



Pierwsza ocena w służbie cywilnej



Pierwsza ocena 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).

Zleceniodawca:

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

Skład, druk i oprawa:



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

ISBN 978-83-933325-1-9

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

© Copyright by Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

SPIS TREŚCI

1. Czemu służy ocena pracownicza?	5
1.1. Metodologie ocen pracowniczych	7
1.2. Metody relatywne	7
1.3. Metody absolutne	7
2. Istota i cel pierwszej oceny	10
2.1. Źródła regulacji dotyczących pierwszej oceny w służbie cywilnej	12
2.2. Kto podlega pierwszej ocenie w służbie cywilnej?	12
2.3. Termin sporządzenia pierwszej oceny	13
2.4. Usprawiedliwiona nieobecność ocenianego dłuższa niż 3 miesiące	16
3. Rola i miejsce służby przygotowawczej w pierwszej ocenie	18
3.1. Organizacja służby przygotowawczej	18
3.2. Zwolnienie z obowiązku odbywania służby przygotowawczej	19
3.3. Egzamin kończący służbę przygotowawczą	21
4. Procedura dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej	22
4.1. Etapy dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej	22
4.2. Rozmowa wstępna z nowym pracownikiem (ocenianym)	24
4.3. Sporządzenie i złożenie sprawozdania przez ocenianego	30
4.4. Zmiana stanowiska pracy zajmowanego przez nowego pracownika w trakcie procesu pierwszej oceny w służbie cywilnej	32
4.5. Sporządzenie pierwszej oceny na piśmie – wypełnienie arkusza pierwszej oceny	35
4.5.1. Ocena postawy ocenianego, jego zaangażowania i relacji ze współpracownikami	35
4.5.2. Ocena za postępy w pracy i terminowość wykonywania zadań	42
4.5.3. Przyznanie pozytywnej bądź negatywnej pierwszej oceny w służbie cywilnej	43
4.5.4. Wnioski dotyczące rozwoju zawodowego pracownika	49
4.6. Czynności po zakończeniu pierwszej oceny	50
5. Konsekwencje dokonania pierwszej oceny w służbie cywilnej	51
5.1. Termin zawarcia umowy o pracę na czas nieokreślony z nowym pracownikiem, który otrzymał pozytywną ocenę	51
6. Rozmowa oceniająca	53
6.1. Przygotowanie do rozmowy	53
6.1.1. Oceniający	53

6.1.1.1. Przygotowanie merytoryczne.	54
6.1.1.2. Przygotowanie organizacyjne.	55
6.1.1.3. Wskazówki, jak prowadzić rozmowę oceniającą	57
6.1.2. Oceniany	57
6.2. Udzielanie informacji zwrotnej	58
6.2.1. Funkcja informacji zwrotnej w ocenie pracownika	59
6.2.2. Sposoby udzielania informacji zwrotnej.	60
6.2.3. Właściwe dopasowanie metody udzielania informacji zwrotnej do odbiorcy	62
6.2.4. Radzenie sobie z oporem wobec informacji zwrotnej.	63
7. Najczęściej popełniane błędy przy prowadzeniu rozmowy oceniającej z pracownikiem	65
8. Bibliografia	70
9. Załączniki	71
Załącznik nr 1 – Arkusz pierwszej oceny w służbie cywilnej – przykład oceny pozytywnej	71
Załącznik nr 2 – Arkusz pierwszej oceny w służbie cywilnej – przykład oceny negatywnej	75
Załącznik nr 3 – Formularz sprawozdania dotyczącego zadań realizowanych przez ocenianego w trakcie przepracowanego okresu – przykład	79

1. Cemu 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 zarządzania organizacją i personelem jest znikoma.

Zuważając na to, organizacje na całym świecie dla 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 osiągania 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.

Dzięki temu informacje uzyskane w trakcie ocen charakteryzują się wysokim stopniem rzetelności i pozbawione są elementu uznaniowego, który w znaczącym stopniu wpływa na rezultaty ocen nieformalnych. 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

wymagania na stanowisku pracy oraz oczekiwania przełożonego.

Należy również pamiętać o tym, że proces oceny pracowniczej dostarcza informacji zarówno o silnych stronach ocenianego, jaki i o jego obszarach rozwojowych (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 samych 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 związanych z nimi 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) zwiększenie efektywności wykonywania zadań przez poszczególnych pracowników,
- 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) skuteczniejsze motywowanie pracowników w celu podniesienia ich efektywności pracy, a także rozwoju zawodowego z uwzględnieniem celów i priorytetów organizacji,
- 5) usprawnienie komunikacji wewnątrz organizacji.



PAMIĘTAJ

Nawet najlepiej zaplanowany proces oceny pracowników nie spełni stawianych przed nim celów, jeżeli nie przyłożą się wystarczającej staranności do jego realizacji.

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 ocen pracowników z ustalonymi przez organizację standardami.

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 to, metodę tę zazwyczaj wykorzystuje się 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 subiektywne 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 rozbieżności 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 – 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 pracy), która determinuje istotność jego realizacji dla poziomu końcowej oceny¹.

Ocena w oparciu o portfolio personalne – polegająca na pogrupowaniu ocenianych pracowników w kategorie istotne ze strategicznego punktu widzenia. 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, wyróżniającą cztery kategorie pracowników:

- 1) pracowników mało przydatnych – którzy mają niskie możliwości rozwoju oraz osiągają niskie wyniki w zakresie realizowanych zadań,
- 2) pracowników solidnych – osiągających 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 – będąca najczęściej stosowaną w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi metodą 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 osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji. Na podstawie opisanych w nim kompetencji tworzony jest profil kompetencyjny stanowiska pracy, który stanowi listę kompetencji wymaganych do efektywnej

¹ 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”).

realizacji przypisanych do niego zadań. Podczas oceny określa się, w jakim stopniu oceniany pracownik przejawia w swojej pracy zawodowej kompetencje wymagane w danym profilu stanowiska. 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 sporządzany przez kierownika. Dokładnie odzwierciedla jakość pracy pracownika, jednak możliwość porównań w czasie, jak i z innymi pracownikami, jest bardzo ograniczona.

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

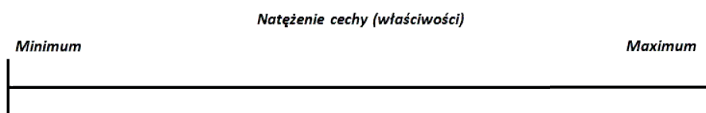
Punktowa skala oceny – jedna z najbardziej rozpowszechnionych technik oceny. Oceny pracownika dokonuje się z wykorzystaniem punktowej skali ocen. Metoda ta przypomina świadectwo szkolne. Na specjalnie przygotowanym do tego celu arkuszu kolejno umieszcza się poszczególne kryteria, według których pracownik 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

1	2	3	4	5

Skala graficzna



Skala przymiotnikowa

Bardzo niska	Poniżej normy	W normie	Powyżej normy	Bardzo wysoka

Rysunek nr 1. Przykłady różnych skal oceny

2. Istota i cel pierwszej oceny

Proces dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej został wprowadzony ustawą z dnia 21 listopada 2008 roku o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505 ze zm.). Stanowi on nowe rozwiązanie – wprowadza obligatoryjną ocenę wszystkich pracowników po raz pierwszy podejmujących pracę w służbie cywilnej (choć z pewnymi wyjątkami – nie dotyczy np. absolwentów KSAP, którzy złożyli wnioski o mianowanie w służbie cywilnej).

W trakcie oceny – dokonywanej nie wcześniej niż po upływie 8 miesięcy od dnia nawiązania stosunku pracy i nie później niż miesiąc przed upływem okresu, na który została zawarta umowa o pracę ocenianego – bierze się pod uwagę takie elementy jak:

- 1) postawa pracownika,
- 2) jego zaangażowanie,
- 3) postępy w pracy,
- 4) relacje ze współpracownikami,
- 5) terminowość wykonywania zadań,
- 6) wynik egzaminu ze służby przygotowawczej,
- 7) sporządzone przez ocenianego pracownika sprawozdanie dotyczące zadań realizowanych przez niego w trakcie przepracowanego okresu.

