogólnień i nigdy nie krytykować osobowości pracownika.
- 5) **Komentarz pracownika** – pracownik ma prawo nie zgodzić się z oceną przełożonego i uzasadnić swój punkt widzenia. W tej części kluczową umiejętnością przełożonego jest zdolność aktywnego słuchania pracownika. Za wszelką cenę należy unikać przerywania pracownikowi i wdawania się w pełną emocji dyskusję, która często prowadzi do otwartego konfliktu.
- 6) **Wyciągnięcie wniosków rozwojowych** – rozmowę z pracownikiem należy zakończyć omówieniem wniosków na temat jego dalszego rozwoju zawodowego. Należy skoncentrować się w tym przypadku w szczególności na zaplanowaniu tych działań rozwojowych, które pozwolą zniwelować stwierdzone w trakcie oceny luki.



### 6.1.1.3. Wskazówki, jak prowadzić rozmowę oceniającą

Równie istotnym elementem rozmowy oceniającej, jak właściwe do niej przygotowanie, jest sposób jej prowadzenia. W jej trakcie przełożony w szczególności nie powinien:

- 1) **dominować** – rozmowa oceniająca powinna być partnerskim dialogiem,
- 2) **poddawać ocenie czy wręcz krytyce osobowości pracownika** – należy mówić o pracy i konkretnych zachowaniach, a nie o cechach osobowości,
- 3) **porównywać pracownika do innych osób w organizacji** – przykład innych nie motywuje, chyba że porównujemy konkretne wyniki.

W trakcie samej rozmowy należy również pamiętać o tym, że:

- 1) nie tylko przełożony, ale również pracownik musi mieć szansę na ustosunkowanie się do wyników swojej pracy i prezentowanych argumentów,
- 2) wraz z pracownikiem trzeba przeanalizować wszelkie informacje i dane na temat związku między rezultatami pracy a wcześniej uzgodnionymi obszarami odpowiedzialności i postawionymi zadaniami,
- 3) wspólnie należy ustalić, co wymaga poprawy, oraz określić sposoby, środki prowadzące do tego oraz czas,
- 4) jeśli wyniki pracownika są doskonałe, należy to podczas rozmowy wyraźnie podkreślić oraz wyrazić swoje uznanie,
- 5) jeśli pracownik w jakiejś dziedzinie lub obszarze osiąga niezadowalające wyniki, należy je z nim przedyskutować w sposób rzeczowy i spokojny.

### 6.1.2. Oceniany

Ponieważ rezultaty oceny okresowej w służbie cywilnej mają istotne znaczenie dla dalszego rozwoju zawodowego pracownika, istotne jest, aby on również starannie się do niej przygotował. Powinno się to odbyć w formie samooceny, do której najlepiej wykorzystać część IV właściwego arkusza oceny okresowej w służbie cywilnej. Przeprowadzając samoocenę, należy:

- 1) przypomnieć sobie zakres obowiązków na zajmowanym stanowisku,
- 2) określić propozycję poziomów oceny poszczególnych kryteriów oceny

- i przygotować listę konkretnych przykładów zachowań i sytuacji uzasadniających oceny poszczególnych elementów, aby w trakcie trwania rozmowy móc odwoływać się do konkretnych zachowań i faktów,
- 3) dokonać oceny poziomu realizacji powierzonych zadań,
  - 4) określić propozycje zmian, ulepszeń czy działań rozwojowych, które pozwoliłyby uzyskać większą wydajność i lepszą jakość pracy.

W przeprowadzeniu samooceny oraz przygotowaniu do rozmowy oceniającej pomocne będzie udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania:

- 1) Z wykonania których zadań w ocenianym okresie jesteś najbardziej zadowolona/zadowolony? Podaj konkretne zachowania i zdarzenia.
- 2) Z wykonania których zadań w ocenianym okresie jesteś najbardziej niezadowolona/niezadowolony? Podaj konkretne zadania.
- 3) Jakie były przyczyny niewykonania wymienionych wyżej zadań?
- 4) Co mogłaś/mogłeś zrobić, aby wyniki Twojej pracy były lepsze?
- 5) Co możesz zrobić, aby pracować bardziej wydajnie w przyszłości? Jakich działań z Twojej strony to wymaga? W jaki sposób może Ci w tym pomóc przełożony?
- 6) Które z zadań najbardziej lubisz wykonywać w swojej pracy? Dlaczego?
- 7) Których zadań najbardziej nie lubisz wykonywać w swojej pracy? Dlaczego?
- 8) Które zadania sprawiają Ci najwięcej trudności? Co mogłoby pomóc w ich przewyciężeniu?
- 9) Co byś zmieniła/zmienił w pracy swojego działu, aby było można pracować z większym zadowoleniem i zaangażowaniem? Co jest potrzebne, aby tak się stało?
- 10) Jakie zadania/cele/wyzwania chciałabyś/chciałbyś podjąć w następnym okresie oceny?

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania pozwala przygotować się do dokonania samooceny, jak i aktywnego udziału w rozmowie oceniającej. Dzięki temu ocena okresowa nie będzie jedynie czasem przeznaczonym na wysłuchanie tego, co ma do powiedzenia bezpośredni przełożony, ale również sam oceniany będzie mógł przedstawiać argumenty i propozycje zmian.

## 6.2. Udzielanie informacji zwrotnej

Według teorii modyfikacji zachowań autorstwa B.F. Skinnera zachowaniami ludzi steruje środowisko społeczne, stąd można wyjaśnić i kierować zachowaniem jednostki (tzn. formować różne wzorce zachowania) przez manipulowanie środowiskiem, gdyż człowiek jest istotą reaktywną i jego zachowanie zaprogramowane jest przez aktywne środowisko. Ludzie postępują tak, jak postępują, ponieważ nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami, a inne z nieprzyjemnymi. Na tej podstawie sformułować można tzw. **prawo skutku**. Mówi ono, że zachowanie przynoszące przyjemne konsekwencje prawdopodobnie zostanie powtórzone, zaś nieprzyjemne będzie zaniechane w przyszłości.



Rysunek 19 – proces modyfikacji zachowań

Przenosząc przesłanki Skinnera na grunt organizacji, można powiedzieć, że **modyfikacja zachowań koncentruje się na ustanawianiu sytuacji roboczych – jak polityka nagradzania i wyrażanie uznania – ułatwiających pracownikom nabycie przyzwyczajień w pracy przynoszących zadowolenie i pomagających w osiągnięciu celów organizacji**. Prowadzi to do wniosku, iż **przełożeni mogą wpływać na zachowania podwładnych przez przydzielanie lub wstrzymywanie nagród**. Odnosząc to do procesu oceny okresowej, można stwierdzić, że metodą takiego wpływu jest mechanizm udzielania pracownikowi informacji zwrotnej na temat elementów składających się na jego ocenę oraz wyników pracy.

**Informacją zwrotną** jest każda informacja, która dotyczy danego postępowania i prowadzi do działania mającego potwierdzić je, rozwinąć lub zmienić. W oddziaływaniu na ludzi w miejscu pracy jest to bodaj najistotniejsza sprawność interpersonalna, jaką należy rozwijać. Informacja ta może być:

- 1) **pozytywna** – wzmacniająca „dobre” działania i zachowania,
- 2) **negatywna** – korygująca oraz poprawiająca „słabe” działania i zachowania.

Oba rodzaje informacji zwrotnej muszą być jednak **konstruktywne**.

### 6.2.1. Funkcja informacji zwrotnej w ocenie pracownika

Do kluczowych funkcji informacji zwrotnej w procesie oceny pracowników należą:

- 1) **utrzymanie i poprawa wyników** – im szybciej pracownik dowie się, co robi dobrze, a co źle, tym mniejsze zmiany w metodach pracy będą konieczne dla osiągnięcia zamierzonego celu. Niewielkie zmiany wprowadzone odpowiednio wcześniej mogą zapobiec konieczności większych zmian później.
- 2) **coaching i doradztwo** – uwzględniająca braki w wiedzy, umiejętnościach czy zachowaniu pracownika konstruktywna informacja zwrotna odgrywa kluczową rolę w ukierunkowaniu na rozwiązanie konkretnego problemu lub też w pomocy w znalezieniu własnego sposobu rozwiązania go,
- 3) **zdobywanie nowych kompetencji** – informacja zwrotna jest nieodłączną częścią każdego procesu uczenia się. Dzięki niej uczący dowiaduje się, jakie poczynił postępy oraz nad czym jeszcze powinien pracować.
- 4) **rozwijanie i uwalnianie potencjału** – konstruktywna informacja zwrotna w istotnych momentach rozwoju kariery może zapewnić odpowiednie wykorzystanie rozwoju jednostki dla konkretnych celów,
- 5) **podnoszenie morale, motywacja i zaangażowanie** – uznanie dla dobrze wykonanej pracy, poczucie osiągnięcia celu, uruchomienie potencjału wzrostu i rozwoju stanowią kluczowe czynniki motywacyjne.

### 6.2.2. Sposoby udzielania informacji zwrotnej

Każdy z nas każdego dnia „pochłania” ogromną porcję problemów oraz jest pod ciągłą presją, i to często tak wielką, że niewiele brakuje, abyśmy eksplodowali jak przekłuty balon. Dlatego też posiadamy psychiczne mechanizmy obronne, które pozwalają nam wyrazić w bardziej lub mniej racjonalny sposób nasze bolesne doświadczenia. Właśnie dzięki takim mechanizmom większość z nas może żyć i czuć się dobrze.

Ciągłe bronienie się jest więc bardzo ważnym, a zarazem naturalnym aspektem naszego życia. Dlatego kiedy pracownikowi zarzuca się złe czy słabe wykonanie pracy, może on zaprezentować jedną z następujących reakcji:

- 1) **zaprzeczenie lub lekceważenie będące manifestacją oporu** – dzięki nim dana osoba unika postawienia sobie pytania o własne kompetencje,

- 2) **gniew i złość** – pozwalają one wyładować nadmiar energii i odroczyć konfrontację z rzeczywistym problemem aż do czasu, gdy dany pracownik będzie w stanie stawić im czoła;
- 3) **ukrycie się we „własnej skorupce”** – czyli odgrodzenie się od trudności swoistą barierą np. obojętności lub bezradności.

