

**ZARZĄDZENIE NR 7/2016  
WÓJTA GMINY MIEDŹNO**

z dnia 12 stycznia 2016 r.

**w sprawie Regulaminu przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych**

Na podstawie art. 33 ust. 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2015 r., poz. 1515 z późn. zm.), art. 94 pkt 9 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2014 r., poz. 1502 z późn. zm.) oraz art. 27, 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. z 2014 r., poz. 1202 z późn. zm.)

**zarządza się, co następuje:**

**REGULAMIN  
PRZEPROWADZANIA OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKÓW  
SAMORZĄDOWYCH**

**Rozdział 1.**

**Postanowienia ogólne**

**§ 1.** Regulamin określa cel, zakres podmiotowy i przedmiotowy, częstotliwość oraz tryb przeprowadzania i odwoływania się w odniesieniu do okresowych ocen pracowników samorządowych.

**§ 2.** Okresowa ocena pracowników samorządowych, zwana dalej OCENĄ, stanowi narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi służące uzyskaniu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych, wskazaniu obszarów rozwoju oraz dostarczeniu pracownikowi informacji zwrotnych o tym, jak oceniana jest jego praca.

**§ 3.** Ocenie podlegają pracownicy samorządowi zatrudnieni na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym, z wyłączeniem osób prawnych, zwani dalej OCENIANYMI.

**§ 4.** Do dokonywania ocen zobowiązany jest bezpośredni przełożony pracownika samorządowego zwany dalej OCENIAJĄCYM, pod warunkiem, że od daty objęcia przez niego ww. stanowiska upłynęło, co najmniej 6 miesięcy.

**Rozdział 2.**

**Przebieg procedury**

**§ 5.** Ocena przeprowadzana jest:

- 1) Standardowo – raz w roku do 31 października, przy czym pierwsza ocena nowego pracownika na stanowisku urzędniczym nie może nastąpić wcześniej, niż w terminie 6 miesięcy od daty jego zatrudnienia.
- 2) Nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny, w przypadku uzyskania przez pracownika negatywnej oceny.
- 3) W dowolnym terminie, ustalonym przez oceniającego, w przypadku istotnego pogorszenia efektywności pracy lub z innych uzasadnionych przyczyn uniemożliwiających przeprowadzenie oceny w terminie określonym w pkt.1 (np. urlop macierzyński, wychowawczy, rodzicielski, długotrwała, usprawiedliwiona niezdolność do wykonywania pracy).

**§ 6. 1.** Ocena jest procesem obejmującym kolejno:

- 1) wybór 3 kryteriów dodatkowych przez oceniającego,
- 2) samoocenę pracownika,
- 3) rozmowę oceniającą, ocenę bezpośredniego przełożonego,
- 4) podjęcie działań wynikających z wyników oceny.

2. Ocenę przeprowadza się za pomocą arkusza stanowiącego załącznik nr 1 do zarządzenia

**§ 7. 1.** Bezpośredni przełożony, poza obowiązkową oceną kryteriów podstawowych, dokonuje wyboru i oceny 3 dodatkowych kryteriów, spośród wymienionych w załączniku nr 2 do zarządzenia.

2. Przy doborze kryteriów dodatkowych należy dokonać analizy kompetencji koniecznych do efektywnego wykonywania zadań, kierując się wymaganiami konkretnego, ocenianego stanowiska pracy, a nie ocenianej osoby.

**§ 8.** 1. Oceniający w arkuszu oceny wypełnia część A, B oraz dokonuje wyboru 3 dodatkowych kryteriów oceny.

2. Po dokonaniu wyboru kryteriów dodatkowych i wpisaniu ich nazw w części E arkusza (bez dokonania ich oceny) bezpośredni przełożony przekazuje ocenianemu arkusz oceny.

3. Oceniany pracownik, w terminie 3 dni roboczych od otrzymania arkusza, w kolumnie zatytułowanej „Samoocena” dokonuje samooceny poprzez określenie w skali od 1 do 4, stopnia realizacji zadań wynikających z zakresu czynności (część C arkusza) oraz kompetencji zawodowych (część D i E arkusza), po czym zwraca wypełniony arkusz bezpośredniemu przełożonemu.

