

## SPIS TREŚCI

|      |                                                                            |    |
|------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| I.   | Pojęcie i cele oceniania .....                                             | 2  |
| II.  | System oceniania.....                                                      | 3  |
| 1.   | Podmiot i przedmiot oceniania.....                                         | 3  |
| 2.   | Częstotliwość oceniania .....                                              | 4  |
| 3.   | Techniki oceniania.....                                                    | 4  |
| 4.   | Kryteria oceniania.....                                                    | 5  |
| III. | Procedura przeprowadzania oceny .....                                      | 5  |
| 1.   | Omówienie z ocenianym pracownikiem sposobu realizacji obowiązków .....     | 5  |
| 2.   | Wybór kryteriów oceny .....                                                | 6  |
| 3.   | Wyznaczenie terminu sporządzenia oceny na piśmie .....                     | 6  |
| 4.   | Wpisanie do arkusza wybranych kryteriów i terminu sporządzenia oceny ..... | 6  |
| 5.   | Zatwierdzenie wybranych kryteriów .....                                    | 7  |
| 6.   | Przekazanie ocenianemu kopii arkusza .....                                 | 7  |
| 7.   | Rozmowa poprzedzająca pisemne sporządzenie oceny .....                     | 7  |
| 8.   | Sporządzenie oceny na piśmie .....                                         | 8  |
| 9.   | Doręczanie ocenianemu oceny .....                                          | 9  |
| 10.  | Pouczenie ocenianego o prawie do odwołania się od oceny .....              | 9  |
| 11.  | Włączenie arkusza do akt osobowych ocenianego.....                         | 9  |
| IV.  | Metodologia.....                                                           | 9  |
| 1.   | Rejestr zapisów o zachowaniach ocenianych pracowników.....                 | 9  |
| 2.   | Opis arkusza do okresowej oceny pracownika samorządowego..                 | 9  |
| 3.   | Arkusz samooceny.....                                                      | 10 |
| 4.   | Wyniki liczbowe.....                                                       | 10 |
| V.   | Pułapki i błędy w procesie oceny pracowników.....                          | 12 |
| VI.  | Załączniki.....                                                            | 15 |

## **I. Pojęcie i cele oceniania.**

Ocenianie jest kompleksowym narzędziem zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, co oznacza że może być wykorzystywane praktycznie we wszystkich obszarach funkcji personalnej. Ocenianie jest sposobem na korygowanie, utrwalanie, wygaszanie lub rozwijanie sposobu funkcjonowania pracowników.

Ocenianie traktowane jest jako integralna część oceny pracy, na którą składa się ocena wymagań pracy (wartościowanie pracy) oraz ocenianie pracowników obejmujące ocenę ich kompetencji i wyników pracy.

Ocena jako podstawowe narzędzie rozwoju pracownika pozwala na instruowanie oraz korygowanie zachowań pracowników w procesie pracy przez dostarczanie im informacji zwrotnej o sposobie i wynikach wykonywanej przez nich pracy.

Ocena pracownika służyć będzie do realizacji wielu celów, takim jak:

- administracyjnym, tj. wykorzystywanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej w zakresie przyjęć, przemieszczeń wewnętrznych i wynagradzania pracowników;
- informacyjnym, tj. dostarczanie przełożonym danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom danych o ich mocnych i słabych stronach;
- motywacyjnym, tj. dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej, która powinna ich motywować do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności pracy;
- organizacyjnym, tj. służąca do uzyskiwania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych dotyczących:
  - zatrudniania pracowników
  - przemieszczania pracowników wewnątrz Urzędu
  - przyznawania premii, nagród lub innych wyróżnień
  - zwolnień pracowników
  - planowania działalności szkoleniowej
- psychospołecznym, tj. polegająca na kształtowaniu postaw i zachowań pracowników przez regularne dostarczanie im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz szansach ich rozwoju zawodowego.

Wprowadzenie systemu oceny ma na celu dokonywanie okresowego przeglądu postępów w pracy danego pracownika.