Głównym celem przeprowadzania procedury pierwszej oceny jest zebranie i dostarczenie rzetelnych informacji, na podstawie których możliwe jest podjęcie decyzji dotyczącej dalszego zatrudnienia ocenianego pracownika w danym urzędzie. Kierujący komórką organizacyjną będzie wnioskował do dyrektora generalnego urzędu:

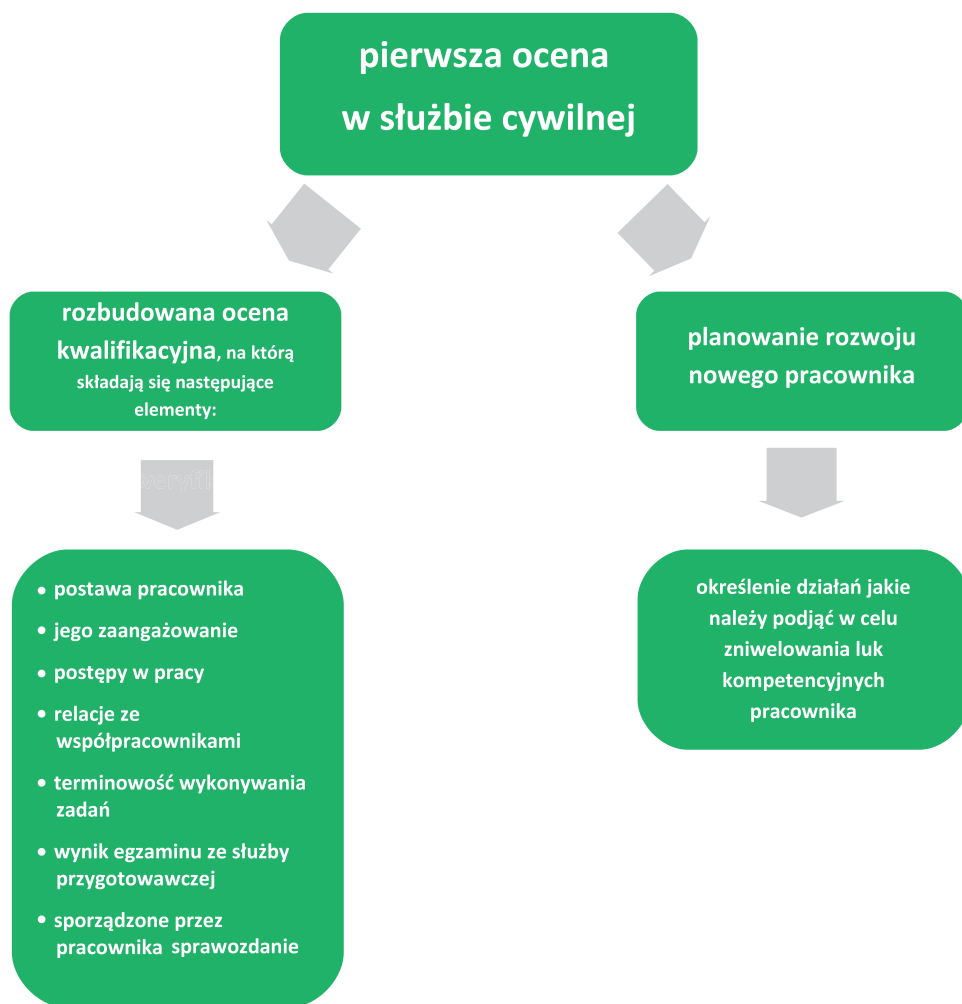
- w przypadku przyznania **oceny pozytywnej** o zawarcie z ocenionym pracownikiem umowy o pracę na czas nieokreślony,
- lub w przypadku przyznania **oceny negatywnej** o niezawieranie z ocenionym pracownikiem umowy o pracę na czas nieokreślony albo o rozwiązanie umowy o pracę na czas określony.

Pierwsza ocena pełni więc rolę swego rodzaju oceny kwalifikacyjnej pracownika. Celem jej wprowadzenia było zapewnienie wykwalifikowanej i profesjonalnej kadry korpusu służby cywilnej.

Z uwagi na umiejscowienie procesu pierwszej oceny w systemie zarządzania zasobami ludzkimi realizuje ona dwie strategiczne, z tego punktu widzenia, funkcje:

- 1) funkcję rozbudowanej oceny kwalifikacyjnej weryfikującej m.in. postawę ocenianego oraz poziom i sposób realizacji powierzonych mu zadań,
- 2) funkcję planowania rozwoju nowych pracowników.

W związku z powyższym proces pierwszej oceny pozwala z jednej strony „wyłapać” tych pracowników, którzy pomimo pozytywnej weryfikacji na etapie procesu naboru i posiadania wszystkich wymaganych umiejętności oraz kompetencji, nie wypełniają w sposób oczekiwany powierzonych im obowiązków lub nie potrafią dopasować się do specyfiki funkcjonowania zatrudniające ich jednostki. Natomiast z drugiej strony pozwala określić, w ramach których kompetencji, niezbędnych do realizacji powierzonych mu zadań, pracownik posiada luki i jakie działania należy podjąć, aby je zniwelować. Dzięki temu pierwsza ocena pozwala również ukierunkować początkowe kroki w procesie rozwoju zawodowego nowego pracownika w urzędzie. W ten sposób skraca się także okres jego „wdrażania” w nowe obowiązki stwarzając tym samym większe szanse na to, iż będzie spełniał oczekiwania związane z profesjonalnym wypełnianiem powierzonych mu zadań.



Rysunek nr 2. Podstawowe funkcje pierwszej oceny w służbie cywilnej

2.1. Źródła regulacji dotyczących pierwszej oceny w służbie cywilnej

Procedura pierwszej oceny 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 15 czerwca 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej (Dz. U. Nr 94, poz. 772) – zwanego w dalszej części niniejszego poradnika rozporządzeniem.

Zawarte w rozporządzeniu przepisy określają m.in.:

- 1) sposób i tryb dokonywania pierwszej oceny,
- 2) wzór arkusza pierwszej oceny,
- 3) zakres i wzór formularza sprawozdania dotyczącego zadań realizowanych przez ocenianego pracownika w trakcie przepracowanego okresu,
- 4) warunki przyznawania oceny pozytywnej lub negatywnej.

2.2. Kto podlega pierwszej ocenie w służbie cywilnej?

Ustawa określa w art. 37 ust. 1, iż pierwszej ocenie obligatoryjnie podlega osoba, o której mowa w art. 35 ust. 3 ustawy, a więc osoba podejmująca po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej, z którą zawarto umowę o pracę na czas określony 12 miesięcy z możliwością wcześniejszego rozwiązania stosunku pracy za dwutygodniowym wypowiedzeniem. Ustawa dopuszcza również – na podstawie art. 37 ust. 2 ustawy – możliwość przeprowadzenia pierwszej oceny pracownika zatrudnionego w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej.

Zgodnie z art. 35 ust. 5 ustawy przez osobę podejmującą po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej rozumie się osobę, która nie była wcześniej zatrudniona w służbie cywilnej na czas nieokreślony albo nie była zatrudniona na czas określony 12 miesięcy i nie otrzymała pozytywnej oceny, o której mowa w art. 37, albo nie jest osobą zatrudnianą w służbie cywilnej na podstawie art. 34 ust. 1.

Jednocześnie art. 37 ust. 3 ustawy wskazuje, że nie podlega pierwszej ocenie absolwent Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, który złożył wniosek o mianowanie w służbie cywilnej.

Wobec powyższego:

- jeżeli przyjmowana jest do pracy osoba, która miała wcześniej zawartą umowę o pracę na czas nieokreślony w służbie cywilnej lub była zatrudniona w służbie cywilnej na podstawie mianowania zgodnie z zasadami określonymi w ustawie z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych (Dz. U. z 2001 r. Nr 86,

- jeżeli osoba była zatrudniona na podstawie umowy o pracę zawartej na podstawie art. 35 ust. 3 ustawy i otrzymała negatywną pierwszą ocenę, to obowiązkiem nowego pracodawcy będzie przeprowadzić w stosunku do niej proces pierwszej oceny,
- osoba, która była zatrudniona w służbie cywilnej wyłącznie na podstawie umowy o pracę na czas określony i nie otrzymała pierwszej oceny (np. rozwiązała stosunek pracy przed dokonaniem pierwszej oceny; była zatrudniona przed dniem wejścia w życie ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej), podlega pierwszej ocenie.

W celu ułatwienia posługiwania się poniższym materiałem, w dalszej części poradnika na określenie pracownika, który podlega procedurze pierwszej oceny, będzie wykorzystywane sformułowanie „nowy pracownik”.