Radzenie sobie z tego typu postawami jest niezbędną umiejętnością każdego przełożonego. Dzięki wykorzystaniu jednego z opisanych poniżej modeli przekazywania informacji zwrotnej pozwala uniknąć wywołania u ocenianego jednej z opisanych powyżej reakcji obronnych i pozwala:

- 1) dostarczyć informacji na temat zachowań i działań ocenionych na podstawie obiektywnych standardów w taki sposób, że odbiorca informacji zachowuje pozytywny stosunek do siebie i swojej pracy,
- 2) zachęcić rozmówcę do modyfikacji swojego postępowania zgodnie z przyjętymi standardami zachowań i działań.

**Model trójwarstwowej kanapki** – najprościej mówiąc jest to przekazanie kolejno informacji, jak na schemacie poniżej, pozytywnej – negatywnej – i znów pozytywnej. Przekazywanie informacji zwrotnych tą metodą zakłada rozpoczęcie rozmowy od zwrócenia uwagi na pozytywne aspekty zachowania pracownika. Następnie należy wspomnieć o tych elementach zachowania rozmówcy, które należy poprawić, nad którymi należy nadal pracować. I wreszcie, aby zakończyć omawianie danej kwestii, należy podsumować pozytywnie i zmotywować do działania, poprawy. W stosowaniu tego modelu nadzwyczaj istotne jest, aby jasno podkreślić, iż zawarta w nim informacja jest obszarem, w którym oczekuje się od odbiorcy poprawy. Wynika to z faktu, iż niektórzy odbiorcy, nieposiadający wewnętrznej motywacji do poprawy swoich zachowań i działań, mogą skupić się jedynie na pozytywnych elementach tak skonstruowanej wypowiedzi i mogą uznać, iż nadawca dopuszcza występowanie zachowań określonych jako negatywne. Innym zagrożeniem jest też to, że informacja krytyczna przedstawiona w taki sposób zostanie niezauważona, gdyż informacje pozytywne będą w niej dominować i przykryją – „od góry i od dołu” – informacje negatywne. Dlatego w niektórych sytuacjach i w przypadku niektórych osób lepiej jest stosować model kanapki dwuwarstwowej, o której będzie mowa w dalszej części rozdziału.



**Zacznij od pozytywnych aspektów zachowania**



**Powiedz konkretnie co było złe**



**Podsumuj pozytywnie**

### PRZYKŁAD TRÓJWARSTWOWEJ KANAPKI



- + „Mówiłeś w jasny i zrozumiały sposób oraz dałeś klientowi możliwość „wygadania się”.
- „Przepraszając, nie patrzyłeś w oczy klientowi, a na początku rozmowy nie przedstawiłeś się”.
- + „Używałeś wielu zwrotów grzecznościowych i widać było, że w miarę, jak rozwija się rozmowa, radzisz sobie coraz lepiej”.

**Model dwuwarstwowej kanapki** – możliwe jest również zastosowanie powyższego modelu w wersji, która nie będzie zawierała naprzemiennie informacji pozytywnej i negatywnej, a jedynie dwie informacje, z których jedna zwraca uwagę na pozytywne aspekty działania, a druga sugeruje korektę działań negatywnych.



**Zwróć uwagę na pozytywne aspekty**



**Skoryguj negatywne działania**

### PRZYKŁAD DWUWARSTWOWEJ KANAPKI



- + „Widać, że byłeś zaangażowany w rozwiązanie problemu naszego zespołu i podjąłeś odpowiednie działania”.
- „Powinieneś jednak uważniej słuchać uwag pozostałych członków zespołu i nie przerywać ich wypowiedzi”.

**Model „Z”** (schemat poniżej) – udzielając informacji zwrotnej, powinniśmy wyjść od pozytywnego aspektu zachowania ocenianej osoby na poziomie ogólnym jej działania. Po takim ogólnym wstępie należy wskazać konkretne wydarzenie, fakt, który wpłynął na taki pozytywny odbiór. Kolejnym krokiem jest zwrócenie uwagi osoby ocenianej na negatywny aspekt, który chcielibyśmy poprawić lub wyeliminować. Mówimy o nim na poziomie szczegółowym, a więc co konkretnie zauważyliśmy. Ostatnim elementem, domykającym informację zwrotną, jest pokazanie rozmówcy konsekwencji jego zachowania.



### PRZYKŁAD MODELU „Z”



- + **ogół:** „Bardzo podoba mi się, w jaki sposób okazałeś zainteresowanie Panu Kowalskiemu”.
- + **szczegół:** „Obserwowałem Cię wczoraj i zauważyłem, w jaki sposób starałeś się pomóc mu rozwiązać trudną dla niego sytuację”.
- **szczegół:** „Powinieneś zwrócić większą uwagę na barwę swojego głosu, jest bardzo poważna, bez uśmiechu, odniosłem wrażenie, że jest to ton lekceważący”.
- **konsekwencje:** „Taki ton i brak uśmiechu może być źle odbierany przez inne osoby, mogą odnieść wrażenie, że nie traktujesz ich spraw poważnie”.

### 6.2.3. Właściwe dopasowanie metody udzielania informacji zwrotnej do odbiorcy

Różni ludzie mają różną tolerancję przyjmowania informacji zwrotnej. Te możliwości mogą zmieniać się z dnia na dzień w zależności od samopoczucia. W literaturze przedmiotu można spotkać się z podziałem na trzy kategorie<sup>7</sup>:

<sup>7</sup> R. F. Bee, *Constructive feedback*, London, CIPD House 2000, s. 28-29.

- 1) „**kubły**” – są gotowe i chętne do przyjęcia informacji zwrotnej, a nawet same jej poszukują. Mają zaufanie do własnych możliwości, rozwoju i zmian oraz pozytywne nastawienie do konstruktywnej krytyki. Uważać należy na „kubły z dziurą” – osoby, które zdają się pragnąć konstruktywnej krytyki, ale w rzeczywistości nic się nie dzieje.
- 2) „**kubki**” – potrafią przyjąć rozsądną ilość krytyki (trzy, cztery informacje na swój temat),
- 3) „**naparstki**” – osoby wymagające szczególnej ostrożności. Być może czują się niepewnie, wątpią w swoje możliwości naprawy lub po prostu mają uraz z przeszłości, kiedy poddane zostały nadmiernej krytyce. Nie są zdolne przyjąć więcej niż jedną porcję krytyki na raz.

Istotne jest zdanie sobie sprawy, że ludzie różnią się w swoich możliwościach przyjmowania konstruktywnej krytyki (a jednostka może różnić się w różnym czasie). Trzeba przygotować ich na samym wstępie, a potem, przez cały czas trwania rozmowy, zwracać baczną uwagę na ich reakcje, obserwować ich i aktywnie słuchając odpowiedzi, dostosowywać do nich tempo i treść przekazywanej krytyki. Trzeba kontrolować stopień napełnienia „kubłów”, „kubków” i „naparstków”. Jeżeli możliwości odbiorcy są w jakiś sposób limitowane, należy ustalić priorytety i skoncentrować się na kwestiach najistotniejszych.

Zachęcając do wykorzystywania umiejętności formułowania informacji zwrotnych w sposób konstruktywny, nie zamierzano zarazem sugerować, że ta forma komunikatów jest jedyną właściwą i skuteczną w każdych okolicznościach. Oczywiście w pewnych sytuacjach konieczne lub efektywne jest podawanie nakazów i zakazów. Nasze komunikaty powinny być dostosowane do partnera, z którym porozumiewamy się, i do sytuacji, w jakiej rozmowa przebiega.

#### **6.2.4. Radzenie sobie z oporem wobec informacji zwrotnej**

Udzielanie informacji zwrotnych na temat zachowania drugiej osoby powinno wspomagać rozwój i zmianę zachowania, a nie zniechęcać do działania. Nikt nie lubi być oceniany, ostro krytykowany lub traktowany z góry. Osobom uczącym się należy okazać akceptację i pokazać, że mają prawo popełniać błędy. Może się jednak okazać, że nawet przy zastosowaniu powyższych zasad natrafimy u osoby ocenianej na opór. Większość osób ma trudności w wysłuchiwanie uwag krytycznych i reaguje postawą



obronną. Najczęstszymi postawami obronnymi przyjmowanymi w sytuacji oceny są:

- 1) **zaprzeczanie faktom** – osoba oceniana nie chce przyznać się do popełnianych błędów lub negatywnego zachowania. Jednym z rozwiązań w obliczu takiej reakcji jest skoncentrowanie się na faktach, a nie na osobie, i, jeśli to możliwe, pokazanie argumentów, którym zaprzeczyć się nie da.
- 2) **usprawiedliwianie się** – osoba oceniana próbuje nas przekonać, że błędy czy nieprawidłowości nie wynikają z jej winy, ale z czynników niezależnych od niej. Najczęściej są to jakieś przyczyny zewnętrzne (np. „*Nie dało się inaczej w tej sytuacji*”, „*Zostałem do tego zmuszony*”). Mogą być to również przyczyny wewnętrzne (np. tłumaczenie się brakiem pewnych predyspozycji). Możliwym rozwiązaniem podczas takiej reakcji ocenianego jest odwoływanie się do faktów, niegeneralizowanie zachowania, wskazywanie różnych warunków, w których dany błąd się pojawia. Możemy również zapytać osobę ocenianą, co musiałoby się stać, aby miała wpływ na przebieg swojego zachowania w tej sytuacji.
- 3) **agresywne reakcje** – najczęściej zdarzają się, gdy osoba oceniana czuje się skrzywdzona informacją zwrotną (pojawia się myśl typu: „*Zamiast docenić, tylko krytykują*”). Właśnie kiedy rozmówca poczuje się zraniony, zaczyna oskarżać krytykującego i atakować go, aby pokazać, że to on jest nie w porządku. Ważne jest, aby oceniający w takiej sytuacji nie czuł się winny i nie reagował emocjonalnie na ataki. Należy podkreślać zaobserwowane konkretne zachowania i wyraźnie oddzielać je od osoby i jej zdolności.
- 4) **bierna reakcja** – bywa również i tak, że po udzieleniu informacji zwrotnej nie zauważymy żadnej reakcji zewnętrznej. Czasami osoba oceniana boi się, że jakakolwiek reakcja może tylko pogorszyć sprawę. Czasami takie postępowanie może być wywołane strachem lub poczuciem winy. W konsekwencji powoduje to powstanie dużego dystansu pomiędzy oceniającym a ocenianym. W tej sytuacji warto podkreślać pozytywne aspekty udzielanych informacji zwrotnych. Aby przełamać bierność i milczenie rozmówcy, warto również zadać pytania otwarte, wywołujące pozytywną motywację do samodzielnego znalezienia rozwiązania zaistniałych problemów (np. „*Jakie widzisz rozwiązane w tej sytuacji?*”, „*Jakie masz propozycje?*”, „*Jak będziesz nad tym pracować?*”).
- 5) **lekceważenie** – reakcja może przejawiać się podważaniem autorytetu osoby oceniającej i nieakceptowaniem informacji zwrotnej. Warto dotrzeć do przyczyny takiego zachowania. Może być wywołane negatywnym stosunkiem do rozmówcy, strachem przed oceną itp. Możliwym rozwiązaniem jest podkreślanie pozytywnych aspektów udzielania informacji zwrotnej (celem jest poprawa, a nie ocena sama w sobie). Skuteczną metodą może być zaangażowanie takiej osoby w rozwiązywanie zaobserwowanych zachowań, np. przez zadawanie pytań otwartych: „*Jak Twoim zdaniem można to rozwiązać?*”.