Z wprowadzenia systemu okresowych ocen płyną następujące korzyści:

1. omówienie i dokonanie oceny całokształtu pracy danego pracownika (pracownik oceniany jest pod kątem realizacji bieżących zadań z ostatniego ocenianego okresu czasu);

2. omówienie problemów, które się pojawiły w pracy danego pracownika, i możliwość wprowadzenia korekt służących zwiększeniu efektywności, jakości pracy na przyszłość;
3. ujawniają się potrzeby szkoleniowe;
4. udzielania i uzyskania informacji zwrotnych o ich efektywności, o tym co robią dobrze, a co gorzej i co należałoby zmienić;
5. omówienie aspiracji zawodowej pracownika i porównanie ich do aktualnej polityki personalnej;
6. związek z przeglądami płacowymi i przyznawaniem podwyżek.

## **II. SYSTEM OCENIANIA**

Ocenianie stanowi spójny zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które tworzą: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania, częstotliwość oceniania, procedury oceniania.

Wprowadzenie systemu ocen pracowniczych odpowiada na pytania: dlaczego oceniamy, co oceniamy, kogo oceniamy, kto ocenia, jak oceniamy i kiedy oceniamy.

### **1. Podmiot i przedmiot oceniania.**

Stosownie do art. 17 ust. 1 ustawy z 8 marca 1990r. o pracownikach samorządowych ocenie podlegają pracownicy samorządowi zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych. Spod zakresu ustawy wyłączeni zostali pracownicy samorządowi, których status prawny uregulowany został w odrębnych przepisach. Przepisów ustawy nie stosuje się do nauczycieli, pracowników bibliotek, pracowników instytucji kultury i zakładów opieki zdrowotnej.

Ocenie zatem podlegają: pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę jak i powołania (Skarbnik, Sekretarz) oraz Kierownicy jednostek organizacyjnych: Miejskiego Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej, Administracji Zasobów Komunalnych, Dyrektor Biura Obsługi Oświaty Samorządowej.

Okresowej oceny dokonuje bezpośrednio przełożony pracownika. Oceny Skarbnika i Sekretarza oraz Kierowników MGOPS, AZK, BOOS dokonuje Burmistrz.

Na podstawie art. 3<sup>1</sup> § 1 Kodeksu pracy Burmistrz może upoważnić inną osobę do dokonania czynności związanych z przeprowadzeniem procedury okresowych ocen.

Przedmiotem oceny jest zachowanie osób wykonujących pracę i osiągnięte przez nich wyniki pracy, oraz określanie ich potencjału, tj. cech i właściwości decydujących

o możliwościach dalszego rozwoju i podejmowania innych zadań niż dotychczas wykonywane według 6 podstawowych kryteriów i 3-5 kryteriów wybranych przez oceniającego. Dla zachowania prawidłowego przebiegu oceny kwalifikacyjnej pracownika sporządzona została pomocnicza Lista sprawdzająca dla bezpośredniego przełożonego – wzór stanowi załącznik nr 8 do niniejszej Oceny.

## **2. Częstotliwość oceniania.**

Okresowa ocena pracowników przeprowadzana jest raz w roku za okres poprzedni, przy czym pierwsza ocena dokonana zostanie do 10 października 2007 roku. Termin przeprowadzania oceny ustala się do 30 listopada danego roku.

Pracownik może być oceniany za okres od dnia przedstawienia mu arkusza oceny z zatwierdzonymi kryteriami. Zgodnie z § 3 Rozporządzenia, w przypadku zatrudnienia nowego pracownika, rozmowy z pracownikiem, wyboru kryteriów oraz ich zatwierdzenia, a także wyznaczenia terminu sporządzenia oceny na piśmie bezpośredni przełożony zobowiązany jest dokonać w terminie 6 miesięcy od dnia zatrudnienia (pierwsza ocena kwalifikacyjna). W razie przeprowadzenia kolejnej oceny kwalifikacyjnej czynności, o których mowa wyżej, bezpośredni przełożony zobowiązany jest dokonać w terminie 30 dni od sporządzenia poprzedniej oceny na piśmie.