4. Po przeanalizowaniu wyników samooceny bezpośredni przełożony ustala i przekazuje pracownikowi termin przeprowadzenia rozmowy oceniającej.

5. W rozmowie oceniającej bierze udział oceniający oraz oceniany. W uzasadnionych przypadkach, w rozmowie oceniającej może wziąć udział także inna osoba. O jej uczestnictwie każdorazowo decyduje Wójt.

6. Po przeprowadzeniu rozmowy oceniającej bezpośredni przełożony dokonuje w kolumnie zatytułowanej „Ocena przełożonego” własnej oceny poprzez określenie w skali od 1 do 4 stopnia realizacji zadań wynikających z zakresu czynności (część C arkusza) oraz kompetencji zawodowych (część D i E arkusza).

7. W przypadku występowania dodatkowych osiągnięć ocenianego bezpośredni przełożony wypełnia część F arkusza.

8. Bezpośredni przełożony podlicza liczbę punktów, jakie przydzielił pracownikowi w części C,D,E arkusza i zgodnie z ich sumą dokonuje ostatecznej oceny wyników pracy pracownika w części G arkusza.

9. Jeśli w wyniku przeprowadzonej oceny bezpośredni przełożony chciałby określić wnioski, sugestie lub rekomendować określone działania wypełnia część H arkusza oceny.

10. Bezpośredni przełożony niezwłocznie doręcza ocenę ocenianemu, który własnoręcznym podpisem potwierdza fakt zapoznania się z nią oraz fakultatywnie wpisuje swoje uwagi.

11. Po wypełnieniu i podpisaniu arkusza oceny przez obie strony bezpośredni przełożony przekazuje arkusz w 1 egzemplarzu do Referatu Organizacyjnego.

**§ 9.** 1. Pracownikowi samorządowemu od dokonanej oceny przysługuje odwołanie do kierownika jednostki, w której pracownik jest zatrudniony, w terminie 7 dni od dnia doręczenia oceny.

2. Odwołanie rozpatruje się w terminie 14 dni od dnia wniesienia.

3. W przypadku uwzględnienia odwołania ocenę zmienia się, albo dokonuje się oceny po raz drugi.

**§ 10.** 1. W razie otrzymania przez pracownika negatywnej oceny końcowej oceniający ma obowiązek przeprowadzenia ponownej oceny, w terminie nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny, zgodnie z zapisami regulaminu.

2. Uzyskanie ponownej oceny negatywnej przez ocenianego, skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

### **Rozdział 3. Postanowienia końcowe**

**§ 11.** Traci moc Zarządzenie Nr BR 0151/49/2009 Wójta Gminy Miedźno z dnia 15 czerwca 2009 r. w sprawie przeprowadzania ocen okresowych pracowników samorządowych.

**§ 12.** Wykonanie zarządzenia powierza się Kierownikowi Referatu Organizacyjnego.

§ 13. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Wójt Gminy Miedzno

**Piotr Derejczyk**

**ARKUSZ OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO****A. PODSTAWOWE DANE**

Nazwa referatu .....

Ocena za okres: od ..... do .....

Data dokonania poprzedniej oceny: .....

**DANE PRACOWNIKA / OCENIANEGO**

Imię i Nazwisko: .....

Stanowisko służbowe: .....

Data zatrudnienia na obecnym stanowisku: .....

**DANE BEZPOŚREDNIEGO PRZEŁOŻONEGO / OCENIAJĄCEGO**

Imię i Nazwisko: .....

Stanowisko służbowe: .....