## 7. Najczęściej popełniane błędy przy prowadzeniu rozmowy oceniającej z pracownikiem

**Skłonność do generalizowania ocen** – zwykle chodzi o tzw. **efekt hallo** polegający na przypisywaniu danej osobie generalnie pozytywnych lub negatywnych atrybutów, w zależności od emocjonalnego ustosunkowania się do niej.

### PRZYKŁAD



*Ludzie, których lubimy, są zwykle oceniani jako mądrzy, inteligentni, sprawni, sympatyczni, zdolni etc.*

*Ludzie, których nie lubimy, są oceniani zarazem jako niezbyt mądrzy, mniej inteligentni, niesprawni, mało sympatyczni.*

**Błędy atrybucji** – tendencja do przypisywania ludziom wewnętrznych uwarunkowań różnych zdarzeń, szczególnie, gdy zdarzenia te mają negatywny wydźwięk.

### PRZYKŁAD



*Gdy mamy do czynienia z porażką, szukamy jej źródeł w obrębie cech człowieka.*

*Gdy mamy do czynienia z sukcesem, szukamy przyczyn w uwarunkowaniach zewnętrznych, niezależnych od cech osoby ocenianej.*

**Efekt fałszywej zgodności** – sprowadza się do tego, że zachowania różne od naszych są postrzegane jako nienormalne, zatem ich przyczyn należy szukać w obrębie właściwości jednostki.

### PRZYKŁAD



*Gdy inni mają odmienne od naszego zdanie, jesteśmy przekonani, że jest to objaw złej woli z ich strony. Pomijamy wtedy fakt, że każdy znajduje się w innej sytuacji, a jego bagaż doświadczeń jest także inny.*

**Błąd częstości oceniania** – im częściej stosuje się ocenę, tym mniej okazji do jej zmiany. Nie obserwujemy zmian w zachowaniach, ponieważ częsty kontakt czyni nas niewrażliwymi na to, że ktoś pracuje dobrze lub zaczął niedobrze.

**PRZYKŁAD**

*Nadmierna częstotliwość oceny doprowadza do sytuacji, w której ciężko nam się zdystansować, spojrzeć na sytuację, jako na proces. Tym samym przy każdym następnym spotkaniu powielamy schematy i wnioski opracowane przy okazji poprzednich sesji.*

**Uleganie koneksjom i powiązaniom wewnątrzorganizacyjnym** – błąd ten, najkrócej mówiąc, polega na faworyzowaniu „swoich”.

**PRZYKŁAD**

*W większym stopniu identyfikujemy się z grupą, do której należymy, a więc jesteśmy skłonni do przypisywania bardziej pozytywnych cech pracownikom własnego zespołu, a ich dokonania są częściej oceniane, jako godne pochwały. Jednocześnie surowiej oceniamy osoby spoza tej grupy.*

**Efekt tendencji centralnej** – w przypadku skali punktowej tendencja do wybierania wartości średnich (środkowych) – co zafałszowuje ocenę, gdyż wszyscy pracownicy są oceniani jako przeciętni. Dzieje się tak, ponieważ ocena przeciętna jest postrzegana, jako „bezpieczna” („nikogo nie zranię”).

**PRZYKŁAD**

*Przeprowadzając rozmowy trzymamy się zwykle środka skali, doprowadzając tym samym do małego zróżnicowania ocen kandydatów pod względem określonych kryteriów. Wszyscy wydają się być „tacy sami”, a więc nie jesteśmy w stanie zróżnicować pracowników naprawdę wydajnych, zaangażowanych oraz tych, którzy tych cech nie wykazują.*

**Brak znajomości faktów** – osoby oceniające nie są w stanie np. podczas rozmowy oceniającej przytoczyć konkretnych zdarzeń wpływających na ocenę danego pracownika, które miały miejsce w procesie pracy. Czasami przełożony jest w stanie przytoczyć tylko ostatnio zaistniałe zdarzenia lub też te, które szczególnie zapadły mu w pamięć (albo bardzo pozytywne, albo szczególnie negatywne).

**PRZYKŁAD**

*Gdy nie jesteśmy w stanie przytoczyć konkretnych faktów dotyczących pracy osoby ocenianej trudniej nam o kompleksową ocenę. Skupiając się jedynie na kilku aspektach, kierując się „ogólnym wrażeniem” możemy na przykład nadmiernie skupiać się na relacjach interpersonalnych danej osoby, pomijając jej dokonania zawodowe, bądź też przeceniać wagę jednego zdarzenia, które może całkowicie zniekształcić odbiór pracownika.*

**Brak precyzji w wypowiedziach** – błąd ten polega na nieprecyzyjnym lub też zbyt skomplikowanym formułowaniu swoich wypowiedzi. Jego konsekwencją może być całkowite lub częściowe błędne zrozumienie przekazywanej informacji przez pracownika.

### PRZYKŁAD



*Zrozumienie przekazywanych treści przez pracownika warunkuje realizację naszych potrzeb. Brak precyzji w wypowiedzi może jedynie wprowadzić niepotrzebny zamęt w miejscu pracy oraz zbędne napięcie gdy pracownik nie zrozumie naszych oczekiwań czy przekazywanych mu informacji zwrotnych.*

*Najbardziej efektywna i skuteczna komunikacja jest wtedy, kiedy określona wypowiedź jednej ze stron jest odczytana i zinterpretowana zgodnie z założeniami nadawcy.*

#### Zalecenia:

- 1) przełożony powinien zawsze bardzo precyzyjnie formułować swoje myśli – tak aby uniknąć dwuznaczności swojej wypowiedzi,
- 2) warto posługiwać się krótkimi, pojedynczymi zdaniami,
- 3) dobór języka i stylu wypowiedzi powinien być dostosowany do rozmówcy i specyfiki jego pracy.

**Skupianie się na formie, a nie treści wypowiedzi pracownika** – polega na odbiorze przekazywanych informacji z nałożeniem na nie subiektywnych wrażeń związanych ze stylem wypowiedzi pracownika lub też jego wyglądem i zachowaniem.

### PRZYKŁAD



*Skupianie się na formie pociąga za sobą zubożenie na treść. Tym samym możemy nie dostrzegać prawdziwych intencji pracownika, jego potrzeb oraz wagi omawianego problemu.*

#### Zalecenia:

- 1) należy oddzielić treść od formy przekazywanej informacji,
- 2) należy skupić się na tym, co pracownik chce przekazać, a nie na tym, jak to robi.

**Rutyna** – błąd ten polega na podchodzeniu do wszystkich pracowników w jednakowy sposób, według z góry ustalonego schematu, bez uwzględniania różnic indywidualnych poszczególnych pracowników.



### PRZYKŁAD

*Rutyna w ocenianiu doprowadza do sytuacji, w której niedostrzegane są indywidualne potrzeby pracowników. Jednakowe traktowanie oraz ignorowanie faktu, że każdy jest inny, ma odmienne oczekiwania, doświadczenie, może mieć negatywny wpływ na ocenę oraz spowodować, że indywidualne potrzeby pracowników będą pomijane.*

#### Zalecenia:

- 1) należy zwrócić uwagę na specyficzne potrzeby każdego pracownika,
- 2) każdy pracownik jest inny – a więc nawet stosując pewne ogólne schematy postępowania, należy indywidualnie dostosowywać je do każdego z pracowników,
- 3) nie należy umawiać zbyt wielu rozmów oceniających w ciągu jednego dnia bez zaplanowania przerw między nimi.

**Brak kontroli własnych emocji** – niekontrolowane wyrażanie emocji podczas prowadzenia rozmowy oceniającej wpływa zakłócająco na jej przebieg. Trudno jest bowiem rozmawiać w sytuacji, kiedy jedna ze stron jest zaangażowana emocjonalnie w stopniu znacząco utrudniającym jej kontrolowanie swoich reakcji.



### PRZYKŁAD

*Brak kontroli własnych emocji utrudnia poszukiwanie wspólnego rozwiązania oraz udzielenie precyzyjnych informacji zwrotnych będących przedmiotem rozmowy oceniającej.*

#### Zalecenia:

- 1) należy uważnie analizować swoje emocje pojawiające się w trakcie rozmowy,
- 2) nie należy okazywać silnych emocji,
- 3) należy kontrolować mimikę oraz sposób wypowiedzi,
- 4) jeśli jedna ze stron nie może sobie poradzić z kontrolowaniem swoich emocji, rozmowę należy przełożyć na inny termin.

**Brak spójności między przekazywanymi komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi** – jest to jeden z najpoważniejszych błędów, jakie można popełnić podczas rozmowy oceniającej – przekazywanie sprzecznych komunikatów na poziomie werbalnym (słów) i niewerbalnym (mimiki, gestów, tonu głosu itd.), np. docenianie wkładu pracy (na poziomie wypowiedzi) i jednocześnie wzruszanie ramionami oraz robienie lekceważącej miny.