## **3. Techniki oceniania.**

Przy dokonywaniu okresowych ocen przyjęto następujące techniki opisowe:

- **technika samooceny**, polegająca na stworzeniu ocenianym pracownikom możliwości komentowania własnych osiągnięć w postaci opisów zamieszczonych na arkuszach oceny. Technika ta pozwala osobie ocenianej na aktywne uczestnictwo w procesie oceny. Ponadto jej aktywność sprzyja ograniczeniu zachowań defensywnych i zapewnia warunki do przeprowadzenia dialogu z oceniającym.
- **technika wydarzeń krytycznych**, polega na sporządzaniu przez przełożonego zapisów o zachowaniach ocenianych pracowników, które odbiegają od tzw. zachowań normalnych na plus i minus. Notowaniu podlegają zarówno osiągnięcia, jak i potknięcia podwładnych. Zapisy należy dokonywać na bieżąco, w trakcie całego okresu pracy pracownika. Konsekwentne dokonywanie takich zapisów prowadzi do powstania rejestru sukcesów i niepowodzeń ocenianych pracowników, które następnie mogą stanowić podstawę sformułowania opinii o pracowniku. Zaletą takiej techniki jest to, iż przeciwdziała ona występującej u wielu przełożonych skłonności do uśredniania ocen swoich podwładnych. Stosując

technikę wydarzeń krytycznych systematycznie otrzymujemy informacje o zachowaniach ocenianych pracowników.

#### **4. Kryteria oceniania.**

Istotnym elementem w systemie ocen pracowniczych są kryteria ocen stanowiące bazę każdego systemu oceniającego. Kryteria określają cechy, umiejętności, zdolności będące przedmiotem oceny oraz ich ważność. Kryteria oceny pozwolą zminimalizować lub nawet wyeliminować czynniki subiektywne i emocjonalne. Wykaz kryteriów oceny – obowiązkowych i do wyboru stanowi załącznik nr 2 do niniejszej Oceny. Oprócz 6 kryteriów obowiązkowych oceniający wybiera nie mniej niż 3 i nie więcej niż 5 najistotniejszych dla prawidłowego wykonywania obowiązków na stanowisku pracy zajmowanym przez ocenianego pracownika. Niezależnie od kryteriów obowiązkowych i fakultatywnych, bezpośredni przełożony może ustalić jedno kryterium nieobjęte wykazem. Może to zrobić wyłącznie, gdy uzna to za niezbędne z uwagi na specyfikę stanowiska pracy. Musi przy tym dokonać opisu tego kryterium. Wybór kryterium musi być zatwierdzony przez Burmistrza.

Wybrane kryteria nie podlegają zmianie w toku procedury oceny. Zasada ta obowiązuje także w razie zmiany na stanowisku bezpośredniego przełożonego w trakcie okresu, w którym oceniany podlega ocenie. Zgodnie z § 5 Rozporządzenia ocena sporządzana jest na podstawie wybranych wcześniej kryteriów. Kryteria mogą być zmieniane przy każdej nowej ocenie, którą zawsze rozpoczyna wybór kryteriów przez bezpośredniego przełożonego.

### **III. PROCEDURA PRZEPROWADZANIA OCENY**

Procedura oceniania jest wieloetapowa i przedstawia się następująco:

#### **1. Omówienie z ocenianym pracownikiem sposobu realizacji obowiązków.**

W trakcie rozmowy oceniający zapoznaje ocenianego z kryteriami jakie zamierza wobec ocenianego zastosować. Kryteria należy z ocenianym przedyskutować. W niektórych przypadkach może okazać się przydatna notatka służbowa, oddająca wynik rozmowy.

Ze względów praktycznych, jak i również na wypadek konieczności wykazania prawidłowości oceny w ewentualnym postępowaniu sądowym w sprawie odwołania zwolnionego wskutek np. negatywnej podwójnej oceny pracownika, celowe jest udokumentowanie także rozmowy pracownika z bezpośrednim przełożonym poprzedzającej wybór kryteriów, rozmowy oceniającej i pouczenia pracownika o prawie

wniesienia odwołania, według wzorów stanowiących załącznik nr 6 i 7 do niniejszej Oceny.