**B. POWÓD DOKONYWANIA OCENY\*** okresowa, formalna ocena wyników pracy okresowa, formalna ocena wyników pracy dokonywana po czasie określonym w Zarządzeniu

powód:.....

 istotne pogorszenie efektywności pracy uprzednia negatywna ocena*\*proszę wstawić znak X przy wybranej odpowiedzi***C. OCENA REALIZACJI ZADAŃ WYNIKAJĄCYCH Z ZAKRESU CZYNNOŚCI PRACOWNIKA \*\***

Lp.	Kryteria	Samoocena	Ocena przełożonego
1.	<p><b>Jakość</b></p> <p>1. Pracownik systematycznie nie realizuje zadań na odpowiednim poziomie jakości, nie wykazuje troski o ich sumienne i staranne wykonanie. Jego praca zawiera zwykle dużo błędów. Wymaga stałej kontroli jakości wykonanej pracy.</p> <p>2. Zdarza się, że pracownik przy wykonywaniu zadań popełnia błędy, czasem ma trudności z poprawnym ich wykonywaniem. Niekiedy wymaga kontroli jakości wykonywanych zadań.</p> <p>3. Pracownik wykonuje zadania sumiennie, starannie, na odpowiednim poziomie jakości. Zasadniczo nie wymaga kontroli jakości wykonywanych zadań.</p> <p>4. Pracownik perfekcyjnie wykonuje zadania, bardzo starannie i dokładnie, często na poziomie wyższym od oczekiwanego na jego stanowisku.</p>	1 2 3 4	1 2 3 4

2.	<p><b>Terminowość</b></p> <p>1. Pracownik systematycznie nie określa trafnie wagi i pilności zadań, nie wykonuje ich sprawnie, przeważnie przekracza terminy ich wykonania.</p> <p>2. Pracownik czasem ma trudności przy określaniu wagi i pilności zadań, zdarza się, że przekracza terminy ich wykonania.</p> <p>3. Pracownik trafnie określa wagę i pilność zadań, wykonuje je sprawnie, nie przekracza terminów ich wykonania.</p> <p>4. Pracownik doskonale określa wagę i pilność zadań, wykonuje je wyjątkowo sprawnie, często wyprzedza terminy ich wykonania.</p>	1 2 3 4	1 2 3 4
3.	<p><b>Samodzielność</b></p> <p>1. Pracownik nie potrafi samodzielnie wyszukiwać informacji potrzebnych do realizacji zadania, podejmować skutecznego działania, bez zaangażowania innych osób. Wymaga stałej pomocy przy wykonywaniu swoich zadań.</p> <p>2. Pracownik samodzielnie realizuje proste zadania, jednak często wymaga pomocy przy realizacji zadań trudniejszych. Zdarza się, że ma problemy z wykonaniem zadania bez zaangażowania innych osób.</p> <p>3. Pracownik samodzielnie wyszukuje potrzebne do realizacji zadania informacje, formułuje wnioski i wybiera skuteczne rozwiązania w celu realizacji zadania.</p> <p>4. Pracownik samodzielnie wykonuje nawet wyjątkowo złożone, niestandardowe zadania. Wyszukuje nowe, skuteczne rozwiązania, w razie potrzeby pomaga innym przy realizacji ich zadań.</p>	1 2 3 4	1 2 3 4

#### D. OCENA KOMPETENCJI PRACOWNIKA

Lp.	Kryteria	Samoocena	Ocena przełożonego
1.	<p><b>Znajomość/stosowanie przepisów procedur</b></p> <p>1. Pracownik słabo zna i często niewłaściwie stosuje przepisy oraz procedury, ma problemy z samodzielnym dobieraniem odpowiednich środków i metod działania. Nie aktualizuje swojej wiedzy.</p> <p>2. Pracownik zna i zazwyczaj poprawnie stosuje przepisy oraz procedury, czasem potrzebuje pomocy przy doborze odpowiednich środków i metod. W miarę regularnie aktualizuje swoją wiedzę i doskonali umiejętności zawodowe.</p> <p>3. Pracownik zna i stosuje przepisy oraz procedury, poprawnie dobiera odpowiednie środki i metody działania. Dbą o stałe aktualizowanie swojej wiedzy i doskonalenie umiejętności</p>	1 2 3 4	1 2 3 4

