

**Zarządzenie Wewnętrzne Nr 34/06  
Starosty Raciborskiego z dnia 17.07.2006r.**

**w sprawie przeprowadzenia oceny pracowników  
Starostwa Powiatowego w Raciborzu**

Działając na podstawie art. 35 ust. 2 ustawy z dnia 5 czerwca 1998r. o samorządzie powiatowym (tekst jednolity Dz. U. z 2001r. Nr 142, poz.1592, z późn.zm.) oraz art. 94 pkt 9 ustawy z dnia 26 czerwca 1974r. Kodeks pracy (tekst jednolity z 1998r. Nr 21, poz. 94 z późn.zm.)

zarządzam, co następuje :

§ 1

1. Wprowadzam obowiązek przeprowadzenia oceny pracowników Starostwa Powiatowego w Raciborzu, według zasad stanowiących załącznik Nr 1 do niniejszego zarządzenia.
2. Ocena przeprowadzona zostanie w IV kwartale 2006r.

§ 2

1. W celu przeprowadzenia oceny powołuję Zespół ds. oceny w składzie:

1) bezpośredni przełożony	-	przewodniczy
2) inspektor ds. zarządzania personelem	-	członek
2. W sytuacji kiedy członek komisji nie może pełnić swojej funkcji Starosta wyznacza zastępcę.

§ 3

Zespół ds. oceny dokona oceny pracowników na podstawie arkusza oceny pracownika i arkusza oceny kadry kierowniczej stanowiących załącznik Nr 2, 3, 4 i 5.

§ 4

W terminie 14 dni od zakończenia oceny Zespół przedstawi Staroście Raciborskiemu analizę oceny pracy pracowników.

§ 5

Nadzór nad realizacją zarządzenia powierzam Sekretarzowi Powiatu.

§ 6

Zarządzenie niniejsze wchodzi w życie z dniem podpisania.

**STAROSTA**  
  
Jerzy Wziorniak

## Zasady i tryb oceniania pracowników Starostwa Powiatowego w Raciborzu

### I. Oceniani pracownicy

Okresowej ocenie podlegają pracownicy Starostwa zatrudnieni w ramach umowy o pracę, którzy przepracowali w Starostwie Powiatowym co najmniej 1 rok.

Wyłączeni z oceny są pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych.

### II. Cele oceniania

1. Ocena przydatności pracowników na zajmowanych stanowiskach.
2. Wykorzystanie umiejętności zawodowych i uzdolnień pracowników.
3. Poprawa sposobu wykonywania obowiązków przez pracownika.
4. Utrwalenie pożądanых zachowań i stymulowanie indywidualnego rozwoju pracowników.
5. Zachęcanie do nabywania nowych umiejętności.
6. Budowanie systemu doskonalenia zawodowego pracowników w oparciu o rzeczywiste potrzeby wynikające z analizy stanu zatrudnienia.
7. Racjonalizacja polityki kadrowej w zakresie awansów, przeszeręgowań i ewentualnych zwolnień pracowników.

### III. Zasady okresowego oceniania pracowników

1. Ocenianie pracowników opiera się na zasadach:
  - a) **zasada celowości** - system ocen musi zostać powiązany z celami strategicznymi, wspierając jej misję
  - b) **zasada użyteczności** – system ocen powinien umożliwiać podejmowanie racjonalnych decyzji dotyczących polityki szkoleniowej, wynagrodzeń, kształcenia ścieżek kariery, awansów, przeniesień itp.
  - c) **zasada powszechności** - ocenie należy poddawać wszystkich pracowników
  - d) **zasada systematyczności** – ocenianie pracowników jako proces stały, mający cykliczny charakter
  - e) **zasada ciągłości** – dokonywanie oceny powinno być ściśle powiązane z analizą wyników poprzedniego okresu
  - f) **zasada adekwatności** – procedury i kryteria oceny muszą zostać dopasowane do specyfiki danego stanowiska
  - g) **zasada prostoty** – przyjęte procedury muszą być jasne i zrozumiałe dla osób ocenianych, a także łatwe w stosowaniu dla oceniających
  - h) **zasada jawności** – wszystkie elementy systemu muszą być znane bezpośrednio zainteresowanym.
2. Pracownicy podlegają ocenie okresowo, raz na dwa lata.
3. W przypadku negatywnej oceny pracownik powinien być poddany powtórnej ocenie po upływie sześciu miesięcy od pierwszej oceny.
4. Kryteria oceny pracowników:
  - A) Kwalifikacje, wyniki i organizacja pracy (ocena pracownika); umiejętności kierownicze (ocena kierownika/naczelnika)
  - B) Cechy osobowości i zachowania
  - C) Orientacja na klienta zewnętrznego i wewnętrznego
5. Narzędziami oceny i samooceny są arkusze oceny stanowiące załączniki nr 2, 3, 4 i 5
6. Ocena pracownika obejmuje:

- a) samoocenę pracownika
  - b) ocenę dokonaną przez przełożonego
7. Rzetelność oceniania nakłada na zespół ds. ocen i pracownika następujące obowiązki:
- a) dokładne zapoznanie się z arkuszem oceny,
  - b) przeanalizowania zakresu obowiązków związanych z pracą na stanowisku ocenianego pracownika,
  - c) analizę efektów pracy ocenianego pracownika w okresie podlegającym ocenie oraz czynników, które mogły mieć na nią wpływ,
  - d) wypełnienia arkusza oceny,
  - e) przeprowadzenia rozmowy z pracownikiem dot. porównania oceny przełożonego z dokonaną samooceną,
  - f) dokonanie ostatecznej oceny przez zespół ds. oceny i jej pisemne potwierdzenie,
  - g) ustosunkowanie się pracownika do oceny.
8. Zapis i interpretacja oceny:
- a) poziom osiągnięć i umiejętności pracowników ma charakter punktowy w skali od 1 do 4:  
**ocena 4** - odpowiada ocenie bardzo wysokiej, wyraźnie wyróżnia się spośród innych;  
**ocena 3**- odpowiada ocenie dobrej, spełnia oczekiwania;  
**ocena 2**- odpowiada ocenie słabej, spełnia niektóre oczekiwania;  
**ocena 1**- odpowiada ocenie negatywnej, nie spełnia wszystkich oczekiwań.
  - b) uzyskaną łączną punktację oceny interpretuje się następująco:
    - bardzo wysoka (od 3,50 do 4,0 pkt.) – pracownik osiąga wyniki bardzo wysokie, wykazuje zaangażowanie i jest zdolny do dalszego rozwoju; pod każdym względem zasługuje na wyróżnienie;
    - zadowalająca (od 2,60 do 3,49 pkt.) – pracownik dobrze wywiązuje się ze swoich zadań, osiąga wyniki takie jak większość pracowników Urzędu;
    - niska (od 1,50 do 2,59 pkt.) – pracownik w stopniu dostatecznym spełnia wymagania, ale wykazuje chęć poprawy i ma ku temu możliwości;
    - negatywna (od 1,0 do 1,49 pkt.) – pracownik osiąga zdecydowanie złe wyniki, mimo ostrzeżeń nie poprawia jakości i efektów pracy.
9. Oceny uzyskane przez pracowników mogą mieć następujące skutki:
- a) awansowanie pracownika z wnioskami płacowymi;
  - b) utrzymanie pracownika na zajmowanym stanowisku;
  - c) utrzymanie pracownika na zajmowanym stanowisku, z równoczesnym nałożeniem na niego obowiązku w zakresie poprawy efektywności wykonywanych zadań, (uzupełnienia) kwalifikacji;
  - d) przeniesienia na inne stanowiska;
  - e) zwolnienia pracownika.
10. Pracownikowi służy prawo odwołania się do Starosty Raciborskiego od ostatecznej oceny w ciągu 3 dni od daty jej wystawienia.  
Starosta udziela odpowiedzi w ciągu 1 tygodnia od wniesienia odwołania.

#### IV. Procedura oceniania

Lp.	Wykonywane czynności	Czas realizacji
1.	Samoocena pracowników	1 tydzień
2.	Ocena przełożonego	1 tydzień
3.	Rozmowa Zespołu ds. ocen z ocenianymi pracownikami oraz dokonanie oceny	4 tygodnie
4.	Wniesienie odwołania ocenianego pracownika	3 dni
5.	Odpowiedzi na odwołania	1 tydzień

#### V. Raport końcowy z oceny pracowników

1. Przewodniczący Zespołu ds. ocen składa Staroście Raciborskiemu analizę z okresowego oceniania pracowników w terminie 14 dni od jej zakończenia.

  
STAROSTA  
Jerzy Wziątek

  
El.

171

## ARKUSZ SAMOOCENY PRACOWNIKA

<b>Część I</b>	<b>Charakterystyka pracownika</b>
1. Imię i nazwisko ..... 2. Stanowisko ..... 3. Wydział / Referat .....	