## **2. Wybór kryteriów oceny.**

Rozporządzenie określa dwa rodzaje kryteriów oceny: obligatoryjne i fakultatywne, które wymienione są w załączniku do niniejszej Oceny.

Spośród 23 kryteriów do wyboru oceniający wybiera nie mniej niż 3 i nie więcej niż 5. Niezależnie od wybranych kryteriów z wykazu, może ustalić dodatkowo jedno kryterium i dokonać jego opisu. Wybór kryteriów nie powinien być dowolny. Oceniający dysponuje pewną swobodą, z tym że nie może np. wobec urzędnika, który nie zajmuje stanowiska kierowniczego stosować dla tego stanowiska.

Kryteria wybrane zachowują swą aktualność przez cały okres objęty oceną, nawet w przypadku zmiany osoby oceniającej.

## **3. Wyznaczenie terminu sporządzenia oceny na piśmie.**

Oceniający wyznacza termin dokonania oceny poprzez określenie miesiąca, w którym nastąpi dokonanie oceny i rok. Termin jest ustalany indywidualnie dla każdego pracownika i nie musi być jednakowy dla wszystkich pracowników.

Oceniający może zawsze zmienić termin oceny. Może zostać wydłużony lub skrócony. Stosownie do postanowień § 4 ust. 2 Rozporządzenia, możliwe jest jego przesunięcie (wydłużenie) w sytuacji usprawiedliwionej nieobecności uniemożliwiającej przeprowadzenie oceny. Będzie to dotyczyło takich sytuacji jak: długotrwała nieobecność pracownika spowodowana np. chorobą lub urlopem macierzyńskim.

Termin sporządzenia oceny może zostać również skrócony i sytuacja ta będzie miała miejsce w razie zmiany stanowiska pracy lub zakresu obowiązków na zajmowanym stanowisku. Wówczas sporządzenie oceny na piśmie powinno odbyć się przed zmianą stanowiska pracy lub zakresu obowiązków, z tym że zmiana zakresu obowiązków musi być istotna.

O każdej zmianie terminu sporządzania oceny oceniany jest zawiadamiany na piśmie, którego kopię załącza się do arkusza oceny.

## **4. Wpisanie do arkusza wybranych kryteriów i terminu sporządzenia oceny.**

Wpisów wybranych kryteriów dokonuje się w pierwszej części B arkusza okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika samorządowego. Wzór arkusza stanowi załącznik numer 1 do niniejszej Oceny.

## **5. Zatwierdzenie wybranych kryteriów.**

Zatwierdzenia 3- 5 wybranych kryteriów dokonuje Burmistrz lub osoba przez niego upoważniona. Oceniający przekazuje Burmistrzowi wypełnioną część A i pierwszą część B arkusza niezwłocznie.

W drugiej części arkusza B Burmistrz znajduje się miejsce na uwagi przez niego dokonane do wybranych kryteriów przez bezpośredniego przełożonego ocenianego pracownika. Burmistrz zatwierdzając wybrane kryteria nadaje moc obowiązującą arkusza.

Burmistrz może odmówić zatwierdzenia kryteriów z odpowiednim uzasadnieniem. W takiej sytuacji procedurę należy rozpocząć od początku, zaczynając od ponownej rozmowy wstępnej z ocenianym.

## **6. Przekazanie ocenianemu kopii arkusza.**

Oceniany pracownik otrzymuje kopię części A i B arkusza oceny z zatwierdzonymi kryteriami oraz informacją o terminie sporządzenia oceny na piśmie. Arkusz jest wypełniany w jednym egzemplarzu. Kopię potwierdzoną przez ocenającego za zgodność z oryginałem otrzymuje oceniany pracownik.