	<p>zawodowych.</p> <p>4. Pracownik doskonale zna i stosuje przepisy oraz procedury, potrafi znaleźć nowe rozwiązania, poszukuje korelacji z innymi dziedzinami wiedzy. Stale doskonali wiedzę i umiejętności zawodowe.</p>		
2.	<p><b>Komunikatywność</b></p> <p>1. Pracownik nie posiada umiejętności jasnej i precyzyjnej komunikacji. Ma trudności z budowaniem kontaktu z drugą osobą. Często reaguje emocjonalnie i nie przyjmuje konstruktywnej krytyki.</p> <p>2. Zdarza się, że pracownik ma problemy z jasną i precyzyjną komunikacją oraz budowaniem kontaktu z drugą osobą. Do konfliktów zazwyczaj podchodzi rzeczowo.</p> <p>3. Pracownik posiada umiejętność jasnej i precyzyjnej komunikacji, dobiera styl i sposób wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy. Posiada umiejętność budowania kontaktu z drugą osobą. Kontroluje emocje, rzeczowo rozwiązuje konflikty.</p> <p>4. Pracownik wyjątkowo komunikatywny, często inicjuje działania zmierzające do budowania kontaktu i nawiązania skutecznej współpracy z drugą osobą. Udziela wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania. Skuteczny rozjemca w sytuacjach konfliktowych.</p>	1 2 3 4	1 2 3 4
3.	<p><b>Zachowanie zgodne z etyką zawodową</b></p> <p>1. Pracownik nie przywiązuje wagi do dbania o dobry wizerunek urzędu i nieposzlakowaną opinię urzędników w miejscu pracy i/lub poza nią. Ma problemy z dostosowaniem ubioru do charakteru wykonywanych obowiązków i powagi urzędu.</p> <p>2. Pracownik czasami ma problemy z dostosowaniem ubioru do charakteru wykonywanych obowiązków i powagi urzędu.</p> <p>3. Pracownik ma zawsze dostosowany ubiór do charakteru wykonywanych obowiązków i powagi urzędu.</p> <p>4. Pracownik ma zawsze ubiór dostosowany do charakteru wykonywanych obowiązków i powagi urzędu. Podejmuje działania zmierzające do poprawy wizerunku urzędu nie tylko na własnym stanowisku pracy, ale także na innych.</p>	1 2 3 4	1 2 3 4

#### E. DODATKOWE KRYTERIA.

Lp.	Kryteria	Samooceana	Ocena przełożonego
1.			
2.			

3.			
----	--	--	--

**F. DODATKOWE OSIĄGNIĘCIA PRACOWNIKA** (np. zdobycie ....., opracowanie ....., zainicjowanie ....., wdrożenie ....., udział w .....)

.....

.....

.....

.....

**G. WYNIKI OCENY OKRESOWEJ**

Negatywna

nie spełnia wymagań stanowiska (9-13 pkt)

Pozytywna

spełnia wymagania stanowiska pracy w stopniu podstawowym (14-22 pkt)

spełnia wymagania stanowiska pracy (23-31 pkt)

przewyższa wymagania stanowiska pracy (32-36 pkt)

**H. WNIOSKI, SUGESTIE, REKOMENDACJE**

Przeprowadzenie kolejnej oceny pracy pracownika (konieczne w przypadku oceny negatywnej)

Uzupelnienie / zmiana zakresu czynności pracownika

Poprawa efektywności pracy w zakresie:

.....

.....

Przesunięcie pracownika na inne stanowisko

Inne (*np. uzupelnienie/podniesienie kwalifikacji pracownika, merytoryczne wsparcie przez innego pracownika wydziału, zwiększona kontrola*)

.....

.....

.....

Data, pieczęć, podpis oceniającego .....

Potwierdzam, że zapoznałam/em się z oceną

**Data, podpis ocenianego** .....

Uwagi pracownika:.....

.....

.....

**DODATKOWE KRYTERIA OCENY****A. DODATKOWE KRYTERIA OCENY** (do wyboru obowiązkowo 3 kryteria)

1. Obsługa klienta;
2. Praca w zespole;
3. Współpraca z jednostkami zewnętrznymi;
4. Wiedza fachowa i umiejętności techniczne;
5. Komunikacja pisemna;
6. Myślenie strategiczne;
7. Planowanie i organizacja pracy;
8. Praca po presją czasu;
9. Kreatywność;
10. Dyspozycyjność;
11. Delegowanie i kontrola.