<b>Poziom osiągnięć i umiejętności pracowników</b>
<p><b>ocena 4-</b> odpowiada ocenie bardzo wysokiej; wyraźnie wyróżnia się spośród innych;</p> <p><b>ocena 3-</b> odpowiada ocenie dobrej; spełnia oczekiwania;</p> <p><b>ocena 2-</b> odpowiada ocenie słabej; spełnia niektóre oczekiwania;</p> <p><b>ocena 1-</b> odpowiada ocenie negatywnej; nie spełnia wszystkich oczekiwań.</p>

<b>Część II</b>	<b>Samoocena pracownika</b>			
<b>A. Kwalifikacje, wyniki i organizacja pracy</b>	<b>Skala ocen</b>			
	1	2	3	4
<b>1. Kwalifikacje zawodowe</b> <i>(przygotowanie teoretyczne i praktyczne do wykonywania zadań, znajomości metod pracy i sprzętu)</i>				
<b>2. Wyniki pracy</b> <i>(ilość i jakość wykonywanej pracy, inicjatywa w podejmowaniu zadań, pomysłowość i wytrwałość, samodzielność i ekonomia pracy)</i>				
<b>3. Organizacja pracy własnej</b> <i>(planowość i terminowość w realizacji zadań, umiejętność radzenia sobie z bieżącymi trudnościami, ciągłość pracy, umiejętność podziału zadań z uwzględnieniem bieżących potrzeb, współdziałanie z innymi komórkami organizacyjnymi)</i>				
<b>4. Stosunek do współpracowników</b> <i>(współpraca przy realizacji zadań zespołowych, udzielanie pomocy kolegom w pracy, akceptacja kolegów)</i>				
<b>5. Stosunek do Starostwa</b> <i>(znajomość celów działania, przestrzeganie przepisów wewnętrznych, troska o dobrą opinię Starostwa)</i>				

Suma ocen uzyskanych w kolumnach $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 5 = \dots\dots\dots$ (średnia ocen z kryterium A)
---

<b>B. Cechy osobowości i zachowania</b>	Skala ocen			
	1	2	3	4
<b>1. Cechy intelektualne</b> <i>(inteligencja ogólna, dostrzeżenie i rozwiązywanie problemów, łatwość uczenia, koncentrowanie się na zadaniach, łatwość przechodzenia od zadań do zadań, wyrażenie myśli)</i>				
<b>2. Cechy charakteru</b> <i>(ambicja, dokładność, obowiązkowość, pracowitość, aktywność, skromność, odwaga cywilna, opanowanie, realizm, konsekwencja w działaniu, optymizm, przyjmowanie krytyki, odporność na presję zewnętrzną).</i>				
<b>3. Postawy wobec ludzi i cechy inne</b> <i>(obiektywizm w ocenie innych, uczynność, wczuwanie się w sytuację innych, kultura osobista i takt, gospodarność, stosunek emocjonalny, sprawność fizyczna)</i>				

Suma ocen uzyskanych w kolumnach  $(1 + 2 + 3) / 3 = \dots\dots\dots$  (średnia ocen z kryterium B)

<b>C. Orientacja na klienta zewnętrznego i wewnętrznego</b>	Skala ocen			
	1	2	3	4
1. Dbalność o klienta				
2. Życzliwość/ uprzejmość				
3. Troska o wizerunek Starostwa				
4. Dbalność o miejsce pracy i wygląd zewnętrzny				

Suma ocen uzyskanych w kolumnach  $(1 + 2 + 3 + 4) / 4 = \dots\dots\dots$  (średnia ocen z kryterium C)

Ocena średnia: suma wszystkich punktów z kryteriów  $(A+B+C) / 3 = \dots\dots\dots$

### Ocena mocniejszych i słabszych stron

Zakres oceny	Mocniejsze strony – powyżej poprawnego poziomu	Słabsze strony – poniżej poprawnego poziomu
Kwalifikacje zawodowe		
Wyniki pracy		
Organizacja pracy własnej		
Stosunek do współpracowników		
Stosunek do Starostwa		
Cechy osobowości		

Część III      Wnioski z samooceny

Postulowane przez ocenianego wskazania

	Tak	Nie
1. Utrzymać na zajmowanym stanowisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Utrzymać na zajmowanym stanowisku z równoczesnym nałożeniem obowiązku w zakresie:		
- poprawy efektywności wykonywanych zadań .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- podniesienia (uzupełnienia) kwalifikacji w zakresie .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Forma podniesienia kwalifikacji :		
- szkolenia i kursy .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- inne .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Przesunięcie na inne stanowiska (podać jakie): .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Inne: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
.....		