### PRZYKŁAD



*W przypadku braku spójności pomiędzy przekazem słownym a pozastownym jesteśmy bardziej skłonni by wierzyć kanatom innym niż słowny.*

*Kiedy słowa przeczą sygnałom wizualnym, wówczas odbiorca zdaje się na sygnały wizualne, traktując je, jako bardziej wiarygodne. Ponadto dostrzegając niespójność przekazów poddajemy w wątpliwość szczerość nadawcy.*

#### Zalecenia:

- 1) należy panować nad mimiką,
- 2) należy formułować komunikaty, które nie budzą wątpliwości bądź sprzeciwu,
- 3) w przypadku tzw. trudnych pracowników warto przeciwzyć wypowiedź przed lustrem.

**Podawanie zbyt dużej ilości informacji na raz** – podawanie kilku bądź kilkunastu informacji w jednej wypowiedzi. Prowadzi to do powstania chaosu informacyjnego. Trudno jest odbiorcy takiej wypowiedzi zapamiętać wszystkie istotne informacje. Może się zdarzyć tak, że pracownik zamiast słuchać informacji zwrotnych skupia się tylko i wyłącznie na wychwytywaniu i zapamiętywaniu treści wypowiedzi.

### PRZYKŁAD



*Ludzie nie są w stanie odebrać bardzo dużej ilości informacji bez względu na to co mówimy oraz w jaki sposób. Skutkiem tego może być wybiórcze traktowanie, pomijanie lub zapominanie informacji, co może znacznie utrudnić realizację wyznaczonych przez nas zadań.*

#### Zalecenia:

- 1) należy zaplanować swoją wypowiedź,
- 2) należy mówić krótkimi, prostymi zdaniami,
- 3) należy skracać wypowiedzi,
- 4) należy robić przerwy – aby rozmówca miał czas na zapamiętanie informacji lub też wyrażenie swojej opinii na dany temat.

## 8. Bibliografia

### Pozycje polskojęzyczne

- 1) „Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi”, pod redakcją Tomasza Rostkowskiego, wyd. Difin 2004.
- 2) „Doskonała ocena pracownika”, Howard Hudson, wyd. Rebis, Poznań 2003.
- 3) „Ocena pracownika” Terry Gillen, wyd. Petit 2000.
- 4) „Pierwsza ocena i ocena okresowa członków korpusu służby cywilnej. Indywidualny program rozwoju zawodowego”, Leszek Syguła, Iwona Sługocka, wyd. Cedetu.pl, Warszawa 2010.
- 5) „Nagroda i kara. Profesjonalna ocena pracownika”, Romuald Korach, wyd. +Helion 2009.
- 6) „Kompetencyjne systemy ocen pracowników”, Małgorzata Sidor-Rządkowska, wyd. Oficyna, Warszawa 2011.
- 7) „Kształtowane nowoczesnych systemów ocen pracowników”, Małgorzata Sidor-Rządkowska wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- 8) „Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi”, Steve Whiddett, Sarah Hollyforde, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

### Pozycje anglojęzyczne

- 1) “199 Pre-Written Employee Performance Appraisals: The Complete Guide to Successful Employee Evaluations And Documentation” - With Companion CD-ROM, Stephanie Lyster Anne Arthur, Atlantic Publishing Group, Inc. 2007.
- 2) “Motivating Employees”, James S Pepitone, wyd. McGraw- Hill Companies, Inc. 1999.
- 3) “Perfect Phrases for Performance Reviews : Hundreds of Ready-to-Use Phrases That Describe Your Employees’ Performance”, Robert Bacal, Douglas Max wyd. McGraw- Hill Companies, Inc. 2003.
- 4) “Win-Win Performance Appraisals: Get the Best Results for Yourself and Your Employees What to Do Before, During and After the Review”, Susan Heathfield, Lawrence Holpp, John A. Woods, John Woods, wyd. McGraw- Hill Companies, Inc.
- 5) “*Constructive feedback*” Roland, Frances Bee, wyd. CIPD House 2000.

## 9. Załączniki

Załącznik nr 1 – Arkusz oceny okresowej wzór A – przykład pozytywnej oceny okresowej

### ARKUSZ A

#### OCENA OKRESOWA CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ zatrudnionego na stanowisku pracy niebędącym wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej ani stanowiskiem kierownika urzędu, które jest stanowiskiem pracy w służbie cywilnej

Część I (wypełnia komórka kadrowa albo oceniający)

<b>NAZWA URZĘDU</b>				
Urząd Wojewódzki				
<b>DANE OCENIANEGO CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ</b>				
Imię		Nazwisko		
Mariusz		Nowak		
Komórka organizacyjna	Stanowisko pracy zajmowane przez ocenianego		Data zatrudnienia na czas nieokreślony <sup>1</sup>	Data rozpoczęcia pracy na zajmowanym stanowisku pracy
Biuro Dyrektora Generalnego Samodzielne stanowisko pracy ds. współpracy z grupami przedstawicielskimi w Urzędzie	Starszy inspektor wojewódzki			12.12.2006 r.
	ds.	współpracy z grupami przedstawicielskimi w Urzędzie		
Data mianowania <sup>2</sup>	01.12.2010	Stopień służbowy <sup>2</sup>	I (pierwszy)	Data przyznania 04.12.2010
<b>DANE DOTYCZĄCE POPRZEDNIEJ OCENY</b>				
Ocena/poziom	pozytywna/na poziomie oczekiwañ		Data sporządzenia	24.03.2011
<b>Podsumowanie wniosków dotyczących indywidualnego programu rozwoju zawodowego:</b>				
Szkolenia z zakresu 1) prawa pracy oraz 2) dialogu społecznego, negocjowania i rozwiązywania konfliktów. Samokształcenie w ww. zakresie. Podnoszenie umiejętności z zakresu autoprezentacji i komunikacji interpersonalnej.				
.....				
miejsceowość		data	podpis osoby wypełniającej	

<sup>1</sup> Należy wypełnić tylko w przypadku sporządzenia po raz pierwszy oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej – z wyłączeniem osób, o których mowa w § 13 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 74, poz. 633).

<sup>2</sup> Należy wypełnić tylko w przypadku urzędnika służby cywilnej.



## Część II (wypełnia oceniający)

DANE OCENIAJĄCEGO			
Imię	Arkadiusz	Nazwisko	Kowalski
Stanowisko pracy zajmowane przez oceniającego	Dyrektor Biura Dyrektora Generalnego	Data rozpoczęcia pracy na zajmowanym stanowisku pracy	12.04.2009

## Część III (wypełnia oceniający)

KRYTERIA OCENY I TERMIN SPORZĄDZENIA OCENY OKRESOWEJ			
Nr	Kryteria obowiązkowe	Nr	Kryteria wybrane przez oceniającego (od 3 do 5)
1.	Rzetelność i terminowość	1.	Znajomość języka obcego
2.	Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania	2.	Kreatywność
		3.	Umiejętność negocjowania
3.	Zorientowanie na osiągnięcie celów	4.	Umiejętność współpracy
4.	Doskonalenie zawodowe	5.	
Termin sporządzenia oceny okresowej		<b>24.03.2013</b>	
.....		<b>30.03.2011</b>	.....
<i>miejsowość</i>		<i>data</i>	<i>podpis oceniającego</i>
<b>Potwierdzam, że:</b>			
- oceniający omówił ze mną główne obowiązki wynikające z opisu zajmowanego przeze mnie stanowiska pracy, oczekiwania co do sposobu spełniania kryteriów oceny, a także cele do osiągnięcia w okresie, w którym podlegam ocenie, oraz sposób realizacji tych celów,			
- zapoznałam/em się z kryteriami oceny oraz terminem sporządzenia oceny okresowej.			
.....		<b>31.03.2011</b>	.....
<i>miejsowość</i>		<i>data</i>	<i>podpis ocenianego</i>

## Część IV (wypełnia oceniający)

<b>DATA ROZMOWY PRZEPROWADZONEJ Z OCENIANYM PRZED SPORZĄDZENIEM OCENY NA PIŚMIE</b>		22.03.2013
<b>OKRES, W KTÓRYM OCENIANY PODLEGAŁ OCENIE</b>	<i>od (data zapoznania ocenianego z kryteriami)</i>  31.03.2011	<i>do (data sporządzenia oceny na piśmie)</i>  24.03.2013

<b>Kryteria obowiązkowe</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>Ocena cząstkowa dotycząca poziomu spełnienia danego kryterium</b>	<b>Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium</b> <i>Sporządzenie uzasadnienia do ocen cząstkowych jest obligatoryjne w razie przyznania ocen: znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów), poniżej oczekiwań (2 punkty), znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt).</i>	
Rzetelność i terminowość	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	4	Powierzone ocenianemu zadania zawsze były kończone w określonym terminie, lub jak w przypadku projektu Y za porozumieniem stron terminy były odpowiednio wcześniej przesuwane. Przesunięcia następowały jednak tylko w wyniku nieprzewidzianych sytuacji spowodowanych przez czynniki niezależne od ocenianego.
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	3	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
Zorientowanie na osiągnięcie celów	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	4	Oceniany umiejętnie identyfikował cele wykonywanych działań co w istotny sposób przekładało się na ich skuteczną realizację. Przed rozpoczęciem każdego projektu tworzył jego harmonogram, który potrafił równocześnie elastycznie dostosować do zmieniających się okoliczności. Dzięki czemu osiągnięte przez niego rezultaty przewyższały poziom oczekiwań.
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
Doskonalenie zawodowe	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	4	Oceniany w stopniu przewyższającym oczekiwania starał się rozwijać pod względem umiejętności wykorzystywanych w realizacji powierzonych zadań. Chętnie uczestniczył w organizowanych szkoleniach, a nawet samodzielnie zorganizował grupowe szkolenie z zakresu „kreatywności w pracy”.
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		