**B. OPISOWA OCENA KRYTERIÓW DODATKOWYCH**

Kryteria	Opis	Ocena
<b>1. OBSŁUGA KLIENTA</b>	Pracownik często jest nieuprzejmy w kontakcie z klientem, nie wykazuje troski i zainteresowania jego potrzebami. Nie przywiązuje wagi do jakości wykonywanej usługi.	1
	Pracownik uprzejmy i życzliwy w kontaktach z klientami, aktywnie uczestniczy w rozwiązywaniu problemów, jednak czasami nie potrafi poradzić sobie samodzielnie z rozwiązywaniem spraw mniej typowych. Zdarza się, że ma problemy w sytuacjach konfliktowych.	2
	Pracownik uprzejmy i życzliwy w kontaktach z klientami. Aktywnie uczestniczy w rozwiązywaniu problemów i zaspakajaniu potrzeb zgłaszanych przez klientów. Posiada umiejętność dostosowania stylu pracy do potrzeb klienta, dobrze radzi sobie w sytuacjach konfliktowych.	3
	Pracownik wyjątkowo uprzejmy i życzliwy w kontaktach z klientami, doskonale rozpoznaje potrzeby i rozwiązuje problemy klienta, a podnoszenie jakości świadczonych usług uznaje jako priorytet swojego działania. Potrafi znaleźć rozwiązanie nawet dla nietypowych sytuacji, współdziałać z innymi pracownikami i/lub jednostkami celem podniesienia jakości świadczonych usług.	4
<b>2. PRACA W ZESPOLE</b>	Pracownik nie potrafi współpracować w zespole. Nie angażuje się w realizację zadań zespołu.	1
	Pracownik potrafi współpracować w zespole. Wyraża wolę współpracy, jednak zdarza się, że obciąża własnymi zadaniami innych i przedkłada własny interes nad wspólną realizację wyznaczonego celu.	2
	Pracownik potrafi współpracować, rozumie cele i korzyści wynikające z pracy w zespole. Jest aktywny i służy pomocą innym. Posiada umiejętność łączenia celów własnych z pracą zespołu.	3