## **7. Rozmowa poprzedzająca pisemne sporządzenie oceny.**

Oceniający omawia z ocenianym pracownikiem:

- a) wykonywanie przez ocenianego jego obowiązków w okresie objętym oceną,
- b) trudności napotykane przez ocenianego urzędnika podczas realizacji zadań,
- c) spełnianie przez ocenianego ustalonych kryteriów oceny.

Rozmowę z ocenianym przeprowadza się nie wcześniej niż na 7 dni przed sporządzeniem oceny na piśmie. Z uwagi na duże znaczenie rozmowy ocenającej w procesie oceny, bardzo ważne jest prawidłowe jej przeprowadzenie. Rozmowa ta powinna być przeprowadzona w takiej formie, aby zarówno pracownik jak i przełożony mogli przedstawić swoje stanowisko oraz ustosunkować się do stanowiska przedstawionego przez drugą stronę. W trakcie tej rozmowy strony powinny ponadto wspólnie dojść do wniosków dotyczących możliwości poprawy sytuacji oraz wyznaczyć cele na przyszłość.

Z rozmowy ocenającej powinny wynikać następujące korzyści:

1. pracownik otrzyma informację zwrotną o pracy, wynikach, postawach i zachowaniach podwładnego,
2. konfrontacja własnej opinii na temat pracownika z jego osobistymi odczuciami,

3. wskazanie pracownikowi mocnych i słabych obszarów, nad którymi powinien popracować,
4. pogłębienie wiedzy na temat wykonywanych obowiązków oraz przyjętych standardów i norm,
5. kształtowanie zachowania pracownika sprzyjające wykonywaniu zadań na oczekiwanym przez przełożonego poziomie,
6. lepsza motywacja pracownika do pracy,
7. określenie ścieżki rozwoju zawodowego pracownika, jeżeli taka potrzeba zaistnieje  
budowanie zaufania i relacji do efektywnej współpracy z podwładnym.

## **8. Sporządzenie oceny na piśmie.**

Sporządzenie oceny na piśmie polega na:

- 1) wpisaniu do arkusza opinii dotyczącej wykonywania obowiązków przez ocenianego w okresie objętych oceną,
- 2) określeniu poziomu wykonywania obowiązków przez ocenianego,
- 3) przyznaniu oceny pozytywnej lub negatywnej.

Opinia jest merytoryczną częścią arkusza, uzasadniającą określenie poziomu wykonywania obowiązków i przyznanie oceny „ostatecznej”. W opinii należy odnieść się do sposobu spełniania przez ocenianego każdego z kryteriów oceny, co zapewnia rzetelność opinii. Miejsce na wpisanie opinii jest w części C arkusza.

Poziom wykonywania obowiązków ujęty jest na 4 poziomach, począwszy od bardzo dobrego, poprzez dobry i zadawalający, po niezadawalający.

Poziom bardzo dobry, dobry, zadawalający zapewnia ocenianemu pozytywną ocenę okresową. Poziom niezadawalający jest równoznaczny z oceną negatywną. Po doręczeniu pracownikowi ujemnej okresowej oceny kwalifikacyjnej, potwierdzonej ponowną ujemną oceną, która nie może być dokonana wcześniej niż po upływie trzech miesięcy, pracodawca samorządowy niezwłocznie rozwiązuje stosunek pracy z pracownikiem samorządowym zatrudnionym na stanowisku urzędniczym za wypowiedzeniem lub odwołuje go ze stanowiska.



## **9. Doręczenie ocenianemu oceny.**

Część C i D arkusza oceniany pracownik otrzymuje w oryginale. Oznacza to, że część C i D należy sporządzić w dwóch jednobrzmiących oryginałach, z czego jeden otrzymuje pracownik, a drugi egzemplarz podlega włączeniu do akt osobowych pracownika.

## **10. Pouczenie ocenianego o prawie do odwołania się od oceny.**

Rozporządzenie z dnia 13 marca 2007 roku nie wymaga pisemnej formy pouczenia. Jednakże dla celów m.in. dowodowych pożądane jest zachowanie pisemnej formy. Pouczenie o prawie odwołania się od oceny należy sporządzić na oddzielnym dokumencie.