<b>Kryteria wybrane przez oceniającego</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>Ocena częściowa dotycząca poziomu spełnienia danego kryterium</b>	<b>Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium</b>	
<b>Znajomość języka obcego</b>	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	<b>5</b>	Poziom języka francuskiego ocenianego jest na tak wysokim poziomie, że oprócz rozumienia tekstu pisanego potrafi rozmawiać z klientami w sposób płynny. Umiejętność ta okazała się niejednokrotnie kluczowa dla osiągnięcia celów realizowanych projektów. Jak na przykład w projekcie X, który zakładał komunikację jedynie drogą pisemną, w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej oceniany zaangażował się w bezpośrednie rozmowy z francuskojęzycznym klientem doprowadzając do wypracowania konstruktywnego rozwiązania, dzięki któremu projekt został zakończony sukcesem.
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
<b>Kreatywność</b>	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	<b>4</b>	Oceniany wykazywał się otwartością na szukanie nowych, lepszych rozwiązań spraw pozornie trudnych. Zawsze poszukiwał nowych koncepcji, które starał się wykorzystać w swojej pracy. Konsultował się również z osobami, które mają dużą wiedzę merytoryczną związaną z danym procesem i wykorzystywał pozyskane od nich informacje do opracowania niestandardowych rozwiązań danego problemu, które przynosiły zdecydowanie lepsze efekty niż metody klasyczne.
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
<b>Umiejętność negocjowania</b>	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	<b>4</b>	Dzięki dużym umiejętnościom komunikacyjnym, oceniany prowokował otwarte dyskusje dotyczące danego problemu, starał się zrozumieć opinie innych osób i potrafił dążyć do rozwiązań, w których żadna ze stron nie czuła się pokrzywdzona. Przy tym zawsze używał odpowiednich argumentów wspierając swoje stanowisko.
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
<b>Umiejętność współpracy</b>	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	<b>4</b>	Oceniany przejawiał łatwość nawiązywania kontaktów, co znacznie usprawniało współpracę z personelem. Gdy występowała potrzeba zawsze chętnie doradzał i pomagał w rozwiązywaniu problemów. Ponadto był osobą aktywnie słuchającą, dzięki czemu wzbudzał duże zaufanie zarówno współpracowników, jak i klientów, o czym oceniany wielokrotnie był informowany, również w formie pisemnej (np. e-mail).
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
<b>Średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen częściowych przyznanych za poszczególne kryteria oceny (obowiązkowe i wybrane)</b>		<b>4</b>	

PRYZNANIE OCENY OKRESOWEJ		
Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole	Liczba punktów stanowiąca średnią arytmetyczną ze wszystkich ocen cząstkowych	Ogólny poziom spełniania kryteriów oceny
	od 1 do 1,5	znacznie poniżej oczekiwań
	powyżej 1,5 do 2,5	poniżej oczekiwań
	powyżej 2,5 do 3,5	na poziomie oczekiwań
<b>X</b>	powyżej 3,5 do 4,5	powyżej oczekiwań
	powyżej 4,5 do 5	znacznie powyżej oczekiwań
<b>Przyznanie oceny pozytywnej albo negatywnej</b> Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole: <b>pozytywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>znacznie powyżej oczekiwań</b> , <b>powyżej oczekiwań</b> albo <b>na poziomie oczekiwań</b> oraz żadna z ocen cząstkowych spełniania poszczególnych kryteriów nie była na poziomie znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt), <b>negatywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>poniżej oczekiwań</b> albo <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> , a także jeżeli co najmniej jedna z ocen cząstkowych spełniania poszczególnych kryteriów była na poziomie znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt).		
<b>X</b>	<b>POZYTYWNA</b>	<b>NEGATYWNA</b>

PODSUMOWANIE OCENY OKRESOWEJ
<p><i>W podsumowaniu oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej można zawrzeć dodatkowe informacje na jego temat i wykonywanych przez niego obowiązków, w tym m.in. opisać, czy jest spełniany cel istnienia stanowiska pracy, podać przykłady dodatkowych zadań wykonywanych przez ocenianego, opisać jego szczególne osiągnięcia, wskazać mocne i słabe strony ocenianego.</i></p>
<p><i>Dzięki bardzo dużej dbałości o rzetelne i terminowe wykonywanie swoich obowiązków pracownik przewyższał oczekiwania związane z realizacją powierzonych mu zadań. Dodatkowo prezentowana przez niego wzorowa postawa wywierała pozytywny wpływ na motywację całego zespołu i tworzenie w nim pozytywnej atmosfery. Na uwagę zasługuje również fakt, iż oceniany z własnej inicjatywy wspierał swoich współpracowników w zadaniach wymagających bardzo dobrej znajomości języka francuskiego, dzięki czemu nastąpił znaczny wzrost jakości sporządzanych przez nich dokumentów w tym języku.</i></p> <p><i>Na uwagę zasługuje również fakt, iż oceniany wielokrotnie był chwalony za zaangażowanie i sposób rozwiązywania napotykanego problemów w trakcie organizowanych spotkań ze związkami zawodowymi. Znajdowało to wyraz m.in. w listach gratulacyjnych od zaangażowanych stron oraz podziękowaniach przesyłanych e-mailem.</i></p>

## Część V (wypełnia oceniający)

<b>WNIOSKI DOTYCZĄCE INDYWIDUALNEGO PROGRAMU ROZWOJU ZAWODOWEGO</b> (Uwzględniając sporządzoną ocenę, realizowane i przyszłe zadania oraz oczekiwania ocenianego, należy określić kierunki rozwoju zawodowego ocenianego, biorąc pod uwagę obszary wiedzy i umiejętności wymagające doskonalenia, oraz zaproponować optymalne formy i metody ich realizacji.)	
<b>Obszary wiedzy i umiejętności do rozwijania</b>	<b>Proponowane formy i metody rozwoju zawodowego</b>
<b>Aktualizacja wiedzy z zakresu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– prawa pracy,</li> <li>– prawa dot. funkcjonowania stowarzyszeń, fundacji, związków zawodowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– samokształcenie (w tym przede wszystkim śledzenie zmian przepisów prawnych, czytanie literatury branżowej),</li> <li>– udział w bezpłatnych szkoleniach, seminariach i konferencjach (w tym proponowanych samodzielnie przez pracownika).</li> <li>– ewentualne odpłatne szkolenia zewnętrzne (w zależności od możliwości finansowych urzędu).</li> </ul>
<b>Podnoszenie umiejętności w zakresie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– negocjacji,</li> <li>– komunikacji interpersonalnej,</li> <li>– asertywności.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mentoring z psychologiem zatrudnionym w urzędzie,</li> <li>– szkolenia (w zależności od możliwości finansowych urzędu).</li> </ul>

<b>DANE OCENIAJĄCEGO</b>			
<b>Imię</b>	<b>Arkadiusz</b>	<b>Nazwisko</b>	<b>Kowalski</b>
<b>Stanowisko pracy zajmowane przez oceniającego</b>	<b>Dyrektor Biura Dyrektora Generalnego</b>	<b>Data rozpoczęcia pracy na zajmowanym stanowisku</b>	<b>12.04.2009</b>

.....	.....	.....
<i>miejsowość</i>	<i>data</i>	<i>podpis oceniającego</i>

<b>Zapoznałam/em się z oceną okresową i wnioskami dotyczącymi indywidualnego programu rozwoju zawodowego.</b>		
.....	.....	.....
<i>miejsowość</i>	<i>data</i>	<i>podpis ocenianego</i>

<b>Pouczenie:</b>
Od oceny okresowej służy, w terminie 7 dni od dnia zapoznania się z oceną, sprzeciw do dyrektora generalnego urzędu. Zgodnie z art. 83 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) osoby, o których mowa w art. 81 ust. 2 pkt 1, 2 i 4 tej ustawy, wnoszą sprzeciw do osoby, która dokonała oceny okresowej, a osoby, o których mowa w art. 81 ust. 2 pkt 5 tej ustawy, wnoszą sprzeciw do osób wykonujących zadania dyrektora generalnego urzędu w jednostkach wymienionych w art. 52 pkt 4 wskazanej ustawy.



Załącznik nr 2 – Arkusz oceny okresowej wzór A – przykład negatywnej oceny okresowej

## ARKUSZ A

**OCENA OKRESOWA CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ  
zatrudnionego na stanowisku pracy niebędącym wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej ani  
stanowiskiem kierownika urzędu, które jest stanowiskiem pracy w służbie cywilnej**

Część I (wypełnia komórka kadrowa albo oceniający)

NAZWA URZĘDU			
Urząd Wojewódzki			
DANE OCENIANEGO CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ			
Imię		Nazwisko	
Jan		Kowalski	
Komórka organizacyjna	Stanowisko pracy zajmowane przez ocenianego	Data zatrudnienia na czas nieokreślony <sup>1</sup>	Data rozpoczęcia pracy na zajmowanym stanowisku pracy
Biuro Wojewody Oddział ds. finansowych Zespół ds. obsługi projektów unijnych	Inspektor	09.09.2011	09.09.2011
	ds. obsługi finansowej		
Data mianowania <sup>2</sup>		Stopień służbowy <sup>2</sup>	Data przyznania
DANE DOTYCZĄCE POPRZEDNIEJ OCENY			
Ocena/poziom		Data sporządzenia	
Podsumowanie wniosków dotyczących indywidualnego programu rozwoju zawodowego:			
.....	.....	.....	.....
miejsowość	data	podpis osoby wypełniającej	

<sup>1</sup> Należy wypełnić tylko w przypadku sporządzania po raz pierwszy oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej – z wyłączeniem osób, o których mowa w § 13 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 74, poz. 633).

<sup>2</sup> Należy wypełnić tylko w przypadku urzędnika służby cywilnej.