Tabela nr 1. Osoby podlegające procesowi pierwszej oceny w służbie cywilnej

Podlega pierwszej ocenie	Nie podlega pierwszej ocenie
<ul style="list-style-type: none"> • osoba podejmująca po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej zatrudniona na podstawie art. 35 ust. 3 ustawy. 	<ul style="list-style-type: none"> • osoba zwolniona z zawodowej służby wojskowej, pełnionej na stanowisku służbowym w Ministerstwie Obrony Narodowej lub terenowym organie administracji rządowej podległym ministrowi obrony narodowej, wskutek wypowiedzenia stosunku służbowego zawodowej służby wojskowej i zatrudniona w tej jednostce organizacyjnej na stanowisku pracy utworzonym w miejsce zlikwidowanego stanowiska służbowego lub stanowisku równorzędnym • absolwent Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, który złożył wniosek o mianowanie w służbie cywilnej, • osoba, która była wcześniej zatrudniona na czas nieokreślony w służbie cywilnej, • osoba, która była zatrudniona na czas określony 12 miesięcy i otrzymała pozytywną pierwszą ocenę, • osoba, która była zatrudniona w służbie cywilnej na podstawie mianowania zgodnie z zasadami określonymi w ustawie z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych (Dz. U. z 2001 r. Nr 86, poz. 953, z późn. zm.).
Może podlegać pierwszej ocenie	
<ul style="list-style-type: none"> • osoba zatrudniona w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej 	

2.3. Termin sporządzenia pierwszej oceny

Pierwszej oceny dokonuje się nie wcześniej niż po upływie 8 miesięcy od dnia nawiązania stosunku pracy i nie później niż miesiąc przed upływem okresu, na który

zawarta została umowa o pracę ocenianego. Termin 8-miesięczny oblicza się zgodnie z art. 112 Kodeksu cywilnego.

PRZYKŁAD



Pracownik podjął po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej 1 września 2010 r. Umowa o pracę zawarta została na okres 12 miesięcy. Pierwszej oceny można było w tym przypadku dokonać najwcześniej 2 maja 2011 r., najpóźniej 30 lipca 2011 r.

ROZMOWA DOTYCZĄCA	
<ul style="list-style-type: none"> - zapoznania ocenianego ze sposobem dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej, - wyznaczenia terminu na złożenie przez ocenianego sprawozdania dotyczącego zadań realizowanych przez niego w trakcie przepracowanego okresu 	
Data przeprowadzenia rozmowy ¹⁾ (dd – mm – rrrr)	Termin złożenia sprawozdania ²⁾ (dd – mm – rrrr)
14 września 2010	29 kwietnia 2011
Okres, w którym powinna zostać dokonana pierwsza ocena w służbie cywilnej	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;"> 2 maja 2011 30 lipca 2011 od (dd – mm – rrrr) – do (dd – mm – rrrr) </div>
Zapoznałam/em się ze sposobem dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej oraz terminem złożenia sprawozdania.	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div>..... miejscowość</div> <div>..... data (dd – mm – rrrr)</div> <div>..... podpis ocenianego</div> </div>	

Rysunek nr 3. Część I arkusza pierwszej oceny - określenie okresu, w którym powinna zostać dokonana ocena

Zgodnie z powyższym okres na dokonanie pierwszej oceny wynosi łącznie 3 miesiące. Trzeba jednak pamiętać, że dokonanie pierwszej oceny polega m.in. na przeprowadzeniu z ocenianym rozmowy, podczas której omawia się m.in. sprawozdanie złożone przez ocenianego. Termin na złożenie sprawozdania wyznacza bezpośredni przełożony w taki sposób, aby dokonanie pierwszej oceny mogło nastąpić nie wcześniej niż po upływie 8 miesięcy od dnia nawiązania stosunku pracy i nie później niż miesiąc przed upływem okresu, na który została zawarta umowa o pracę z nowym pracownikiem (§ 2 ust. 4 rozporządzenia).

ROZMOWA DOTYCZĄCA	
<ul style="list-style-type: none"> - zapoznania ocenianego ze sposobem dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej, - wyznaczenia terminu na złożenie przez ocenianego sprawozdania dotyczącego zadań realizowanych przez niego w trakcie przepracowanego okresu 	
Data przeprowadzenia rozmowy ¹⁾ (dd – mm – rrrr)	Termin złożenia sprawozdania ²⁾ (dd – mm – rrrr)
14 września 2010	29 kwietnia 2011
Okres, w którym powinna zostać dokonana pierwsza ocena w służbie cywilnej	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;"> 2 maja 2011 30 lipca 2011 od (dd – mm – rrrr) – do (dd – mm – rrrr) </div>
Zapoznałam/em się ze sposobem dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej oraz terminem złożenia sprawozdania.	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div>..... miejscowość</div> <div>..... data (dd – mm – rrrr)</div> <div>..... podpis ocenianego</div> </div>	

Rysunek nr 4. Część I arkusza pierwszej oceny - określenie daty złożenia sprawozdania

Zatem konkretna data faktycznego sporządzenia pierwszej oceny będzie uzależniona od terminu złożenia przez ocenianego sprawozdania z realizowanych zadań. W przypadku, gdy termin ten będzie wyznaczony przed upływem 8 miesięcy od nawiązania stosunku pracy na dokonanie pierwszej oceny będą 3 miesiące. Natomiast w sytuacji, kiedy termin na złożenie sprawozdania będzie wyznaczony po upływie 8 miesięcy od nawiązania stosunku pracy, okres w którym będzie można w praktyce sporządzić ocenę ulegnie odpowiedniemu skróceniu.

Przy omawianiu terminów sporządzenia pierwszej oceny należy pamiętać, iż przepis art. 37 ust. 2 ustawy stwarza również możliwość przeprowadzenia procedury pierwszej oceny – na zasadach określonych w art. 38 ustawy – pracownikowi zatrudnionemu w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej. W takim przypadku proces pierwszej oceny rozpoczyna się w momencie wyrażenia zgody na poddanie się procedurze pierwszej oceny przez ocenianego i dyrektora generalnego urzędu. Od tego momentu powinny być liczone terminy związane z procesem pierwszej oceny.

Należy jednak pamiętać, iż rozpoczęcie procesu pierwszej oceny wobec pracownika zatrudnionego w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej, z uwagi na przepisy ustawy oraz charakter nawiązanego z ocenianym stosunku pracy może wiązać się z następującymi konsekwencjami:

- 1) proces pierwszej oceny może nie zostać zakończony w przypadku zakończenia umowy w celu zastępstwa (np. związanego z powrotem do pracy zastępowanego pracownika),
- 2) koniecznością – zgodnie z art. 38 ust. 3 ustawy – złożenia przez kierującego komórką organizacyjną do dyrektora generalnego urzędu wniosku o zawarcie z ocenianym umowy na czas nieokreślony w sytuacji uzyskania przez niego pozytywnej pierwszej oceny.

PRZYKŁAD



Z uwagi na planowaną 16 miesięczną nieobecność pracownika służby cywilnej, w dniu 23 lutego 2011 roku (początek nieobecności pracownika) w urzędzie została zatrudniona osoba w celu jego zastępstwa. Dnia 25 lutego 2011 pracownik zatrudniony w celu zastępstwa oraz dyrektor generalny urzędu wyrazili zgodę na przeprowadzenie wobec pracownika procedury pierwszej oceny, rozpoczynając tym samym tego dnia bieg terminów tejże oceny.

DOBRA PRAKTYKA



Wskazane jest, aby zarówno zgoda osoby zatrudnionej w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej, jak i zgoda dyrektora generalnego urzędu, na przeprowadzenie procedury pierwszej oceny były sporządzone w formie pisemnej.

Wszystkie wyżej wymienione terminy oblicza się zgodnie z przepisami Kodeksu cywilnego, określonymi w art. 110 i n. Kodeksu cywilnego. Zgodnie z tymi zasadami:

- 1) jeżeli termin określony jest w dniach liczonych od nawiązania stosunku pracy (np. „21 dni” zgodnie z § 1 rozporządzenia), to termin rozpoczyna bieg z początkiem dnia następującego po dniu, w którym nawiązano z ocenianym stosunek pracy a upływa on z końcem ostatniego dnia (z upływem ostatniej godziny w danej dobie).
- 2) zgodnie z art. 112 Kodeksu cywilnego 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,
- 3) jeżeli termin upływa w dzień uznany za ustawowo wolny od pracy (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.