.....  
data

.....  
podpis pracownika

Gm  
el.

Oceniający – Komisja w składzie:

1. ....
2. ....

**ARKUSZ OCENY PRACOWNIKA**

Część I	Charakterystyka ocenianego
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Imię i nazwisko pracownika .....</li><li>2. Stanowisko, grupa zaszeregowania .....</li><li>3. Wydział / Referat .....</li><li>4. Staż pracy w Starostwie Powiatowym / staż ogółem .....</li><li>5. Okres objęty oceną .....</li><li>6. Poziom wykształcenia: (podać kierunek, specjalność)<ul style="list-style-type: none"><li>• wyższe .....</li><li>• średnie .....</li></ul></li><li>7. Posiadane stopnie naukowe, tytuły zawodowe i specjalności .....</li><li>.....</li><li>.....</li></ol>
	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Doskonalenie kwalifikacji zawodowych<ul style="list-style-type: none"><li>• przedmiot doskonalenia .....</li><li>.....</li><li>• forma doskonalenia (seminarium, kurs, studium podyplomowe, itd.) .....</li><li>.....</li><li>• czas trwania : .....</li><li>.....</li></ul></li></ol>
	<ol style="list-style-type: none"><li>9. Uprawnienia zawodowe<ul style="list-style-type: none"><li>• rodzaj uprawnienia .....</li><li>.....</li><li>• instytucja nadająca uprawnienie i rok nadania .....</li><li>.....</li></ul></li></ol>
	<ol style="list-style-type: none"><li>10. Wyróżnienia i kary .....</li><li>.....</li></ol>

**Poziom osiągnięć i umiejętności pracowników**

ocena 4- odpowiada ocenie bardzo wysokiej; wyraźnie wyróżnia się spośród innych;

ocena 3- odpowiada ocenie dobrej; spełnia oczekiwania;

ocena 2- odpowiada ocenie słabej; spełnia niektóre oczekiwania;

ocena 1- odpowiada ocenie negatywnej; nie spełnia wszystkich oczekiwań.

**Część II Ocena pracownika**

A. Kwalifikacje, wyniki i organizacja pracy	Skala ocen			
	1	2	3	4
<b>1. Kwalifikacje zawodowe</b> <i>(przygotowanie teoretyczne i praktyczne do wykonywania zadań, znajomości metod pracy i sprzętu)</i>				
<b>2. Wyniki pracy</b> <i>(ilość i jakość wykonywanej pracy, inicjatywa w podejmowaniu zadań, pomysłowość i wytrwałość, samodzielność i ekonomia pracy)</i>				
<b>3. Organizacja pracy własnej</b> <i>(planowość i terminowość w realizacji zadań, umiejętność radzenia sobie z bieżącymi trudnościami, ciągłość pracy, umiejętność podziału zadań z uwzględnieniem bieżących potrzeb, współdziałanie z innymi komórkami organizacyjnymi)</i>				
<b>4. Stosunek do współpracowników</b> <i>(współpraca przy realizacji zadań zespołowych, udzielanie pomocy kolegom w pracy, akceptacja kolegów)</i>				
<b>5. Stosunek do Starostwa</b> <i>(znajomość celów działania, przestrzeganie przepisów wewnętrznych, troska o dobrą opinię Starostwa)</i>				

Suma ocen uzyskanych w kolumnach  $(1 + 2 + 3 + 4 + 5) / 5 = \dots\dots\dots$  (średnia ocen z kryterium A)

B. Cechy osobowości i zachowania	Skala ocen			
	1	2	3	4
<b>1. Cechy intelektualne</b> <i>(inteligencja ogólna, dostrzeżenie i rozwiązywanie problemów, łatwość uczenia, koncentrowanie się na zadaniach, łatwość przechodzenia od zadań do zadań, wyrażenie myśli)</i>				
<b>2. Cechy charakteru</b> <i>(ambicja, dokładność, obowiązkowość, pracowitość, aktywność, skromność, odwaga cywilna, opanowanie, realizm, konsekwencja w działaniu, optymizm, przyjmowanie krytyki, odporność na presję zewnętrzną).</i>				
<b>3. Postawy wobec ludzi i cechy inne</b> <i>(obiektywizm w ocenie innych, uczynność, wczuwanie się w sytuację innych, kultura osobista i takt, gospodarność, stosunek emocjonalny, sprawność fizyczna)</i>				