	Pracownik potrafi współpracować w zespole i w razie potrzeby koordynować jego pracę, wyjątkowo aktywny, chętnie służy pomocą innym członkom zespołu. Posiada umiejętność łączenia celów własnych z pracą zespołu. Często zgłasza konstruktywne wnioski usprawniające pracę zespołu.	4
<b>3. WSPÓLPRACA Z JEDNOSTKAMI ZEWNĘTRZNYMI</b>	Pracownik nie potrafi nawiązać skutecznej współpracy z pracownikami jednostek zewnętrznych. Nie przywiązuje wagi do dbałości o pozytywny wizerunek urzędu i skuteczne wykonanie zadań, z dbałością o interes urzędu.	1
	Pracownik potrafi nawiązać współpracę z pracownikami jednostek zewnętrznych. Dbą o pozytywny wizerunek urzędu i godnie go reprezentuje, jednak zdarza się, że ma problemy ze skuteczną realizacją zadań, potrzebuje dodatkowego wsparcia i pomocy.	2
	Pracownik dba o pozytywny wizerunek urzędu i godnie go reprezentuje, wykonuje zadania z dbałością o interes urzędu, zachowując kulturę osobistą i poszanowanie dla pracowników innych jednostek. Skutecznie realizuje zadania.	3
	Pracownik dba o pozytywny wizerunek urzędu i godnie go reprezentuje, wykonuje zadania z dbałością o interes urzędu, zachowując kulturę osobistą i poszanowanie dla pracowników innych jednostek. Wyróżnia się przy tym wiedzą i umiejętnościami przy realizacji nawet nietypowych zadań.	4
<b>4. WIEDZA FACHOWA I UMIEJĘTNOŚCI TECHNICZNE</b>	Pracownik nie posiada wystarczającej wiedzy i umiejętności do skutecznej realizacji zadań. Nie rozwija kompetencji niezbędnych do poprawnego wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku.	1
	Pracownik zazwyczaj posiada wiedzę i umiejętności wystarczające do poprawnego wykonywania zadań, jednak są obszary w których brak wiedzy i/lub umiejętności uniemożliwia mu skuteczne, samodzielne wykonywanie obowiązków. Wymaga proponowania działań rozwojowych.	2
	Pracownik posiada wiedzę i umiejętności na poziomie w pełni pozwalający zrealizować wyznaczone zadania. Dobrze przyswaja i z własnej inicjatywy regularnie aktualizuje wiedzę oraz doskonali umiejętności.	3
	Pracownik posiada wiedzę i/lub umiejętności przekraczające wymagania jego stanowiska, często stanowi źródło informacji dla innych pracowników. Stale aktualizuje wiedzę i doskonali umiejętności.	4
<b>5. KOMUNIKACJA PISEMNA</b>	Pracownik często ma problemy z formułowaniem wypowiedzi w sposób jasny i precyzyjny, na odpowiednim poziomie merytorycznym.	1
	Pracownik czasami ma problemy z formułowaniem wypowiedzi w sposób jasny i precyzyjny, na odpowiednim poziomie merytorycznym.	2
	Pracownik formułuje wypowiedzi w sposób jasny i precyzyjny, na odpowiednim poziomie merytorycznym. Dobiera właściwy styl, język i buduje poprawne, pod względem logicznym i gramatycznym, zdania.	3
	Pracownik sprawnie formułuje wypowiedzi w sposób jasny i precyzyjny, na odpowiednim poziomie merytorycznym. Dobiera właściwy styl, język i buduje poprawne, pod względem logicznym i gramatycznym, zdania. Potrafi udzielać wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi, nawet na skomplikowane pytania oraz redagować pisma/dokumenty wymagające szczegółowej znajomości danego obszaru działania.	4
<b>6. MYŚLENIE STRATEGICZNE</b>	Pracownik nie potrafi stworzyć strategii działania na podstawie dostępnych informacji i prognoz. Ma problemy z analizą danych i wyciąganiem wniosków.	1
	Pracownik potrafi stworzyć strategię działania w oparciu o posiadane	2