2.4. Usprawiedliwiona nieobecność ocenianego dłuższa niż 3 miesiące

Na podstawie art. 35 ust. 4 ustawy – w sytuacji usprawiedliwionej nieobecności pracownika trwającej dłużej niż 3 miesiące – dyrektor generalny urzędu może, po złożeniu przez nowego pracownika odpowiedniego wniosku, podjąć decyzję o przedłużeniu okresu trwania umowy o pracę zawartej z tym pracownikiem. Okres, o jaki przedłuża się umowę o pracę, powinien być takiej samej długości jak okres usprawiedliwionej nieobecności pracownika. Powyższy przepis nie wprowadza obowiązku przedłużenia okresu trwania umowy, o której mowa w art. 35 ust. 3 ustawy, a jedynie daje taką możliwość i tylko w sytuacji, gdy nowy pracownik złoży wniosek a dyrektor generalny urzędu rozpatrzy go pozytywnie.

Okresami usprawiedliwionej nieobecności, w rozumieniu art. 35 ust. 4 ustawy, są wszystkie okresy pozostawania w stosunku pracy i nieświadczenia pracy, które należy uznać 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, z późn. zm.), a także innych przepisów, na podstawie których niektóre kategorie pracowników korzystają z dodatkowych zwolnień od pracy.

Literalne brzmienie omawianych przepisów mogłoby wskazywać, iż usprawiedliwiona nieobecność w pracy powinna być nieobecnością nieprzerwaną, przy czym bez znaczenia jest czy przyczyna tej nieobecności w całym okresie jej

trwania była taka sama. Jednak mając na uwadze cel regulacji określonej w art. 35 ust. 4 ustawy, nie można wykluczyć również, iż przedłużenie umowy o pracę byłoby uzasadnione w przypadku krótszych nieobecności w pracy, których suma w okresie 12 miesięcznego zatrudnienia będzie większa niż 3 miesiące i spowoduje niemożność odbycia służby przygotowawczej przez pracownika lub dokonanie pierwszej oceny. Przedłużenie terminu obowiązywania umowy będzie mieć zasadniczo wpływ na terminy dokonania pierwszej oceny, o której mowa w art. 38 ustawy.

Należy również podkreślić, iż przedłużenie umowy w trybie art. 35 ust. 4 ustawy nie jest kolejną umową. Zastosowanie przepisu art. 35 ust. 4 ustawy oznacza zmianę terminu rozwiązania się umowy o pracę zawartej na podstawie przepisu art. 35 ust. 3 ustawy. Nowy termin rozwiązania się umowy ustala się poprzez dodanie okresu usprawiedliwionej nieobecności do terminu, w którym umowa uległaby rozwiązaniu z upływem 12 miesięcy od dnia jej nawiązania. W dokumencie stwierdzającym przedłużenie umowy należy wskazać nową datę rozwiązania umowy, ustaloną według zasady opisanej powyżej. Jeżeli jednak w dniu wyrażenia przez dyrektora generalnego urzędu zgody na zastosowanie przepisu art. 35 ust. 4 ustawy (lub w dniu podpisania dokumentu przedłużającego umowę) usprawiedliwiona nieobecność pracownika trwa nadal, termin rozwiązania się umowy będzie niemożliwą do ustalenia datą dzienną. W takim przypadku należy jedynie wskazać, że umowa ulega przedłużeniu o czas usprawiedliwionej nieobecności pracownika.

Jednocześnie należy dodać, iż przepisy ustawy o służbie cywilnej nie ograniczają stosowania art. 35 ust. 4 ustawy do jednorazowej sytuacji.

3. Rola i miejsce służby przygotowawczej w pierwszej ocenie

Zgodnie z art. 36 ustawy nowy pracownik odbywa służbę przygotowawczą. Ma ona na celu teoretyczne i praktyczne przygotowanie nowego pracownika do należytego wykonywania powierzonych mu obowiązków. Na zakończenie służby przygotowawczej nowy pracownik przystępuje do egzaminu końcowego, którego pozytywne zaliczenie jest jednym z warunków uzyskania pozytywnej pierwszej oceny.

3.1. Organizacja służby przygotowawczej

Służba przygotowawcza powinna mieć charakter zindywidualizowany. Zawartość merytoryczną tego szkolenia należy dopasować do indywidualnych potrzeb każdego nowego pracownika, uwzględniając jednocześnie specyfikę urzędu, w którym jest on zatrudniony.

Nowy pracownik jest kierowany do odbycia służby przygotowawczej przez dyrektora generalnego urzędu, który określa jej zakres i czas trwania. Jednakże, aby zachować indywidualny charakter służby przygotowawczej, dyrektor generalny urzędu wykonuje powyższe czynności na podstawie opinii osoby kierującej komórką organizacyjną, w której nowy pracownik jest zatrudniony. Opinia ta dotyczy poziomu przygotowania pracownika do wykonywania przez niego obowiązków wynikających z opisu zajmowanego stanowiska pracy.

Służba przygotowawcza kończy się egzaminem, którego zakres, sposób przeprowadzania oraz warunki zaliczenia określa dyrektor generalny urzędu. Przepisy ustawy określają również ramy czasowe służby przygotowawczej. Szkolenie to powinno trwać nie dłużej niż 4 miesiące i kończyć się nie później niż z upływem 8 miesięcy od podjęcia pracy przez nowego pracownika.

W urzędzie mogą zostać sprecyzowane (np. za pomocą zarządzenia dyrektora generalnego urzędu) konkretne, a także jednolite dla wszystkich nowych pracowników, zasady określające sposób organizacji i przeprowadzania służby przygotowawczej. Powinny to być jednak zasady określone na dużym poziomie ogólności tak, aby mimo sformułowanych wytycznych w tym zakresie, wspólnych dla wszystkich nowych pracowników, nie został zagubiony indywidualny charakter służby przygotowawczej. Tego rodzaju zasady mogą np. wskazywać minimalny okres trwania służby przygotowawczej w danym urzędzie, pozostawiając jednak pewną swobodę w tym zakresie w zależności od konkretnej komórki organizacyjnej, czy konkretnego pracownika. W kwestii zawartości merytorycznej służby przygotowawczej, określone wytyczne mogą np. wskazywać obszary tematyczne obowiązkowe dla wszystkich nowych pracowników,

niezależnie od tego w jakiej komórce organizacyjnej są oni zatrudnieni i jaka jest specyfika wykonywanych przez nich zadań. Nie powinny one jednak stanowić jedyne zakresu tematycznego w ramach służby przygotowawczej. Należy bowiem pamiętać, iż kierujący komórką organizacyjną poprzez sporządzenie opinii dotyczącej poziomu przygotowania pracownika do wykonywania przez niego obowiązków wynikających z opisu zajmowanego stanowiska pracy również ma pewną możliwość wpływu na ostateczną decyzję dyrektora generalnego co do zakresu i czasu trwania służby przygotowawczej. Przygotowywana opinia dla dyrektora generalnego urzędu może np. zawierać sugestie co do zakresu wiedzy niezbędnej do zdobycia przez pracownika kierowanego na służbę przygotowawczą. Niemniej podkreślenia wymaga, że dyrektor generalny urzędu nie jest związany tą opinią.

Tabela nr 2. Organizacja służby przygotowawczej

Służba przygotowawcza	
Terminy	
Czas trwania	Nie dłużej niż 4 miesiące
Termin zakończenia	Nie później niż z upływem 8 miesięcy od podjęcia pracy przez nowego pracownika
Podmioty zaangażowane	Działania
Dyrektor generalny urzędu	<ul style="list-style-type: none"> • skierowanie nowego pracownika do odbycia służby przygotowawczej • określenie zakresu i czasu trwania służby przygotowawczej • określenie zakresu, sposobu realizacji i warunków zaliczenia egzaminu ze służby przygotowawczej • zwolnienie nowego pracownika z obowiązku odbywania służby przygotowawczej
Osoba kierująca komórką organizacyjną zatrudniającą nowego pracownika	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie opinii na temat poziomu przygotowania nowego pracownika do wykonywania obowiązków wynikających z opisu zajmowanego stanowiska • złożenie umotywowanego wniosku o zwolnienie nowego pracownika z obowiązku odbywania służby przygotowawczej
Nowy pracownik	<ul style="list-style-type: none"> • odbycie służby przygotowawczej (w przypadku gdy nowy pracownik nie został z niej zwolniony) • przystąpienie do egzaminu kończącego służbę przygotowawczą