Suma ocen uzyskanych w kolumnach  $(1 + 2 + 3) / 3 = \dots\dots\dots$ (średnia ocen z kryterium B)

C. Orientacja na klienta zewnętrznego i wewnętrznego	Skala ocen			
	1	2	3	4
1. Dbłość o klienta				
2. Życzliwość/ uprzejmość				
3. Troska o wizerunek Starostwa				
4. Dbłość o miejsce pracy i wygląd zewnętrzny				

Suma ocen uzyskanych w kolumnach  $(1 + 2 + 3 + 4) / 4 = \dots\dots\dots$ (średnia ocen z kryterium C)

Ocena średnia: suma wszystkich punktów z kryteriów  $(A+B+C) / 3 = \dots\dots\dots$

1. Uzupełniając ocenę poszczególnych kryteriów' pracownik uzyskał łącznie ..... punktów, co wskazuje na to, że ogólna ocena przydatności zawodowej jest (zakreślić właściwą ocenę):

- bardzo wysoka** (od 3,50 do 4,0 pkt.) – pracownik osiąga wyniki bardzo wysokie, wykazuje zaangażowanie i jest zdolny do dalszego rozwoju; pod każdym względem zasługuje na wyróżnienie;
- dobra** (od 2,60 do 3,49 pkt.) – pracownik dobrze wywiązuje się ze swoich zadań, osiąga wyniki takie jak większość pracowników Urzędu;
- słaba** (od 1,50 do 2,59 pkt.) – pracownik w stopniu dostatecznym spełnia wymagania, ale wykazuje chęć poprawy i ma ku temu możliwości;
- negatywna** (od 1,0 do 1,49 pkt.) – pracownik osiąga zdecydowanie złe wyniki, mimo ostrzeżeń nie poprawia jakości i efektów pracy.

#### Ocena mocniejszych i słabszych stron

Zakres oceny	Mocniejsze strony – powyżej poprawnego poziomu	Słabsze strony – poniżej poprawnego poziomu
Kwalifikacje zawodowe		
Wyniki pracy		
Organizacja pracy własnej		
Stosunek do współpracowników		
Stosunek do Starostwa		
Cechy osobowości		

### Część III Wnioski z oceny

Biorąc pod uwagę ocenę poszczególnych kryteriów oraz ocenę globalną, uważamy za wskazane:

	Tak	Nie
1. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku z równoczesnym nałożeniem na niego obowiązku w zakresie:		
- poprawy efektywności wykonywanych zadań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
- podniesienia (uzupełnienia) kwalifikacji w zakresie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
Jako formę podniesienia kwalifikacji proponujemy:		
- szkolenia i kursy .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- inne .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Przesunąć na inne stanowiska (podać jakie):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
4. Inne: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
.....		

### Część IV Ustosunkowanie się pracownika do oceny:

1. Z powyższą oceną zgadzam się bez zastrzeżeń
2. Z powyższą oceną zgadzam się z następującymi zastrzeżeniami  
.....  
.....  
.....
3. Z powyższą oceną całkowicie się nie zgadzam  
.....  
.....  
.....

.....  
data

.....  
podpis pracownika

podpisy członków zespołu ds. ocen

1. ....

2. ....

*Em*  
*Ed.*

## ARKUSZ SAMOOCENY NACZELNIKA/KIEROWNIKA WYDZIAŁU/REFERATU

<b>Część I      Charakterystyka ocenianego</b>
1. Imię i nazwisko pracownika ..... 2. Stanowisko, grupa zaszeregowania ..... 3. Wydział / Referat .....

<b>Poziom osiągnięć i umiejętności pracowników</b>
<p>ocena 4- odpowiada ocenie bardzo wysokiej; wyraźnie wyróżnia się spośród innych;</p> <p>ocena 3- odpowiada ocenie dobrej; spełnia oczekiwania;</p> <p>ocena 2- odpowiada ocenie słabej; spełnia niektóre oczekiwania;</p> <p>ocena 1- odpowiada ocenie negatywnej; nie spełnia wszystkich oczekiwań.</p>

### **Część II    Samoocena naczelnika/kierownika**

1.1 Wymienić najważniejsze zadania służbowe realizowane w ostatnim roku

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

1.2 Wymienić najważniejsze zadania służbowe niezrealizowane w ostatnim roku

:

niezrealizowane  
 .....  
 .....