	informacje i prognozy. Zazwyczaj prawidłowo analizuje dane i wyciąga wnioski, jednak podczas wykonywani czynności często wymaga pomocy i kontroli.	
	Pracownik potrafi stworzyć strategię działania w oparciu o posiadane informacje i prognozy, potrafi prawidłowo analizować dane i wyciągać wnioski. Poprawnie ocenia ryzyko i korzyści wynikające z różnych kierunków działania.	3
	Pracownik potrafi stworzyć strategię działania w oparciu o posiadane informacje i prognozy, przeanalizować bardzo dużą ilość informacji, doskonale dostrzegając zależności i długoterminowe skutki działania. Trafnie ocenia ryzyko i korzyści. Regularnie uaktualnia informacje, w razie potrzeby modyfikuje plany.	4
<b>7. PLANOWANIE I ORGANIZACJA PRACY</b>	Pracownik nie wykorzystuje efektywnie czasu pracy, zazwyczaj zadania wykonuje chaotycznie, bez ich uprzedniego zaplanowania i określenia terminów. Ma problemy z klasyfikacją zadań pod względem ich ważności.	1
	Pracownik nie zawsze efektywnie wykorzystuje czas pracy, zdarza się, że ma problemy z zaplanowaniem kolejności, sposobu lub terminu realizacji zadań.	2
	Pracownik efektywnie wykorzystuje czas pracy, planuje kolejne etapy działania, określa sposób i termin ich wykonania. Nie ma problemu z klasyfikacją zadań pod względem ich ważności.	3
	Pracownik efektywnie wykorzystuje czas pracy, sprawnie organizuje pracę własną i/lub zespołu. Starannie planuje kolejne etapy działania, określa sposób i termin ich wykonania. Nie ma problemu z klasyfikacją zadań pod względem ich ważności. Posiada umiejętność planowania wariantowego, z uwzględnieniem zmieniających się okoliczności. Proponuje rozwiązania usprawniające wykonywanie zadań.	4
<b>8. PRACA POD PRESJĄ CZASU</b>	Pracownik nie potrafi efektywnie wykonywać swoich obowiązków pod presją czasu, jego działanie się dezorganizuje, popełnia liczne błędy.	1
	Pracownik zazwyczaj posiada umiejętność efektywnego działania pod presją czasu, jednak zdarza się, że popełnia błędy i wymaga dodatkowego nadzoru jakości wykonywanych zadań.	2
	Pracownik posiada umiejętność skutecznego działania pod presją czasu, działa w sposób zdecydowany, efektywny, zachowuje racjonalność myślenia i skupia się na realizacji zadania.	3
	Pracownik posiada umiejętność skutecznego działania pod presją czasu, działa w sposób zdecydowany, efektywny, zachowuje racjonalność myślenia i skupia się na realizacji zadania. Doskonale dostosowuje sposób działania do zmieniających się warunków, w razie konieczności podejmuje działania niestandardowe służące usprawnieniu pracy własnej i/lub zespołu.	4
<b>9. KREATYWNOŚĆ</b>	Pracownik rzadko jest otwarty na zmiany, z dystansem odnosi się do wszelkich innowacji, nie poszukuje nowych rozwiązań lub sposobów działania służących ulepszeniu procesu pracy.	1
	Pracownik otwarty na wdrażanie proponowanych zmian i doskonalenie istniejących rozwiązań oraz sposobów działania. Dostrzega obszary wymagające zmian, jednak rzadko występuje z własnymi pomysłami.	2
	Pracownik otwarty na zmiany, posiada umiejętność doskonalenia istniejących rozwiązań i tworzenia nowych sposobów działania ulepszających proces pracy.	3
	Pracownik często przedstawia propozycje ulepszenia istniejących rozwiązań oraz sposobów działania, inicjuje i potrafi koordynować działania w obszarach wymagających zmian, zachęca innych pracowników do wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.	4
<b>10.</b>	Pracownik nie wykazuje gotowości oraz chęci do wykonywania swoich	1

<b>DYSPOZYCYJNOŚĆ</b>	obowiązków poza ściśle określonym czasem pracy i niechętnie zmienia miejsce wykonywania zadań.	
	Pracownik czasami wyraża gotowość do wykonywania swoich obowiązków poza ściśle określonym miejscem i czasem pracy.	2
	Pracownik wykazuje gotowość i podejmuje się wykonywania obowiązków w dowolnym czasie i miejscu, w zależności od potrzeb pracodawcy.	3
	Pracownik zawsze wykazuje gotowość i podejmuje się wykonywania obowiązków w dowolnym czasie i miejscu, w zależności od potrzeb pracodawcy. Na bieżąco analizuje sytuacje i w razie konieczności sam zgłasza się do przełożonego z taką inicjatywą.	4
<b>11. DELEGOWANIE I KOORDYNOWANIE</b>	Pracownik rzadko w sposób zrozumiały określa cele działania, zadania deleguje chaotycznie, nie określa właściwie kompetencji poszczególnych pracowników, ma trudności z określeniem własnej roli podczas wykonywania zadań.	1
	Pracownik jasno i konkretnie przekazuje cele działania, zazwyczaj prawidłowo dobiera zadania do kompetencji pracowników, zdarza się, że wyręcza pracowników i miewa trudności w sprawnym koordynowaniu ich działań.	2
	Pracownik jasno i konkretnie przekazuje cele działania, dobiera zadania odpowiednio do kompetencji pracowników, sprawnie koordynuje wykonywanie zadań, określając uprzednio swoją rolę, kryteria i terminy.	3
	Pracownik jasno i konkretnie przekazuje cele działania, dobiera zadania zgodnie z kompetencjami pracowników, sprawnie koordynuje wykonywanie zadań, określając uprzednio swoją rolę, kryteria i terminy. Uzgadnia planowane zmiany z osobami dla których mają one znaczenie oraz efektywnie motywuje pracownika do działania, stanowiąc dla niego wsparcie .	4