3.2. Zwolnienie z obowiązku odbywania służby przygotowawczej

W myśl art. 36 ustawy, służbę przygotowawczą odbywają, co do zasady, wszystkie osoby podejmujące po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej. Jednocześnie przepisy ustawy przewidują wyjątki od obowiązku odbywania służby przygotowawczej obejmujące pracowników służby cywilnej:

- 1) będących absolwentami KSAP – czyli osobami, które otrzymały dyplom Krajowej Szkoły Administracji Publicznej,
- 2) z którymi – zgodnie z art. 59 ust. 1, 2, 4, 5 ustawy – zawarto umowę o pracę na czas nieokreślony na wyższym stanowisku w służbie cywilnej. Osoby te niezależnie od tego, czy spełniają warunki umożliwiające zawarcie umowy o pracę na czas nieokreślony (art. 37 ust. 2 ustawy) zatrudniane są na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony. Nie będą zatem podlegały pierwszej ocenie w służbie cywilnej i w związku z tym nie będą również kierowane na służbę przygotowawczą (art. 60 ustawy),
- 3) indywidualnie zwolnionych z obowiązku odbywania służby przygotowawczej – jeżeli kierujący komórką organizacyjną, w której nowy pracownik jest zatrudniony, uzna, iż posiada on wiedzę lub umiejętności umożliwiające należyte wykonywanie obowiązków służbowych, może złożyć wniosek do dyrektora generalnego urzędu o zwolnienie nowego pracownika z obowiązku odbywania służby przygotowawczej. Wniosek taki musi być umotywowany, powinien wskazywać argumenty dotyczące wiedzy i umiejętności pracownika uzasadniające jego zwolnienie z obowiązku odbywania służby przygotowawczej (art. 36 ust. 7 ustawy).

PAMIĘTAJ



Zwolnienie nowego pracownika przez dyrektora generalnego urzędu z obowiązku odbywania służby przygotowawczej, na podstawie art. 36 ust. 7 ustawy, nie jest obligatoryjne, ani nie stanowi źródła roszczeń dla takiego pracownika. Jest to jedno z uprawnień dyrektora generalnego urzędu, z którego może skorzystać po otrzymaniu od kierującego komórką organizacyjną umotywowanego wniosku w tej sprawie. Jednak należy pamiętać, że dyrektor generalny nie jest związany takim wnioskiem.

Trzeba w tym miejscu również zwrócić uwagę na osoby, które są przenoszone na wyższe stanowiska pracy w służbie cywilnej i poprzednio rozpoczęły pierwszą ocenę. Przeniesienie – bez względu na podstawę prawną dokonania tej czynności – oznacza kontynuację dotychczasowego stosunku pracy pracownika, ze zmianami polegającymi co do zasady jedynie na zmianie stanowiska pracy oraz wynagrodzenia zasadniczego. Nie ulega natomiast zmianie rodzaj umowy o pracę, a w przypadku gdy przed przeniesieniem pracownik służby cywilnej był zatrudniony na podstawie umowy o pracę na czas określony nie ulega zmianie czas, na który ta umowa była zawarta. Jeżeli przenoszony pracownik służby cywilnej był zatrudniony na podstawie umowy o pracę zawartej na podstawie przepisu art. 35 ust. 3 ustawy, albo podlegał pierwszej ocenie w służbie cywilnej na mocy przepisów art. 37 ust. 2 lub art. 192 ust. 2 ustawy – ocena ta powinna być kontynuowana na nowym stanowisku pracy.

3.3. Egzamin kończący służbę przygotowawczą

Art. 36 ustawy formułuje szczególną zależność między służbą przygotowawczą a egzaminem ze służby przygotowawczej. Art. 36 ust. 5 ustawy określa, że służba przygotowawcza kończy się egzaminem. Egzamin ten jest organizowany przez dyrektora generalnego urzędu, który ustala również jego zakres i formę (sposób przeprowadzania).

Urzędy mogą wprowadzać – np. na podstawie zarządzenia dyrektora generalnego urzędu – szczegółowe wewnętrzne zasady dotyczące sposobu przeprowadzania i zaliczania egzaminu ze służby przygotowawczej.

PRZYKŁAD



W Komendzie Głównej Policji, na podstawie zarządzenia Komendanta Głównego Policji wprowadzono szczegółowe zasady dotyczące egzaminu kończącego służbę przygotowawczą. Uregulowano zakres egzaminu (dziedziny wiedzy, których egzamin dotyczy) i zdefiniowano komisję egzaminacyjną. Ustalono formę egzaminu (pisemna), czas jego trwania, liczbę pytań testowych i punktację. Zarządzenie określa również minimalny próg punktowy, wystarczający do zaliczenia egzaminu.

Jak wcześniej wskazano, pracownicy służby cywilnej zatrudniani na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej nie są kierowani na służbę przygotowawczą (art. 60 ustawy), a absolwenci KSAP są zwolnieni z odbywania służby przygotowawczej (art. 36 ust. 6 ustawy), co w obu przypadkach oznacza również zwolnienie z egzaminu. Natomiast osoby zwolnione ze służby przygotowawczej w trybie art. 36 ust. 7 ustawy, pomimo zwolnienia z obowiązku odbywania samej służby przygotowawczej, muszą przystąpić do egzaminu, co wynika wprost z przepisu art. 36 ust. 8 ustawy. Tym samym nie zawsze zwolnienie ze służby przygotowawczej oznacza jednocześnie zwolnienie z obowiązku zdawania egzaminu. Ponadto należy pamiętać, że pozytywne zaliczenie wspomnianego egzaminu jest jednym z warunków uzyskania pozytywnej pierwszej oceny.

4. Procedura dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej

4.1. Etapy dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej

Na proces realizacji pierwszej oceny składają się następujące etapy:

- 1) etap I – rozmowa wstępna²⁾ bezpośredniego przełożonego z ocenianym poświęcona zapoznaniu pracownika z zasadami i trybem dokonywania pierwszej oceny,
- 2) etap II – odbycie służby przygotowawczej oraz zaliczenie egzaminu ze służby przygotowawczej,
- 3) etap III – sporządzenie i złożenie sprawozdania przez ocenianego,
- 4) etap IV – rozmowa oceniająca³⁾ bezpośredniego przełożonego z ocenianym poświęcona ocenie pracy i postawy ocenianego (w rozmowie tej może uczestniczyć kierujący komórką organizacyjną),
- 5) etap V – dokonanie przez bezpośredniego przełożonego w porozumieniu z kierującym komórką organizacyjną, w której pracownik jest zatrudniony pierwszej oceny na piśmie (wypełnienie arkusza pierwszej oceny i przyznanie pozytywnej lub negatywnej pierwszej oceny),
- 6) etap VI – złożenie przez kierującego komórką organizacyjną wniosku do dyrektora generalnego urzędu.

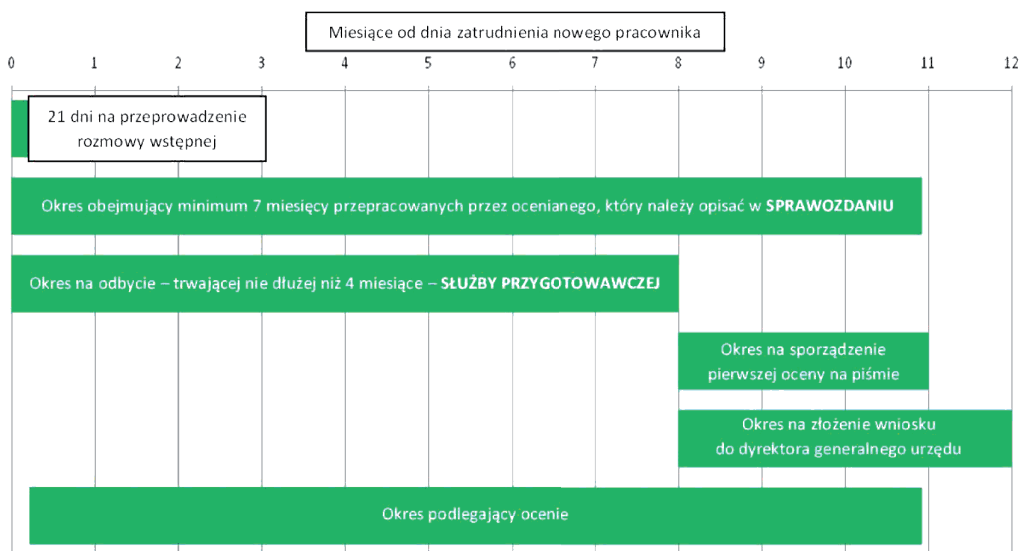
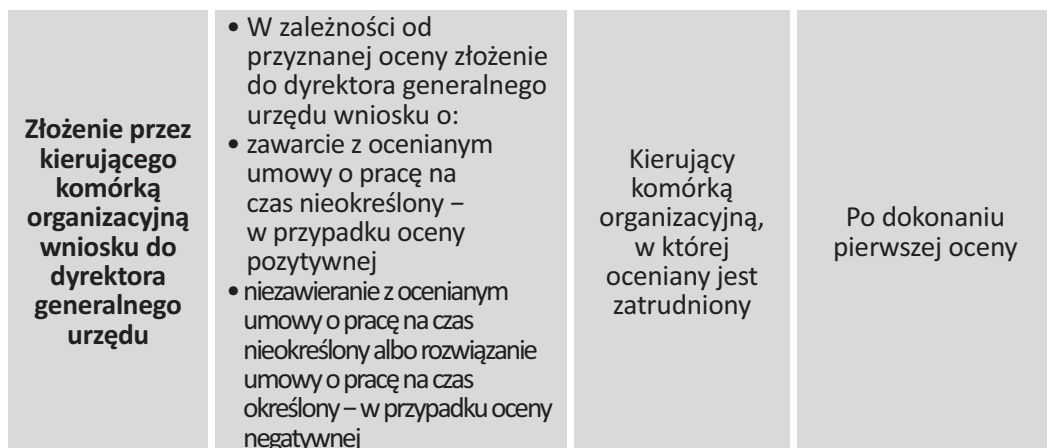
Poniższa tabela przedstawia zebrane w syntetycznej formie główne zadania realizowane na poszczególnych etapach procesu pierwszej oceny i związane z nimi terminy. Każdy z wymienionych etapów zostanie omówiony szerzej w dalszych rozdziałach.