źle zrealizowane  
 .....  
 .....

zrealizowane nieterminowo  
 .....  
 .....

2.1 Ocenę poziom realizacji zadań służbowych w ostatnim roku

<b>Kryteria</b>	<b>1 pkt</b>	<b>2 pkt.</b>	<b>3 pkt.</b>	<b>4 pkt.</b>
Pod względem skuteczności				
Pod względem jakości wykonania				
Pod względem terminowości				
Średnia ocena				

2.2 Wymienić prace ( koncepcje, programy, projekty, konkretne usprawnienia, opinie itp. ) wykonane z własnej inicjatywy, z określeniem ich przydatności dla Starostwa, dla powiatu, w ostatnim roku:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

<b>A. Umiejętności kierownicze</b>	Skala ocen			
	1	2	3	4
1. Planowanie i przewidywanie				
2. Prowadzenie działalności w sposób zgodny z podstawowymi celami i zadaniami Starostwa				
3. Organizowanie pracy zespołowej ( określenie, zinstrumentalizowanie i podział zadań)				
4. Dobór pracowników do wykonywania zadań				
5. Aktywizowanie pracowników (stosowanie nagród i kar)				
6. Wydawanie poleceń pracownikom				
7. Nadzór i kontrola pracowników				
8. Obiektywizm w ocenie pracy podległych pracowników				
9. Dbalność o rozwój podległych pracowników				
10. Samodzielność decydowania				
11. Odporność na presję zewnętrzną				
12. Działanie w trudnych warunkach				
13. Korzystanie z pomocy ekspertów i specjalistów				
14. Przyjmowanie krytyki				
15. Współdziałanie z innymi komórkami organizacyjnymi				
16. Współdziałanie zewnętrzne				
17. Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych				

Suma ocen uzyskanych w kolumnach (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14+15+16+17) / 17 = .....

(średnia ocen z kryterium A)

<b>B. Cechy osobowości i zachowania</b>	Skala ocen			
	1	2	3	4
<b>1. Cechy intelektualne</b> <i>(inteligencja ogólna, dostrzeżenie i rozwiązywanie problemów, łatwość uczenia, koncentrowanie się na zadaniach, łatwość przechodzenia od zadań. do zadań, wyrażenie myśli)</i>				
<b>2. Cechy charakteru</b> <i>(ambicja, dokładność, obowiązkowość, pracowitość, aktywność, skromność, odwaga cywilna, opanowanie, realizm, konsekwencja w działaniu, optymizm, przyjmowanie krytyki, odporność na presję zewnętrzną).</i>				

<b>3. Postawy wobec ludzi i cechy inne</b> <i>(obiektywizm w ocenie innych, uczynność, wczuwanie się w sytuację innych, kultura osobista i takt, gospodarność, stosunek emocjonalny, sprawność fizyczna)</i>				

Suma ocen uzyskanych w kolumnach  $(1 + 2 + 3) / 3 = \dots\dots\dots$ (średnia ocen z kryterium B)

C. <i>Orientacja na klienta zewnętrznego i wewnętrznego</i>	Skala ocen			
	1	2	3	4
1. Dbłość o klienta				
2. Życzliwość/ uprzejmość				
3. Troska o wizerunek Starostwa				
4. Dbłość o miejsce pracy i wygląd zewnętrzny				

Suma ocen uzyskanych w kolumnach  $(1 + 2 + 3 + 4) / 4 = \dots\dots\dots$ (średnia ocen z kryterium C)

*Ocena średnia: suma wszystkich punktów z kryteriów (A+B+C+) / 3 = \dots\dots\dots*

**Ocena mocniejszych i słabszych stron**

Zakres oceny	Mocniejsze strony – powyżej poprawnego poziomu	Słabsze strony – poniżej poprawnego poziomu
Kwalifikacje zawodowe		
Wyniki pracy		
Organizacja pracy własnej		
Stosunek do współpracowników		
Stosunek do Starostwa		
Cechy osobowości		

### Część III      Wnioski z samooceny

Postulowane przez ocenianego wskazania

	Tak	Nie
1. Utrzymać na zajmowanym stanowisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Utrzymać na zajmowanym stanowisku z równoczesnym nałożeniem obowiązku w zakresie:		
- poprawy efektywności wykonywanych zadań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
- podniesienia (uzupełnienia) kwalifikacji w zakresie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
3. Forma podniesienia kwalifikacji :		
- szkolenia i kursy .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- inne .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Przesunięcie na inne stanowiska (podać jakie):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
5. Inne: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
.....		