## Część II (wypełnia oceniający)

DANE OCENIAJĄCEGO			
Imię	Maria	Nazwisko	Nowak
Stanowisko pracy zajmowane przez oceniającego	Kierownik zespołu		Data rozpoczęcia pracy na zajmowanym stanowisku 01.03.2008

## Część III (wypełnia oceniający)

KRYTERIA OCENY I TERMIN SPORZĄDZENIA OCENY OKRESOWEJ			
Nr	Kryteria obowiązkowe	Nr	Kryteria wybrane przez oceniającego (od 3 do 5)
1.	Rzetelność i terminowość	1.	Umiejętność współpracy
2.	Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania	2.	Kreatywność
		3.	Znajomość języka obcego
3.	Zorientowanie na osiąganie celów	4.	Umiejętność obsługi urządzeń technicznych lub narzędzi informatycznych
4.	Doskonalenie zawodowe	5.	
Termin sporządzenia oceny okresowej		<b>09.09.2013</b>	
.....		<b>23.09.2011</b>	
<i>miejsowość</i>		<i>data</i>	
		<i>podpis oceniającego</i>	
<b>Potwierdzam, że:</b>			
- oceniający omówił ze mną główne obowiązki wynikające z opisu zajmowanego przeze mnie stanowiska pracy, oczekiwania co do sposobu spełniania kryteriów oceny, a także cele do osiągnięcia w okresie, w którym podlegam ocenie, oraz sposób realizacji tych celów,			
- zapoznałam/em się z kryteriami oceny oraz terminem sporządzenia oceny okresowej.			
.....		<b>23.09.2011</b>	
<i>miejsowość</i>		<i>data</i>	
		<i>podpis ocenianego</i>	



## Część IV (wypełnia oceniający)

<b>DATA ROZMOWY PRZEPROWADZONEJ Z OCENIANYM PRZED SPORZĄDZENIEM OCENY NA PIŚMIE</b>		08.09.2013
<b>OKRES, W KTÓRYM OCENIANY PODLEGAŁ OCENIE</b>	<i>od</i> (data zapoznania ocenianego z kryteriami)  23.09.2011	<i>do</i> (data sporządzenia oceny na piśmie)  09.09.2013

<b>Kryteria obowiązkowe</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>Ocena cząstkowa dotycząca poziomu spełniania danego kryterium</b>	<b>Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium</b> <i>Sporządzenie uzasadnienia do ocen cząstkowych jest obligatoryjne w razie przyznania ocen: znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów), poniżej oczekiwań (2 punkty), znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt).</i>	
Rzetelność i terminowość	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	Oceniany dbał o przekazywanie wiarygodnych danych przełożonemu, jednak często nie wywiązywał się z zadań w wyznaczonym terminie, co bardzo utrudniało pracę i sprawne realizowanie projektów. Szczególnie negatywnie wpłynęło to na realizację projektu X współfinansowanego z EFS, czego dowodem są wyniki kontroli MRR z dnia 11 kwietnia 2012 r. (nr pisma ...).	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		X
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	Oceniany wykazywał się w ocenianym okresie niewystarczającą wiedzę specjalistyczną z zakresu finansów, przez co popełniał liczne błędy w ramach realizacji zadań z zakresu prowadzenia spraw finansowych realizowanych przez Urząd projektów współfinansowanych z EFS. Było to również widoczne w zakresie rozliczania zaliczek oraz delegacji służbowych, gdzie wielokrotnie występowała konieczność korygowania sporządzonych przez ocenianego dokumentów (błędy te zostały również wykryte przez audytorów wewnętrznych w piśmie nr ... z dnia 7 stycznia 2012 r. i w piśmie nr ... z dnia 8 marca 2012 r.).	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		X
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
Zorientowanie na osiąganie celów	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	Oceniany podczas wykonywania zadań nie określał priorytetów działań oraz nie tworzył planów i harmonogramów pracy. Dodatkowo nie wykazywał zaangażowania w realizację powierzonych mu zadań, wykonując je na poziomie poniżej oczekiwań określonych przed rozpoczęciem oceny.	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		X
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
Doskonalenie zawodowe	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	Oceniany chętnie brał udział w szkoleniach, również sam znajdował ciekawe i bezpłatne szkolenia, w których mogli uczestniczyć pracownicy całego Biura.	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		X
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		

<b>Kryteria wybrane przez oceniającego</b>		
<b>Kryteria oceny</b>	<b>Ocena częściowa dotycząca poziomu spełnienia danego kryterium</b>	<b>Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium</b> <i>Sporządzenie uzasadnienia do ocen częściowych jest obligatoryjne w razie przyznania ocen: znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów), poniżej oczekiwań (2 punkty), znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt).</i>
<b>Umiejętność współpracy</b>	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	<b>X</b>
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
<b>Kreatywność</b>	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	<b>X</b>
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
<b>Znajomość języka obcego</b>	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	<b>X</b>
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
<b>Umiejętność obsługi urządzeń technicznych lub narzędzi informatycznych</b>	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	<b>X</b>
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
<b>Średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen częściowych przyznanych za poszczególne kryteria oceny (obowiązkowe i wybrane)</b>		<b>2,4</b>

## PRZYZNANIE OCENY OKRESOWEJ

<i>Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole</i>	<i>Liczba punktów stanowiąca średnią arytmetyczną ze wszystkich ocen cząstkowych</i>	<i>Ogólny poziom spełniania kryteriów oceny</i>
	od 1 do 1,5	znacznie poniżej oczekiwań
<b>X</b>	powyżej 1,5 do 2,5	poniżej oczekiwań
	powyżej 2,5 do 3,5	na poziomie oczekiwań
	powyżej 3,5 do 4,5	powyżej oczekiwań
	powyżej 4,5 do 5	znacznie powyżej oczekiwań

## Przyznanie oceny pozytywnej albo negatywnej

Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole:

**pozytywna** - jeżeli zaznaczono poziom *znacznie powyżej oczekiwań*, *powyżej oczekiwań* albo *na poziomie oczekiwań* oraz żadna z ocen cząstkowych spełniania poszczególnych kryteriów nie była na poziomie *znacznie poniżej oczekiwań* (1 punkt),

**negatywna** - jeżeli zaznaczono poziom *poniżej oczekiwań* albo *znacznie poniżej oczekiwań*, a także jeżeli co najmniej jedna z ocen cząstkowych spełniania poszczególnych kryteriów była na poziomie *znacznie poniżej oczekiwań* (1 punkt).

	<b>POZYTYWNA</b>	<b>X</b>	<b>NEGATYWNA</b>
--	------------------	----------	------------------

## PODSUMOWANIE OCENY OKRESOWEJ

*W podsumowaniu oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej można zawrzeć dodatkowe informacje na jego temat i wykonywanych przez niego obowiązków, w tym m.in. opisać, czy jest spełniany cel istnienia stanowiska pracy, podać przykłady dodatkowych zadań wykonywanych przez ocenianego, opisać jego szczególne osiągnięcia, wskazać mocne i słabe strony ocenianego.*

*Oprócz przyczyn wystawienia negatywnej oceny okresowej wskazanych w uzasadnieniach poszczególnych ocen cząstkowych należy również zaznaczyć, iż duża chęć rozwoju zawodowego przez ocenianego nie przekładała się na podniesienie wiedzy i kwalifikacji wymaganych na zajmowanym stanowisku pracy.*

*Dodatkowo pomimo częstych uwag ze strony przełożonego wskazujących popełnione przez niego błędy i prezentujących poprawną metodę rozwiązania danej kwestii, oceniany nie stosował się do tych zaleceń i ponownie popełniał te same błędy.*

## Część V (wypełnia oceniający)

<b>WNIOSKI DOTYCZĄCE INDYWIDUALNEGO PROGRAMU ROZWOJU ZAWODOWEGO</b> (Uwzględniając sporządzoną ocenę, realizowane i przyszłe zadania oraz oczekiwania ocenianego, należy określić kierunki rozwoju zawodowego ocenianego, biorąc pod uwagę obszary wiedzy i umiejętności wymagające doskonalenia, oraz zaproponować optymalne formy i metody ich realizacji.)	
Obszary wiedzy i umiejętności do rozwijania	Proponowane formy i metody rozwoju zawodowego
<i>Finanse – rozliczanie projektów unijnych.</i>	<i>Szkolenie.</i>
<i>Organizacja pracy.</i>	<i>Praca z przełożonym w formie regularnych spotkań monitorujących poziom realizacji zadań powierzonych ocenianemu.</i>
<i>Obsługa programu MS Office, w tym szczególnie MS Access.</i>	<i>Instruktaż w urzędzie prowadzony przez informatyka i pracowników merytorycznych.</i>
<i>Język angielski.</i>	<i>Doskonalenie we własnym zakresie (ew. możliwość dofinansowania kursu językowego).</i>

<b>DANE OCENIAJĄCEGO</b>			
<b>Imię</b>	<i>Maria</i>	<b>Nazwisko</b>	<i>Nowak</i>
<b>Stanowisko pracy zajmowane przez oceniającego</b>	<i>Zastępca zespołu</i>	<b>Data rozpoczęcia pracy na zajmowanym stanowisku</b>	<i>01.03.2008</i>

.....	.....	.....
<i>miejsowość</i>	<i>data</i>	<i>podpis oceniającego</i>

<b>Zapoznałam/em się z oceną okresową i wnioskami dotyczącymi indywidualnego programu rozwoju zawodowego.</b>		
.....	.....	.....
<i>miejsowość</i>	<i>data</i>	<i>podpis ocenianego</i>

<b>Pouczenie:</b>
Od oceny okresowej służy, w terminie 7 dni od dnia zapoznania się z oceną, sprzeciw do dyrektora generalnego urzędu. Zgodnie z art. 83 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) osoby, o których mowa w art. 81 ust. 2 pkt 1, 2 i 4 tej ustawy, wnoszą sprzeciw do osoby, która dokonała oceny okresowej, a osoby, o których mowa w art. 81 ust. 2 pkt 5 tej ustawy, wnoszą sprzeciw do osób wykonujących zadania dyrektora generalnego urzędu w jednostkach wymienionych w art. 52 pkt 4 wskazanej ustawy.

## Część VI (wypełnia oceniający)

**WNIOSEK O PRYZNANIE URZĘDNIKOWI SŁUŻBY CYWILNEJ KOLEJNEGO STOPNIA SŁUŻBOWEGO**

W związku z uzyskaniem przez Panią/Pana

.....  
pozytywnej oceny okresowej, wnioskuję na podstawie art. 89 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) o przyznanie ..... stopnia służbowego.