²⁾ Rozmowa, o której mowa w § 1 ust. 1 rozporządzenia, czyli rozmowa przeprowadzana przez bezpośredniego przełożonego z nowym pracownikiem, w terminie 21 dni od dnia nawiązania z ocenianym stosunku pracy. W poradniku, w celu ułatwienia posługiwania się prezentowanym materiałem, na określenie tej rozmowy przyjęto nazwę „rozmowa wstępna”.

³⁾ Rozmowa, o której mowa w § 3 ust. 1 pkt 1 rozporządzenia, czyli rozmowa przeprowadzana przez bezpośredniego przełożonego z nowym pracownikiem niezwłocznie po upływie terminu wyznaczonego na złożenie sprawozdania. W poradniku, w celu ułatwienia posługiwania się prezentowanym materiałem, na określenie tej rozmowy przyjęto nazwę „rozmowa oceniająca”.

Tabela nr 3. Główne zadania realizowane na poszczególnych etapach procesu pierwszej oceny i związane z nimi terminy

Etap	Działania	Osoba odpowiedzialna	Terminy
Rozmowa wstępna	<ul style="list-style-type: none"> • Zapoznanie ocenianego z trybem i elementami oceny • Wyznaczenie terminu złożenia przez ocenianego sprawozdania 	Bezpośredni przełożony ocenianego	W ciągu 21 dni od dnia nawiązania z ocenianym stosunku pracy
Służba przygotowawcza	<ul style="list-style-type: none"> • Odbycie służby przygotowawczej • Zaliczenie egzaminu kończącego służbę przygotowawczą 	Dyrektor generalny urzędu	Służba przygotowawcza trwa nie dłużej niż 4 miesiące i kończy się nie później niż z upływem 8 miesięcy od podjęcia pracy przez nowego pracownika
Złożenie sprawozdania	Sporządzenie i złożenie sprawozdania obejmującego okres nie krótszy niż 7 miesięcy przepracowanych przez ocenianego	Oceniany	Zgodnie z ustalonym podczas rozmowy wstępnej terminem jego złożenia (wpisanym w części I arkusza oceny)
Rozmowa oceniania	Przeprowadzenie z ocenianym rozmowy, podczas której omówione zostaną poszczególne elementy oceny (postawa, postępy w pracy itd.)	Oceniany i jego bezpośredni przełożony (może też uczestniczyć kierujący komórką organizacyjną)	Niezwłocznie po upływie terminu wyznaczonego na złożenie sprawozdania
Sporządzenie pierwszej oceny na piśmie	<ul style="list-style-type: none"> • Przyznanie ocen częściowych dla poszczególnych elementów oceny wraz z uzasadnieniami • Ustalenie oceny łącznej za postawę ocenianego, jego zaangażowanie i relacje ze współpracownikami • Przyznanie oceny za postępy w pracy i terminowość wykonywania zadań wraz z uzasadnieniem • Sporządzenie wniosków dotyczących rozwoju zawodowego ocenianego • Przyznanie pozytywnej lub negatywnej pierwszej oceny 	Bezpośredni przełożony ocenianego w porozumieniu z kierującym komórką organizacyjną, w której oceniany jest zatrudniony	Nie wcześniej niż po upływie 8 miesięcy od zatrudnienia i nie później niż na miesiąc przed upływem okresu, na który została zawarta umowa o pracę



Rysunek nr 5. Przedziały czasowe w procesie pierwszej oceny w służbie cywilnej

4.2. Rozmowa wstępna z nowym pracownikiem (ocenianym)

Zgodnie z § 1 rozporządzenia w terminie 21 dni od dnia nawiązania stosunku pracy z nowym pracownikiem jego bezpośredni przełożony ma obowiązek przeprowadzić z nim rozmowę poświęconą pierwszej ocenie. Rozmowa wstępna służy:

- 1) zapoznaniu ocenianego z procedurą i elementami dokonywania pierwszej oceny,
- 2) określeniu oczekiwań oceniającego względem ocenianego w zakresie poszczególnych elementów oceny,

- 3) wyznaczeniu terminu na złożenie przez ocenianego sprawozdania dotyczącego zadań realizowanych w trakcie przepracowanego okresu.

Rozmowę wstępną z nowym pracownikiem należy rozpocząć od przedstawienia ocenianemu procedury realizacji procesu pierwszej oceny. W czasie tej rozmowy oceniany musi przede wszystkim zapoznać się z:

- 1) poszczególnymi elementami i etapami pierwszej oceny,
- 2) warunkami przyznania pozytywnej pierwszej oceny,
- 3) ciążącymi na nim obowiązkami na poszczególnych etapach,
- 4) obowiązującymi go terminami (w szczególności wyznaczonym terminem na złożenie przez ocenianego sprawozdania dotyczącego realizowanych przez niego zadań).

W sposób szczegółowy bezpośredni przełożony powinien omówić z nowym pracownikiem podstawowe elementy pierwszej oceny, w ramach których będą przydzielane oceny częściowe i oceny łączne. Dokładnie powinny zostać omówione nie tylko oczekiwania oceniającego względem nowego pracownika, ale również sposób dokonywania oceny w zakresie jego:

- postawy, zaangażowania i relacji ze współpracownikami,
- postępów w pracy i terminowości wykonywania zadań.

W czasie rozmowy wstępnej bezpośredni przełożony, zapoznając nowego pracownika ze sposobem dokonywania oceny jego postawy, zaangażowania i relacji ze współpracownikami, powinien omówić elementy tej oceny oraz związane z nimi przykłady zachowań skutecznych i nieskutecznych. W ramach pierwszej oceny wyróżniono cztery takie elementy:

- 1) podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, w tym umiejętność określenia, kiedy i jaką decyzję należy podjąć w oparciu o obiektywną analizę dostępnych informacji i rozwiązań, oraz ponoszenie odpowiedzialności za rezultaty,
- 2) organizacja pracy i osiąganie rezultatów, w tym planowanie, organizowanie i nadzorowanie realizacji zadań przez określenie priorytetów i celów przy optymalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów,
- 3) komunikacja i budowanie stosunków przez współpracę, w tym efektywne pozyskiwanie i przetwarzanie informacji oraz przekazywanie ich w jasny i rzetelny sposób; skuteczna argumentacja na rzecz swoich racji, otwartość na kontakty z innymi, dążenie do współpracy,
- 4) doskonalenie zawodowe, w tym wzbogacanie własnej wiedzy i doświadczenia w celu uzyskiwania lepszych wyników pracy.

Szczegółowy opis wymienionych elementów oceny postawy, zaangażowania i relacji ze współpracownikami znajduje się w załączniku nr 2 do rozporządzenia. Zawiera on zarówno definicję każdego z wyróżnionych elementów oceny, jak również wykaz zachowań uznanych za pożądane i skuteczne oraz zachowań uznanych za nieskuteczne i niepożądane w ramach każdego elementu oceny.