Oceniany pracownik może odwołać się do Burmistrza w ciągu 7 dni od dnia doręczenia oceny. Regulację tę stosuje się również w sytuacji, gdy ocenającym jest Burmistrz. Odrzucenie odwołania jest czynnością ostateczną.

## **11. Włączenie arkusza do akt osobowych ocenianego.**

Po dokonanej ocenie ocenający przekazuje arkusz oceny do inspektora ds. personalnych (za potwierdzeniem odbioru) celem wpięcia do akt osobowych pracownika.

## **IV. METODOLOGIA**

Podstawowym zbiorem narzędzi służącym do cyklicznego pomiaru efektów pracy przyjęto:

2. Rejestr zapisów o zachowaniach ocenianych pracowników
3. Arkusz okresowej oceny pracownika samorządowego
4. Arkusz samoopisu dla pracownika
5. Wyniki liczbowe

### **1. Rejestr zapisów o zachowaniach ocenianych pracowników.**

W rejestrze tym każdy przełożony sporządza na bieżąco zapisy o zachowaniach ocenianych pracowników. W konsekwencji powstanie rejestr sukcesów i niepowodzeń pracownika. Rejestr stanowi podstawę do sporządzenia oceny na temat pracownika, a w rezultacie wypełnienie arkusza ocen o pracowniku. Rejestr należy prowadzić systematycznie. Rejestr stanowi załącznik nr 4 do niniejszej Oceny.

### **2. Opis arkusza okresowej oceny pracownika samorządowego.**

Narzędzie przeznaczone do oceny pracownika samorządowego. Zawiera sześć kryteriów obowiązkowych i 3-5 kryteriów wybranych przez przełożonego spośród 23 kryteriów fakultatywnych.

Do oceny każdego kryterium służy skala typu behawioralnego. Skala ta jest czterostopniowa, przy czym jeden oznacza najniższy poziom oceny, a czwarty poziom najwyższy. Kryteria oceny pracownika samorządowego wg skali – stanowi załącznik nr 3 do niniejszej Oceny.

#### **4. Arkusz Samooceny.**

Arkusz samooceny wypełnia każdy poddany ocenie pracownik. Arkusz samooceny pracownik zabiera na rozmowę oceniającą i przekazuje przełożonemu. Wypełnienie arkusza daje ocenianym pracownikom możliwość przedstawienia własnych efektów i zdarzeń dotyczących jego pracy. Zapisane w arkuszu samooceny zdarzenia poddane zostają analizie i ocenie przez przełożonego pracownika w trakcie rozmowy oceniającej. Aktywność osoby ocenianej w procedurze oceniania sprzyja ograniczeniu zachowań defensywnych i zapewnia warunki dla przeprowadzenia rozmowy oceniającej jako konstruktywnego i otwartego dialogu, poprzez zminimalizowanie niekorzystnych cech tradycyjnej oceny efektów pracy.

Arkusz samooceny składa się z czterech części. W pierwszej części pracownik przedstawia konkretne swoje osiągnięcia, które udało mu się uzyskać w pracy w ciągu ocenianego okresu. Mogą to być różne zdarzenia, takie jak: nadzwyczaj dobrze wykonane zadanie, modernizacja lub modyfikacja stanowiska pracy swojego lub innych osób, wartościowe rozwiązanie techniczne lub organizatorskie, działanie, które przyczyniło się w znaczącym stopniu do realizacji zadań jednostki czy satysfakcji interesantów.

Następnie pracownik prezentuje zdobyte kwalifikacje w ocenianym okresie – ukończone kursy, szkolenia, udział w konferencjach. Chodzi tu o kwalifikacje zdobyte w czasie zatrudnienia u pracodawcy, jak i poza, a które miały istotny wpływ na efekty pracy.

W ostatnim bloku pracownik przedstawia zadania które nie udało mu się wykonać z podaniem przyczyny jego niezrealizowania, nawet jeżeli nie była ona zależna od niego. Arkusz samooceny stanowi załącznik nr 5 do niniejszej Oceny.