**Umotywowanie wniosku**

.....  
*miejsowość*

.....  
*data*

.....  
*podpis oceniającego*

Załącznik nr 3 – Arkusz oceny okresowej wzór B – przykład pozytywnej oceny okresowej

**ARKUSZ B**

**OCENA OKRESOWA CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ  
zatrudnionego na wyższym stanowisku w służbie cywilnej albo na stanowisku kierownika  
urzędu, które jest stanowiskiem pracy w służbie cywilnej**

Część I (wypełnia komórka kadrowa albo oceniający)

<b>NAZWA URZĘDU</b>			
<i>Ministerstwo Środowiska</i>			
<b>DANE OCENIANEGO CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ</b>			
<b>Imię</b>		<b>Nazwisko</b>	
<i>Andrzej</i>		<i>Maliński</i>	
<b>Komórka organizacyjna</b>	<b>Stanowisko pracy zajmowane przez ocenianego</b>		<b>Data rozpoczęcia pracy na zajmowanym stanowisku pracy</b>
<i>Biuro Administracyjne</i>	<i>Zastępca dyrektora biura</i>		<i>10.09.2011</i>
	<i>ds.</i>	<i>ds. informatycznych</i>	
<b>Data mianowania<sup>1</sup></b>		<b>Stopień służbowy<sup>1</sup></b>	<i>Data przyznania</i>
<b>DANE DOTYCZĄCE POPRZEDNIEJ OCENY</b>			
<b>Ocena/poziom</b>		<b>Data sporządzenia</b>	
<b>Podsumowanie wniosków dotyczących indywidualnego programu rozwoju zawodowego:</b>			
.....	.....	.....	
<i>miejsowość</i>	<i>data</i>	<i>podpis osoby wypełniającej</i>	

<sup>1</sup> Należy wypełnić tylko w przypadku urzędnika służby cywilnej.



## Część IV (wypełnia oceniający)

<b>DATA ROZMOWY Z OCENIANYM, PRZEPROWADZONEJ PRZED SPORZĄDZENIEM OCENY NA PIŚMIE</b>		<b>08.09.2013</b>
<b>OKRES, W KTÓRYM OCENIANY PODLEGAŁ OCENIE</b>	<b>od</b> (data zapoznania ocenianego z kryteriami) <b>25.09.2011</b>	<b>do</b> (data sporządzenia oceny na piśmie) <b>10.09.2013</b>

<b>Kryteria obowiązkowe</b>		
<b>Kryteria oceny</b>	<b>Ocena częściowa dotycząca poziomu spełniania danego kryterium</b>	<b>Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium</b> <i>Sporządzenie uzasadnienia do ocen częściowych jest obligatoryjne w razie przyznania ocen: znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów), poniżej oczekiwań (2 punkty), znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt).</i>
Zarządzanie zasobami	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	<b>X</b>
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Zarządzanie personelem	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	<b>X</b>
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	<b>X</b>
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Skuteczna komunikacja	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	<b>X</b>
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Zorientowanie na osiągnięcie celów	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	<b>X</b>
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	



<b>Kryteria wybrane przez oceniającego</b>			
<b>Kryteria oceny</b> <i>(należy wpisać nazwy wybranych kryteriów)</i>	<b>Ocena częściowa spełniania danego kryterium</b>	<b>Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium</b>  <i>Sporządzenie uzasadnienia do ocen częściowych jest obligatoryjne w razie przyznania ocen: znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów), poniżej oczekiwań (2 punkty), znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt).</i>	
<b>Umiejętność obsługi urządzeń technicznych lub narzędzi informatycznych</b>	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	<b>X</b>	<b>Na stanowisku zajmowanym przez ocenianego bardzo ważne jest bycie na bieżąco z nowinkami informatycznym (zarówno w zakresie hardware, jak i software). Oceniany – dzięki posiadanemu wykształceniu profilowemu i swoim prywatnym zainteresowaniom – znacznie przewyższa wymagania postawione w tym zakresie. Jednocześnie należy docenić, że swoją wiedzą dzieli się nie tylko z podległymi pracownikami, ale też i z innymi pracownikami urzędu.</b>
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)		
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
<b>Znajomość języka obcego</b>	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)		
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)		
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	<b>X</b>	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)		
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)		
<b>Średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen częściowych przyznanych za poszczególne kryteria oceny (obowiązkowe i wybrane)</b>		<b>3,71</b>	

PRYZYCNANIE OCENY OKRESOWEJ		
<b>Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole</b>	<b>Liczba punktów stanowiąca średnią arytmetyczną ze wszystkich ocen cząstkowych:</b>	<b>Ogólny poziom spełniania kryteriów oceny na podstawie wykonywanych przez ocenianego obowiązków</b>
	od 1 do 1,5	znacznie poniżej oczekiwań
	powyżej 1,5 do 2,5	poniżej oczekiwań
	powyżej 2,5 do 3,5	na poziomie oczekiwań
<b>X</b>	powyżej 3,5 do 4,5	powyżej oczekiwań
	powyżej 4,5 do 5	znacznie powyżej oczekiwań
<b>Przyznanie oceny pozytywnej albo negatywnej</b> Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole: <b>pozytywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>znacznie powyżej oczekiwań</b> , <b>powyżej oczekiwań</b> albo <b>na poziomie oczekiwań</b> oraz żadna z ocen cząstkowych spełniania poszczególnych kryteriów nie była na poziomie <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> (1 pkt), <b>negatywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>poniżej oczekiwań</b> albo <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> , a także jeżeli co najmniej jedna z ocen cząstkowych spełniania poszczególnych kryteriów była na poziomie <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> (1 pkt).		
<b>X</b>	<b>POZYTYWNA</b>	<b>NEGATYWNA</b>

PODSUMOWANIE OCENY OKRESOWEJ	
<p><i>W podsumowaniu oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej można zawrzeć dodatkowe informacje na jego temat i wykonywanych przez niego obowiązków, w tym m.in. opisać, czy jest spełniany cel istnienia stanowiska pracy, podać przykłady dodatkowych zadań wykonywanych przez ocenianego, opisać jego szczególne osiągnięcia, wskazać mocne i słabe strony ocenianego.</i></p>	

## Część V (wypełnia oceniający)

**WNIOSKI DOTYCZĄCE INDYWIDUALNEGO PROGRAMU ROZWOJU ZAWODOWEGO**

(Uwzględniając sporządzoną ocenę, realizowane i przyszłe zadania oraz oczekiwania ocenianego, należy określić kierunki rozwoju zawodowego ocenianego, biorąc pod uwagę obszary wiedzy i umiejętności wymagające doskonalenia, oraz zaproponować optymalne formy i metody ich realizacji.)

Obszary wiedzy i umiejętności do rozwijania	Proponowane formy i metody rozwoju zawodowego
1) zarządzanie zasobami, 2) zarządzanie strategiczne, 3) znajomość języka angielskiego.	1) szkolenie i mentoring, 2) coaching, 3) kurs językowy.

**DANE OCENIAJĄCEGO**

Imię	<b>Arkadiusz</b>	Nazwisko	<b>Nowak</b>
Stanowisko pracy zajmowane przez oceniającego	Dyrektor Biura Administracyjnego	Data rozpoczęcia pracy na zajmowanym stanowisku pracy	01.05.2009

.....	.....	.....
<i>miejsowość</i>	<i>data</i>	<i>podpis oceniającego</i>

**Zapoznałam/em się z oceną okresową i wnioskami dotyczącymi indywidualnego programu rozwoju zawodowego.**

.....	.....	.....
<i>miejsowość</i>	<i>data</i>	<i>podpis ocenianego</i>

**Pouczenie:**

Od oceny okresowej służy, w terminie 7 dni od dnia zapoznania się z oceną, sprzeciw do dyrektora generalnego urzędu. Zgodnie z art. 83 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) osoby, o których mowa w art. 81 ust. 2 pkt 1, 2 i 4 tej ustawy, wnoszą sprzeciw do osoby, która dokonała oceny okresowej, a osoby, o których mowa w art. 81 ust. 2 pkt 5 tej ustawy, wnoszą sprzeciw do osób wykonujących zadania dyrektora generalnego urzędu w jednostkach wymienionych w art. 52 pkt 4 wskazanej ustawy.

**Część VI** (wypełnia oceniający)

**WNIOSEK O PRYZNANIE URZĘDNIKOWI SŁUŻBY CYWILNEJ KOLEJNEGO STOPNIA SŁUŻBOWEGO**

W związku z uzyskaniem przez

Panią/Pana .....

pozytywnej oceny okresowej, wnioskuję na podstawie art. 89 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) o przyznanie ..... stopnia służbowego.

***Umotywowanie wniosku***

.....

.....

.....

*miejsowość*

*data*

*podpis oceniającego*

Załącznik nr 4 – Arkusz oceny okresowej wzór B – przykład negatywnej oceny okresowej

## ARKUSZ B

**OCENA OKRESOWA CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ  
zatrudnionego na wyższym stanowisku w służbie cywilnej albo na stanowisku kierownika  
urzędu, które jest stanowiskiem pracy w służbie cywilnej**

Część I (wypełnia komórka kadrowa albo oceniający)

NAZWA URZĘDU							
Urząd do Spraw Atomistyki i Energii Odnawialnych							
DANE OCENIANEGO CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ							
Imię		Nazwisko					
Marcin		Lipski					
Komórka organizacyjna		Stanowisko pracy zajmowane przez ocenianego		Data rozpoczęcia pracy na zajmowanym stanowisku pracy			
Departament Energetyki		Dyrektor Departamentu Energetyki		10.09.2009			
		ds.					
Data mianowania <sup>1</sup>	01.10.2008	Stopień służbowy <sup>1</sup>	II (drugi)	Data przyznania 01.10.2009			
DANE DOTYCZĄCE POPRZEDNIEJ OCENY							
Ocena/poziom	<i>Pozytywna/na poziomie oczekiwań</i>		Data sporządzenia	10.09.2011			
Podsumowanie wniosków dotyczących indywidualnego programu rozwoju zawodowego:							
Szkolenia i seminaria w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> <li>– języka angielskiego,</li> <li>– energetyki jądrowej i odnawialnej,</li> <li>– zarządzania zasobami ludzkimi.</li> </ul>							
..... <table style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">miejsceowość</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">data</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">podpis osoby wypełniającej</td> </tr> </table>					miejsceowość	data	podpis osoby wypełniającej
miejsceowość	data	podpis osoby wypełniającej					

<sup>1</sup> Należy wypełnić tylko w przypadku urzędnika służby cywilnej.