.....  
data

.....  
podpis naczelnika/kierownika

Om  
44.

**Oceniający – Komisja w składzie:**

1. ....
2. ....

**ARKUSZ OCENY  
NACZELNIKA/KIEROWNIKA WYDZIAŁU/REFERATU**

<b>Część I</b>	<b>Charakterystyka ocenianego</b>
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Imię i nazwisko pracownika .....</li><li>2. Stanowisko, grupa zaszergowania .....</li><li>3. Wydział / Referat .....</li><li>4. Staż pracy w Starostwie Powiatowym / staż ogółem .....</li><li>5. Okres objęty oceną .....</li><li>6. Poziom wykształcenia: (podać kierunek, specjalność)<ul style="list-style-type: none"><li>• wyższe .....</li><li>• średnie .....</li></ul></li><li>7. Posiadane stopnie naukowe, tytuły zawodowe i specjalności .....</li><li>.....</li><li>.....</li></ol>
	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Doskonalenie kwalifikacji zawodowych<ul style="list-style-type: none"><li>• przedmiot doskonalenia .....</li><li>.....</li><li>.....</li><li>• forma doskonalenia (seminarium, kurs, studium podyplomowe, itd.) .....</li><li>.....</li><li>.....</li><li>• czas trwania .....</li><li>.....</li><li>.....</li></ul></li></ol>
	<ol style="list-style-type: none"><li>9. Uprawnienia zawodowe<ul style="list-style-type: none"><li>• rodzaj uprawnienia .....</li><li>.....</li><li>.....</li><li>• instytucja nadająca uprawnienie i rok nadania .....</li><li>.....</li><li>.....</li></ul></li></ol>
	<ol style="list-style-type: none"><li>10. Wyróżnienia i kary .....</li><li>.....</li><li>.....</li></ol>

**Poziom osiągnięć i umiejętności pracowników**

**ocena 4-** odpowiada ocenie bardzo wysokiej; wyraźnie wyróżnia się spośród innych;

**ocena 3-** odpowiada ocenie dobrej; spełnia oczekiwania;

**ocena 2-** odpowiada ocenie słabej, spełnia niektóre oczekiwania;

**ocena 1-** odpowiada ocenie negatywnej, nie spełnia wszystkich oczekiwań.

**Wyniki pracy**

1.1 Wymienić najważniejsze zadania służbowe realizowane w ostatnim roku

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

1.2 Wymienić najważniejsze zadania służbowe niezrealizowane w ostatnim roku

niezrealizowane

.....  
.....

źle zrealizowane

.....  
.....

zrealizowane nieterminowo

.....  
.....

2.1 Ocenę poziom realizacji zadań służbowych w ostatnim roku

Kryteria	1 pkt	2 pkt.	3 pkt.	4 pkt.
Pod względem skuteczności	:			
Pod względem jakości wykonania				
Pod względem terminowości				
Średnia ocena				

2.2 Wymienić prace ( koncepcje, programy, projekty, konkretne usprawnienia, opinie itp. ) wykonane z własnej inicjatywy, z określeniem ich przydatności dla Starostwa, dla powiatu, w ostatnim roku:

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

<b>Część II Ocena naczelnika/kierownika</b>				
<b>A. Umiejętności kierownicze</b>	<b>Skala ocen</b>			
	1	2	3	4
1. Planowanie i przewidywanie				
2. Prowadzenie działalności w sposób zgodny z podstawowymi celami i zadaniami Starostwa				
3. Organizowanie pracy zespołowej ( określenie, zinstrumentalizowanie i podział zadań)				
4. Dobór pracowników do wykonywania zadań				
5. Aktywizowanie pracowników (stosowanie nagród i kar)				
6. Wydawanie poleceń pracownikom				
7. Nadzór i kontrola pracowników				
8. Obiektywizm w ocenie pracy podległych pracowników				
9. Dbłość o rozwój podległych pracowników				
10. Samodzielność decydowania				
11. Odporność na presję zewnętrzną				
12. Działanie w trudnych warunkach				
13. Korzystanie z pomocy ekspertów i specjalistów				
14. Przyjmowanie krytyki				
15. Współdziałanie z innymi komórkami organizacyjnymi				
16. Współdziałanie zewnętrzne				
17. Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych				