#### **5. Wyniki liczbowe.**

Jest to narzędzie, które wykorzystywane jest przez przełożonych dokonujących ocen. Łączna suma uzyskanych punktów (kryteria obowiązkowe i kryteria do wyboru) odbywa się przez odniesienie do jednego z czterech obszarów kompetencyjnych.

Są to następujące poziomy oceny:

### Kryteria przyznawania poziomu oceny

| Poziom                 | Kryteria przyznania                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bardzo dobry</b>    | Oceniany wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób często przewyższający oczekiwania. W razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny wymienione w części B. |
| <b>Dobry</b>           | Oceniany wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części B.                                                                                                                  |
| <b>Zadowalający</b>    | Oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał niektóre kryteria oceny wymienione w części B.                                                                                                                   |
| <b>Niezadowalający</b> | Oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części B.                                                                                                |

### Interpretacja wyników liczbowych dla pracownika samorządowego

Wyniki liczbowe podlegają określonej interpretacji słownej, która zostanie zapisana w Arkuszu oceny pracownika.

Ustala się przedziały punktów zróżnicowane z uwagi ilość wybranych kryteriów do wyboru, a mianowicie:

#### I. Kryteria obowiązkowe i 5 kryteriów do wyboru

| Przedział punktowy | Poziom                 |
|--------------------|------------------------|
| Od 11 – 15         | Poziom niezadowalający |
| Od 16 – 27         | Poziom zadowalający    |
| Od 28 – 39         | Poziom dobry           |
| Od 40- 44          | Poziom bardzo dobry    |

#### II. Kryteria obowiązkowe i 4 kryteria do wyboru

| Przedział punktowy | Poziom                 |
|--------------------|------------------------|
| Od 10- 14          | Poziom niezadowalający |
| Od 15 – 25         | Poziom zadowalający    |
| Od 26- 36          | Poziom dobry           |

|            |                     |
|------------|---------------------|
| Od 37 – 40 | Poziom bardzo dobry |
|------------|---------------------|

### III. Kryteria obowiązkowe i 3 kryteria do wyboru

| Przedział punktowy | Poziom                 |
|--------------------|------------------------|
| Od 9- 13           | Poziom niezadowalający |
| Od 14- 23          | Poziom zadowalający    |
| Od 24- 33          | Poziom dobry           |
| Od 34- 36          | Poziom bardzo dobry    |

### V. Pułapki i błędy w procesie oceny pracowników

Nieumiejętne przeprowadzenie oceny może wyrządzić więcej szkód niż korzyści. W związku z tym należy przede wszystkim pamiętać o typowych ryzykach związanych z ocenianiem pracowników. Pozwala to ograniczyć prawdopodobieństwo popełnienia błędów, które wpływają ujemnie na jakość dokonanej oceny oraz na stan stosunków międzyludzkich.

Do najczęstszych niedociągnięć występujących w procesie oceniania należy tzw. efekt halo, zwany również błędem oślepienia. Polega on na zasugerowaniu się przez osobę oceniającą jedną cechą ocenianego pracownika, która może być zarówno dodatnia, jak i ujemna, co w efekcie doprowadza do uogólnienia całej oceny na podstawie jednej cechy. Innym błędem jest zbytnia pobłażliwość lub zbytnia surowość w ocenianiu pracowników, niezależnie od ich osiągnięć i zachowań.

Tendencja do uśredniania wydawanych ocen to następny potencjalny błąd w ocenianiu pracowników. Jego skutkiem jest brak gotowości oceniającego do różnicowania ocen poszczególnych pracowników.

Przy ocenach okresowych występuje ryzyko błędu ostatniego spostrzeżenia, który polega na tym, że w pamięci oceniającego lepiej utrwalone są fakty z ostatniego okresu przed ocenianiem. W związku z tym fakty, które wystąpiły na początku okresu oceniania mogą ulec zatarciu lub zostać w mniejszym stopniu uwzględnione w ocenie.