## Część II (wypełnia oceniający)

DANE OCENIAJĄCEGO			
Imię	Arkadiusz	Nazwisko	Nowak
Stanowisko pracy zajmowane przez oceniającego	Dyrektor Generalny Urzędu	Data rozpoczęcia pracy na zajmowanym stanowisku	01.05.2009

## Część III (wypełnia oceniający)

KRYTERIA OCENY I TERMIN SPORZĄDZENIA OCENY OKRESOWEJ			
Nr	Kryteria obowiązkowe	Nr	Kryteria wybrane przez oceniającego (nie więcej niż 2)
1.	Zarządzanie zasobami	1.	Znajomość języka obcego
2.	Zarządzanie personelem		
3.	Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność	2.	Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania
4.	Skuteczna komunikacja		
5.	Zorientowanie na osiągnięcie celów		
Termin sporządzenia oceny okresowej		<b>10.09.2013</b>	
.....		25.09.2011	
miejsowość		data	
		.....	
		podpis oceniającego	
<b>Potwierdzam, że:</b>			
- oceniający omówił ze mną główne obowiązki wynikające z opisu zajmowanego przeze mnie stanowiska pracy, oczekiwania co do sposobu spełniania kryteriów oceny, a także cele do osiągnięcia w okresie, w którym podlegam ocenie, oraz sposób realizacji tych celów,			
- zapoznałam/em się z kryteriami oceny oraz terminem sporządzenia oceny okresowej.			
.....		25.09.2011	
miejsowość		data	
		.....	
		podpis ocenianego	

## Część IV (wypełnia oceniający)

<b>DATA ROZMOWY Z OCENIANYM, PRZEPROWADZONEJ PRZED SPORZĄDZENIEM OCENY NA PIŚMIE</b>		<b>10.09.2013</b>
<b>OKRES, W KTÓRYM OCENIANY PODLEGAŁ OCENIE</b>	<i>od (data zapoznania ocenianego z kryteriami)</i> <b>13.09.2011</b>	<i>do (data sporządzenia oceny na piśmie)</i> <b>10.09.2013</b>

<b>Kryteria obowiązkowe</b>		
<b>Kryteria oceny</b>	<b>Ocena częściowa dotycząca poziomu spełniania danego kryterium</b>	<b>Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium</b>
Zarządzanie zasobami	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	Sporządzenie uzasadnienia do ocen częściowych jest obligatoryjne w razie przyznania ocen: znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów), poniżej oczekiwań (2 punkty), znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt).
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Zarządzanie personelem	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	Komunikację między ocenianym a podległymi mu pracownikami należy określić jako wzorową. W ocenianym okresie delegował on zadania w sposób bardzo zrozumiały i dokładny. Dodatkowo zawsze komunikował się w sposób pełen szacunku dla innych, a przy tym i zdecydowany. W sytuacjach trudnych, na przykład w czasie ostatniej kontroli zewnętrznej zachowywał spokój, czym łagodził napięcie u pracowników. Zawsze również traktował pracowników obiektywnie, co sprawia, że podwładni darzą go bardzo dużym szacunkiem.
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Skuteczna komunikacja	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Zorientowanie na osiąganie celów	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	

<b>Kryteria wybrane przez oceniającego</b>		
<b>Kryteria oceny</b>	<b>Ocena częściowa dotycząca poziomu spełniania danego kryterium</b>	<b>Uzasadnienie przyznanej oceny dla danego kryterium</b>
Znajomość języka obcego	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	Znajomość języka angielskiego ocenianego nie umożliwiła prowadzenia zaawansowanych negocjacji na szczeblu międzynarodowym oraz jest zdecydowanie niewystarczająca do realizacji niektórych powierzonych mu zadań. Szczególnym przykładem może być sytuacja jego uczestnictwa w pracach międzynarodowej konferencji wypracowującej tekst porozumienia w sprawie obrotu energią atomową. W związku z niedostateczną znajomością specjalistycznej terminologii oceniany nie był w stanie w sposób zrozumiały i pełny przedstawić argumenty polskiej strony. Doprowadziło to do nieuwzględnienia dużej części postulatów urzędu w wypracowanym ostatecznie rozwiązaniu, które jest niekorzystne dla Polski, co pociąga za sobą konieczność ponownego uzgadniania tekstu porozumienia w kontaktach bilateralnych. Wszystko to znacznie wydłuży i skomplikuje procedurę przyjęcia całego dokumentu przez wszystkie państwa podpisujące ww. porozumienie.
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania	Znacznie powyżej oczekiwań (5 punktów)	
	Powyżej oczekiwań (4 punkty)	
	Na poziomie oczekiwań (3 punkty)	
	Poniżej oczekiwań (2 punkty)	
	Znacznie poniżej oczekiwań (1 punkt)	
Średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen częściowych przyznanych za poszczególne kryteria oceny (obowiązkowe i wybrane)		<b>3,4</b>



PRZYZNANIE OCENY OKRESOWEJ			
<i>Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole</i>	<i>Liczba punktów stanowiąca średnią arytmetyczną ze wszystkich ocen cząstkowych:</i>	<i>Ogólny poziom spełniania kryteriów oceny na podstawie wykonywanych przez ocenianego obowiązków</i>	
	od 1 do 1,5	znacznie poniżej oczekiwań	
	powyżej 1,5 do 2,5	poniżej oczekiwań	
<b>X</b>	powyżej 2,5 do 3,5	na poziomie oczekiwań	
	powyżej 3,5 do 4,5	powyżej oczekiwań	
	powyżej 4,5 do 5	znacznie powyżej oczekiwań	
<b>Przyznanie oceny pozytywnej albo negatywnej</b>			
<i>Należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole:</i>			
<b>pozytywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>znacznie powyżej oczekiwań</b> , <b>powyżej oczekiwań</b> albo <b>na poziomie oczekiwań</b> oraz żadna z ocen cząstkowych spełniania poszczególnych kryteriów nie była na poziomie <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> (1 punkt).			
<b>negatywna</b> - jeżeli zaznaczono poziom <b>poniżej oczekiwań</b> albo <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> , a także jeżeli co najmniej jedna z ocen cząstkowych spełniania poszczególnych kryteriów była na poziomie <b>znacznie poniżej oczekiwań</b> (1 punkt).			
	<b>POZYTYWNA</b>	<b>X</b>	<b>NEGATYWNA</b>

PODSUMOWANIE OCENY OKRESOWEJ
<i>W podsumowaniu oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej można zawrzeć dodatkowe informacje na jego temat i wykonywanych przez niego obowiązków, w tym m.in. opisać, czy jest spełniany cel istnienia stanowiska pracy, podać przykłady dodatkowych zadań wykonywanych przez ocenianego, opisać jego szczególne osiągnięcia, wskazać mocne i słabe strony ocenianego.</i>
<i>Pan Marcin Lipski bardzo dobrze realizuje swoje zadania, posiada rozległą wiedzę specjalistyczną i pewny dorobek naukowy w tematyce, którą realizuje Departament, którym kieruje. Jest ponadto bardzo lubianym i szanowanym pracownikiem. W związku z powyższym, mimo niewystarczającej znajomości języka angielskiego i niedostatecznej oceny okresowej, bardzo dobrze oceniam wykonywanie zadań przez Departament kierowany przez Pana Marcina Lipskiego i biorąc pod uwagę jego zachowanie po powrocie z konferencji (przyznanie się do błędu, propozycje naprawy zaistniałej sytuacji) nadal będę chciał kontynuować współpracę z ocenianym.</i>

## Część V (wypełnia oceniający)

WNIOSKI DOTYCZĄCE INDYWIDUALNEGO PROGRAMU ROZWOJU ZAWODOWEGO	
<i>(Uwzględniając sporządzoną ocenę, realizowane i przyszłe zadania oraz oczekiwania ocenianego, należy określić kierunki rozwoju zawodowego ocenianego, biorąc pod uwagę obszary wiedzy i umiejętności wymagające doskonalenia, oraz zaproponować optymalne formy i metody ich realizacji.)</i>	
Obszary wiedzy i umiejętności do rozwijania	Proponowane formy i metody rozwoju zawodowego
Język angielski.	Intensywny kurs językowy w miejscu pracy obejmujący specjalistyczne słownictwo.

DANE OCENIAJĄCEGO			
Imię	Arkadiusz	Nazwisko	Nowak
Stanowisko pracy zajmowane przez oceniającego	Dyrektor Generalny Urzędu	Data rozpoczęcia pracy na zajmowanym stanowisku	01.05.2009

.....	.....	.....
<i>miejsowość</i>	<i>data</i>	<i>podpis oceniającego</i>

<b>Zapoznałam/em się z oceną okresową i wnioskami dotyczącymi indywidualnego programu rozwoju zawodowego.</b>		
.....	.....	.....
<i>miejsowość</i>	<i>data</i>	<i>podpis ocenianego</i>

<b>Pouczenie:</b>
Od oceny okresowej służy, w terminie 7 dni od dnia zapoznania się z oceną, sprzeciw do dyrektora generalnego urzędu. Zgodnie z art. 83 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) osoby, o których mowa w art. 81 ust. 2 pkt 1, 2 i 4 tej ustawy, wnoszą sprzeciw do osoby, która dokonała oceny okresowej, a osoby, o których mowa w art. 81 ust. 2 pkt 5 tej ustawy, wnoszą sprzeciw do osób wykonujących zadania dyrektora generalnego urzędu w jednostkach wymienionych w art. 52 pkt 4 wskazanej ustawy.

## Część VI (wypełnia oceniający)

**WNIOSEK O PRYZNANIE URZĘDNIKOWI SŁUŻBY CYWILNEJ KOLEJNEGO STOPNIA SŁUŻBOWEGO**

W związku z uzyskaniem przez Pana ..... pozytywnej oceny okresowej, wnioskuję na podstawie art. 89 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) o przyznanie ..... stopnia służbowego.

***Umotywowanie wniosku***

.....  
.....  
.....

*miejscowość**data**podpis oceniającego*

Egzemplarz bezpłatny

**Kancelaria Prezesa Rady Ministrów**  
**Departament Służby Cywilnej**  
Al. Ujazdowskie 1/3  
00 - 583 Warszawa  
Tel. (22) 694-73-04  
Fax. (22) 694-65-45  
[www.dsc.kprm.gov.pl](http://www.dsc.kprm.gov.pl)