Suma ocen uzyskanych w kolumnach  $(1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14+15+16+17) / 17 = \dots\dots\dots$   
(średnia ocen z kryterium A)

<b>B. Cechy osobowości i zachowania</b>	<b>Skala ocen</b>			
	1	2	3	4
<b>1. Cechy intelektualne</b> <i>(inteligencja ogólna, dostrzeżenie i rozwiązywanie problemów, łatwość uczenia, koncentrowanie się na zadaniach, łatwość przechodzenia od zadań do zadań, wyrażenie myśli)</i>				
<b>2. Cechy charakteru</b> <i>(ambicja, dokładność, obowiązkowość, pracowitość, aktywność, skromność, odwaga cywilna, opanowanie, realizm, konsekwencja w działaniu, optymizm, przyjmowanie krytyki, odporność na presję zewnętrzną).</i>				
<b>3. Postawy wobec ludzi i cechy inne</b> <i>(obiektywizm w ocenie innych, uczynność, wczuwanie się w sytuację innych, kultura osobista i takt, gospodarność, stosunek emocjonalny, sprawność fizyczna)</i>				

Suma ocen uzyskanych w kolumnach  $(1 + 2 + 3) / 3 = \dots\dots\dots$ (średnia ocen z kryterium B)

C. Orientacja na klienta zewnętrznego i wewnętrznego	Skala ocen			
	1	2	3	4
1. Dbłość o klienta				
2. Życzliwość/ uprzejmość				
3. Troska o wizerunek Starostwa				
4. Dbłość o miejsce pracy i wygląd zewnętrzny				

Suma ocen uzyskanych w kolumnach  $(1 + 2 + 3 + 4) / 4 = \dots\dots\dots$  (średnia ocen z kryterium C)

Ocena średnia: suma wszystkich punktów z kryteriów  $(A+B+C+) / 3 = \dots\dots\dots$

1. Uzupełniając ocenę poszczególnych kryteriów' pracownik uzyskał łącznie ..... punktów, co wskazuje na to, że ogólna ocena przydatności zawodowej jest (zakreślić właściwą ocenę):

- bardzo wysoka** (od 3,50 do 4,0 pkt.) – pracownik osiąga wyniki bardzo wysokie, wykazuje zaangażowanie i jest zdolny do dalszego rozwoju; pod każdym względem zasługuje na wyróżnienie;
- dobra** (od 2,60 do 3,49 pkt.) – pracownik dobrze wywiązuje się ze swoich zadań, osiąga wyniki takie jak większość pracowników Urzędu;
- słaba** (od 1,50 do 2,59 pkt.) – pracownik w stopniu dostatecznym spełnia wymagania, ale wykazuje chęć poprawy i ma ku temu możliwości;
- negatywna** (od 1,0 do 1,49 pkt.) – pracownik osiąga zdecydowanie złe wyniki, mimo ostrzeżeń nie poprawia jakości i efektów pracy.

#### Ocena mocniejszych i słabszych stron

Zakres oceny	Mocniejsze strony – powyżej poprawnego poziomu	Słabsze strony – poniżej poprawnego poziomu
Kwalifikacje zawodowe		
Wyniki pracy		
Organizacja pracy własnej		
Stosunek do współpracowników		
Stosunek do Starostwa		
Cechy osobowości		

### Część III Wnioski z oceny

Biorąc pod uwagę ocenę poszczególnych kryteriów oraz ocenę globalną, uważamy za wskazane:

	Tak	Nie
1. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku z równoczesnym nałożeniem na niego obowiązku w zakresie:		
- poprawy efektywności wykonywanych zadań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
- podniesienia (uzupełnienia) kwalifikacji w zakresie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
Jako formę podniesienia kwalifikacji proponujemy:		
- szkolenia i kursy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- inne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Przesunąć na inne stanowiska (podać jakie):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
4. Inne:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
.....		

### Część IV Ustosunkowanie się naczelnika/kierownika do oceny:

1. Z powyższą oceną zgadzam się bez zastrzeżeń
2. Z powyższą oceną zgadzam się z następującymi zastrzeżeniami  
.....  
.....  
.....
3. Z powyższą oceną całkowicie się nie zgadzam  
.....  
.....  
.....

.....  
data

.....  
podpis pracownika

podpisy członków zespołu ds. ocen

1. ....
2. ....

Gm  
El.