Elementy oceny	Przykłady	
	zachowań skutecznych	zachowań nieskutecznych
1. PODEJMOWANIE DECYZJI I ODPOWIEDZIALNOŚĆ , w tym umiejętność określenia, kiedy i jaką decyzję należy podjąć w oparciu o obiektywną analizę dostępnych informacji i rozwiązań. Ponoszenie odpowiedzialności za rezultaty.	<ul style="list-style-type: none"> - Przekłada decyzje i zadania na poziom operacyjny. - Bierze odpowiedzialność za skutki podjętych decyzji. - Jest gotowy ponownie przemyśleć decyzję i przyznać się do błędu. - Podejmuje niezależne decyzje na podstawie wiarygodnej i dokładnej analizy informacji. - Potrafi uzasadnić i obronić swoje decyzje. - Podejmuje decyzje w odpowiednim czasie. - Podejmuje decyzje w granicach i na podstawie przepisów prawa. - Wykazuje się rzetelnością, bezstronnością, profesjonalizmem i etyczną postawą. - Wykazuje samodzielność w rozwiązywaniu problemów w ramach strategii. - Potrafi rozpoznać istotę problemu oraz określić jego przyczynę. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unika podejmowania decyzji, przenosi na innych odpowiedzialność za podejmowanie decyzji. - Trwa przy złych decyzjach. - Podejmuje pochopne decyzje w oparciu o subiektywną analizę informacji. - Nie analizuje następstw decyzji.
2. ORGANIZACJA PRACY I OSIĄGANIE REZULTATÓW , w tym planowanie, organizowanie i nadzorowanie realizacji zadań przez określenie priorytetów i celów przy optymalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów.	<ul style="list-style-type: none"> - Planuje pracę, określając swoje priorytetowe zadania. - Przygotowuje harmonogramy oraz plany działania. - Efektywnie zarządza czasem. - Śledzi postęp w realizacji planów działania w celu osiągnięcia wysokiej jakości rezultatów. - Określa i pozyskuje zasoby oraz narzędzia potrzebne do realizacji celów. - Potrafi ocenić, kiedy należy szukać wsparcia i angażować innych. - Ocenia pracę pod kątem zakładanych rezultatów. - Planuje na wypadek sytuacji kryzysowych. - Pracę wykonuje zgodnie z planem, zachowując terminy i wypracowując jednocześnie rezultaty wysokiej jakości. - Potrafi dokonać korekty planów w związku ze zmieniającą się sytuacją. - Wykorzystuje nowe technologie w celu poprawy skuteczności. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nie potrafi prawidłowo określać priorytetów w realizowaniu zadań. - Nie planuje i nie organizuje pracy w celu osiągnięcia rezultatów, skupiając się na bieżących problemach, a nie na rozwiązaniach. - W obliczu trudności zbyt łatwo przesuwają terminy. - Nie przewiduje możliwości modyfikacji planów ze względu na zmieniającą się sytuację. - Nie określa lub błędnie określa i nie pozyskuje zasobów potrzebnych do wykonania zadań.

<p>3. KOMUNIKACJA I BUDOWANIE STOSUNKÓW PRZEZ WSPÓŁPRACĘ, w tym efektywne pozyskiwanie i przetwarzanie informacji oraz przekazywanie ich w jasny i rzetelny sposób. Skuteczna argumentacja na rzecz swoich racji. Otwartość na kontakty z innymi. Dążenie do współpracy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikuje się poprawnie pod względem językowym zarówno w formie pisemnej, jak i ustnej. - Przekazuje informacje jasno, w sposób precyzyjny, ale zwięzły. - Jest otwarty na kontakty z innymi, aktywnie poszukuje zdania innych. - Dzieli się wiedzą i informacjami oraz tworzy z innymi pozytywne relacje, sprzyjające współpracy. - Próbuje zrozumieć opinie, argumenty i pomysły innych. - Przedstawia konkretne argumenty na poparcie swojego zdania, umiejętnie przekonuje. - Jest uprzejmy i okazuje szacunek. - Traktuje współpracowników jako ważnych klientów wewnętrznych. - Dobiera styl komunikacji do odbiorców oraz wykorzystuje różne metody komunikacji, w tym technologie informatyczne. - Buduje współpracę, wypowiada swoje zdanie stanowczo, ale z szacunkiem dla innych. - Wykazuje otwarty stosunek do klienta, okazuje chęć pomocy. 	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikuje się niejasno, niepoprawnie pod względem językowym, rozwlekłe lub w sposób wywołujący zamieszanie. - Nie przejawia zainteresowania poglądami innych i nie szuka ich opinii. - Blokuje przepływ informacji i nie dzieli się informacjami/opiniami. - Krytykuje pracownika w obecności innych. - Wykazuje brak szacunku wobec innych. - Wykazuje nadmierne emocje, nie zgadza się z opiniami innych osób w sposób mogący zburzyć stosunki z innymi. - Nie dopasowuje języka komunikacji do odbiorców. - Argumentuje w sposób nielogiczny i nieprzekonywujący, nie ma siły perswazji. - Jest niecierpliwy i nieprzyjazny w stosunku do klienta, nie okazuje chęci pomocy.
<p>4. DOSKONALENIE ZAWODOWE, w tym wzbogacanie własnej wiedzy i doświadczenia w celu uzyskiwania coraz lepszych wyników pracy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Śledzi postęp w obszarze związanym z wykonywaną przez niego pracą. - Podąża za trendami wynikającymi z najlepszych praktyk dotyczących jego dziedziny. - Potrafi zidentyfikować swoje mocne i słabe strony oraz określić obszary, w których potrzebuje uzupełnienia lub rozwinięcia kwalifikacji zawodowych. - Planuje swój rozwój zawodowy. - Uczy się na podstawie wiedzy i doświadczenia innych. - Aktywnie dzieli się wiedzą i doświadczeniem z innymi. - Wyciąga wnioski i uczy się na błędach swoich oraz innych. - Wdraża w życie wiedzę nabytą podczas szkolenia. - Korzysta z okazji angażowania się w nowe projekty, aby podnieść swoje kwalifikacje zawodowe. - Wyciąga wnioski z konstruktywnej krytyki i oceny swojego działania. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nie wykazuje zainteresowania szkoleniami i rozwojem zawodowym. - Nie śledzi na bieżąco zmian w obszarze wykonywanej przez siebie pracy. - Wykazuje nadmierną pewność swojej wiedzy i umiejętności. - Nie pracuje aktywnie nad karierą zawodową. - Blokuje innym możliwość rozwoju zawodowego. - Nie potrafi zastosować w praktyce nabytej wiedzy lub najlepszych praktyk. - Postrzega szkolenia raczej jako koszt, niż inwestycję. - Nie wyciąga wniosków i nie uczy się na błędach. - Odrzuca jakiegokolwiek uwagi co do swojej pracy, nie wyciąga wniosków z oceny. - Usprawiedliwia swój brak kwalifikacji zawodowych zewnętrznymi okolicznościami. - Niechętnie podejmuje się nowych zadań, które mogłyby przyczynić się do jego rozwoju zawodowego.

Rysunek nr 6. Wykaz elementów oceny postawy ocenianego, jego zaangażowania i relacji ze współpracownikami oraz przykłady zachowań skutecznych i nieskutecznych

Z uwagi na uniwersalny charakter wymienionych w załączniku nr 2 do rozporządzenia elementów oceny postawy nowego pracownika, jego zaangażowania i relacji ze współpracownikami można uznać, iż zostały one dopasowane do specyfiki całej służby cywilnej. Wskazane elementy zostały tak określone, że odnoszą się do każdego stanowiska pracy niezależnie od rodzaju przypisanych do niego zadań. Również wypunktowane przykłady zachowań skutecznych i nieskutecznych zostały sformułowane na takim poziomie ogólności, że można je dopasować niemalże do każdego stanowiska pracy. Różnice mogą się pojawić w częstotliwości ich występowania lub przy próbie doprecyzowywania konkretnych przykładów w powiązaniu z wykonywanymi zadaniami.

Z tego względu, w trakcie zapoznawania nowego pracownika z poszczególnymi elementami oceny postawy, zaangażowania i relacji ze współpracownikami ocenianego, bezpośredni przełożony powinien wskazać, które wśród wymienionych w katalogu zachowań skutecznych są dla niego szczególnie istotne oraz jakie są jego oczekiwania w odniesieniu do realizacji poszczególnych zadań (w oparciu o listę zachowań skutecznych).