Kolejnym potencjalnym błędem w sztuce oceniania jest błąd projekcji, polegający na podświadomym przenoszeniu przez oceniającego własnych cech na osoby oceniane i w konsekwencji różnicowaniu z tego powodu wydawanych sądów wartościujących kompetencje, zachowania oraz efekty, np. „skoro ja mogę zostać codziennie dłużej w pracy, moja koleżanka powinna czynić to równie chętnie”.

Do błędów w praktyce oceniania zalicza się także tzw. efekt hierarchii, który polega na zawyżaniu oceny w miarę wyższej pozycji osoby ocenianej w hierarchii stanowisk pracy. Inaczej mówiąc, sytuacja zajmowania wyższych miejsc w hierarchii wpływa na efekt oceniania.

Innym błędem, który może wystąpić jest nieznajomość celów, kryteriów i technik oceniania lub nieakceptowanie ich przez pracowników podlegających ocenie. Niedoinformowanie pracowników o wynikach oceny to następny możliwy błąd, którego efektem jest nieosiągnięcie celu motywacyjnego oceniania.

Wytypowane błędy są najczęściej występującymi, jednak nie jedynymi, które mogą wystąpić w procesie oceniania. Ryzyko ich popełnienia można zmniejszyć poprzez fakt uświadomienia sobie możliwości ich wystąpienia, a następnie przestrzeganie ustalonych reguł występujących w samym procesie oceniania.

Wśród najczęściej występujących nieprawidłowości wymienić należy:

Brak obiektywizmu - błąd najtrudniejszy do uniknięcia, wynika z wykazywanej przez każdego człowieka tendencji do oceny wszystkich zjawisk przez pryzmat własnych doświadczeń, przekonań i oczekiwań. Może pojawiać się sytuacja, że większość pracowników ocenionych przez jednego z przełożonych uzyskuje wyniki bardzo wysokie, podczas gdy u drugiego są inne wyniki oceny. Różnice mogą wynikać, nie z innego podejścia do wykonywania obowiązków przez przełożonych, co z innego podejścia do dokonywania oceny.

Efekt pierwszego wrażenia - często opinie na temat danej osoby kształtowane są w trakcie początkowej fazy współpracy. Wywarte wówczas wrażenie wpływa na ocenę wszelkich działań i zachowań pracownika. Ocena pracownika powinna być jednak oparta na rzetelnych podstawach. Oceniający wydając opinię na temat sposobu wykonywania obowiązków przez pracownika musi umieć oddzielać fakty od powierzchownych spostrzeżeń.

Dogmatyzm - wielu przełożonych posiada sztywne zasady i przekonania. Przykładem może być np. przeświadczenie, że młodzi pracownicy nie powinni podejmować odpowiedzialnych zadań. Przekonania tego nie są w stanie zmienić najlepsze nawet wyniki osiągane przez pracownika.

Efekt Horna - polega na „rozszerzeniu” negatywnej oceny jednej cechy zatrudnionego. Przykładowo pracownik mający trudności z dotrzymywaniem terminów otrzymuje niską ocenę także w odniesieniu do pozostałych kryteriów, chociaż, wykonuje je na dobrym poziomie.

Załączniki:

- Arkusz okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika
- Kryteria oceny pracownika samorządowego ze skalą
- Rejestr zapisów o zachowaniach ocenianych pracowników
- Arkusz samooceny
- Protokół z rozmowy wstępnej
- Protokół z rozmowy oceniającej
- Lista sprawdzająca – dla bezpośredniego przełożonego

Okresową ocenę kwalifikacyjną pracowników samorządowych Urzędu Miejskiego w Więcborku opracowano na podstawie:

- Ustawy z dnia 22 marca 1990 r. o pracownikach samorządowych (tekst jednolity Dz. U. 2001r., Nr 142, poz. 1593 z późn.zm.),
- Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych (Dz. U. Nr 55, poz. 361),

Ocenę opracowała:

Sekretarz Gminy Urzędu Miejskiego w Więcborku  
*mgr Renata Jesionowska-Zawieja*

Więcbork, lipiec 2007 roku