PRZYKŁAD

Jeżeli na danym stanowisku pracy – z uwagi na wykonywane zadania – najistotniejsza jest umiejętność samodzielnego rozwiązywania pojawiających się problemów, wówczas bezpośredni przełożony może przekazać nowemu pracownikowi swoje oczekiwania (w ramach obszaru „podejmowanie decyzji i odpowiedzialność”) w formie następującego komunikatu:



„Marku, jak wiesz bardzo istotne jest, aby na tym stanowisku pracy umieć szybko i samodzielnie rozwiązywać problemy, które pojawiają się w trakcie realizacji naszych projektów. Dla mnie w praktyce oznacza to, że w przypadku pojawienia się problemu, w pierwszej kolejności starasz się rozwiązać go sam, korzystając z zasobów, które masz do dyspozycji, a dopiero wówczas, gdy okaże się to niemożliwe, zwracasz się z prośbą o pomoc do mnie lub do innych członków naszego zespołu.”

Dzięki szczegółowemu omówieniu zachowań skutecznych nowy pracownik otrzyma od oceniającego czytelny komunikat na temat tego, które z nich są najistotniejsze z punktu widzenia zadań wykonywanych na danym stanowisku pracy. Tego rodzaju informacja będzie wyraźną wskazówką, jakiego rodzaju zachowania są pożądane i pozytywnie oceniane. Dodatkowo umożliwi również ustalenie swego rodzaju przejrzystych zasad dotyczących sposobu dokonywania oceny. Dzięki temu oceniany będzie świadomy, jakie warunki musi spełnić, aby jego postawa, zaangażowanie i relacje ze współpracownikami w ramach poszczególnych elementów oceny zostały uznane za spełniające oczekiwania.

Oprócz określenia „optymalnego” sposobu zachowania nowego pracownika (czyli sposobu zachowania wystarczającego do prawidłowego wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku pracy) istotne jest również, aby bezpośredni przełożony poinformował ocenianego o tym, jakiego rodzaju działania i zachowania będą oceniane na poziomie „powyżej oczekiwań”.

PRZYKŁAD



Ilustracją tego rodzaju komunikatu niech będzie uzupełnienie wypowiedzi bezpośredniego przełożonego przedstawionej w poprzednim przykładzie:

„Natomiast w sytuacji gdy przychodząc do mnie, aby zgłosić problem, przedstawisz jednocześnie konstruktywny pomysł na jego rozwiązanie, będzie to dla mnie jedno z tych działań, które wykraczają ponad poziom oczekiwań.”

W trakcie rozmowy wstępnej z ocenianym bezpośredni przełożony nie powinien się koncentrować jedynie na omówieniu „zachowań skutecznych”. Warto, aby podkreślił również te zachowania, które w jego opinii są szczególnie niepożądane i których występowanie może mieć negatywny wpływ na ocenę postawy ocenianego. Tego rodzaju informacja przekazana już na samym początku współpracy będzie cenną wskazówką dla nowego pracownika, jakiego rodzaju zachowań, czy działań, powinien on unikać.

PRZYKŁAD



W przypadku omawiania zachowania niepożądanego jakim jest „blokowanie przepływu informacji i nie dzielenie się informacjami” bezpośredni przełożony mógłby przedstawić swoje oczekiwania w tym zakresie w następujący sposób:

„Anno, kończąc naszą rozmowę na temat tego elementu oceny postawy [w domyśle: „komunikacja i budowanie stosunków przez współpracę”] chciałbym szczególnie podkreślić, jak ważną rolę odgrywa dla mnie dzielenie się z innymi informacjami. Zależy mi na tym, aby każdy z członków naszego zespołu – a Ty do niego też należysz – dbał o nasz wewnętrzny przepływ informacji. Gwarantuje to dobrą współpracę zespołu. Działania mające na celu blokowanie przepływu informacji będą przeze mnie oceniane negatywnie.”

Na zakończenie rozmowy wstępnej należy ustalić termin na złożenie przez ocenianego sprawozdania z realizowanych przez niego zadań. Sprawozdanie powinno obejmować okres nie krótszy niż 7 miesięcy i musi zostać złożone w wyznaczonym terminie. Jest to nie tylko jeden z warunków niezbędnych do przyznania ocenianemu pozytywnej pierwszej oceny, ale również moment warunkujący termin przeprowadzenia późniejszej rozmowy oceniającej (zgodnie z § 4 ust. 1 rozporządzenia bezpośredni przełożony rozmowę taką przeprowadza niezwłocznie po upływie terminu wyznaczonego na złożenie sprawozdania). Z tych przyczyn warto aby termin ten został ustalony wspólnie przez obie strony.

Rozmowa wstępna z nowym pracownikiem powinna zakończyć się uzupełnieniem informacji na pierwszej stronie arkusza pierwszej oceny stanowiącego załącznik nr 3 do rozporządzenia. Oprócz uzupełnienia informacji na temat osób uczestniczących w procesie pierwszej oceny danego pracownika, bardzo istotne jest wypełnienie części podsumowującej rozmowę wstępną. Zawarte w tej części informacje (np. o terminie odbycia tej rozmowy i wyznaczonej dacie na złożenie sprawozdania) i podpisy są potwierdzeniem zapoznania się z nimi przez obie strony – zarówno przełożonego, jak i ocenianego – oraz są kluczowe z punktu widzenia obowiązujących w całym procesie terminów. Dlatego należy dołożyć szczególnej staranności przy wypełnianiu tej części arkusza w sposób czytelny i zgodny z regulacjami.

ROZMOWA DOTYCZĄCA	
- zapoznania ocenianego ze sposobem dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej, - wyznaczenia terminu na złożenie przez ocenianego sprawozdania dotyczącego zadań realizowanych przez niego w trakcie przepracowanego okresu	
Data przeprowadzenia rozmowy ¹⁾ (dd – mm – rrrr)	Termin złożenia sprawozdania ²⁾ (dd – mm – rrrr)
Okres, w którym powinna zostać dokonana pierwsza ocena w służbie cywilnej od (dd – mm – rrrr) – do (dd – mm – rrrr)
Zapoznałam/em się ze sposobem dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej oraz terminem złożenia sprawozdania.	
..... miejscowość data (dd – mm – rrrr)
 podpis ocenianego

Rysunek nr 7. Część arkusza pierwszej oceny poświęcona podsumowaniu rozmowy wstępnej – podpis ocenianego



PAMIĘTAJ

Z uwagi na znaczenie rozmowy wstępnej w procesie pierwszej oceny (np. ze względu na ustalenie obowiązujących terminów poszczególnych jej elementów) szczególnie istotne jest, aby oceniany potwierdził swoim podpisem zapoznanie się z zasadami i terminami.

4.3. Sporządzenie i złożenie sprawozdania przez ocenianego

Omawiane sprawozdanie, jak już wspomniano wcześniej, musi obejmować przepracowany przez ocenianego okres nie krótszy niż 7 miesięcy i przede wszystkim opisywać takie zagadnienia jak:

- 1) dominujące zadania z opisu stanowiska pracy i ewentualnie inne istotne zadania, które oceniany wykonywał w trakcie przepracowanego okresu,
- 2) problemy, z którymi pracownik spotkał się przy wykonywaniu zadań, i sposób ich rozwiązania (np. trudności związane ze współpracą z innymi jednostkami lub kłopoty z działaniem sprzętu biurowego),

- 3) zakres i przedmiot samodzielnych zadań (np. samodzielne sporządzanie sprawozdań lub raportów),
- 4) zdobyte nowe umiejętności i wiedza (np. umiejętność obsługi urządzeń biurowych lub narzędzi informatycznych),
- 5) wnioski dotyczące usprawnienia sposobu wykonywania zadań (np. informacja o potrzebnych nowemu pracownikowi szkoleniach lub propozycja zmiany sposobu realizacji powierzonych zadań).

Wskazane powyżej tematy nie stanowią katalogu zamkniętego. Jeżeli bezpośredni przełożony w uzgodnieniu z kierującym komórką organizacyjną uznają, że z punktu widzenia obiektywnej i prawidłowej oceny postępów w pracy nowego pracownika istotne są również inne informacje, nieujęte w żadnym z powyższych obszarów, może rozszerzyć zakres zagadnień, które oceniany powinien opisać w swoim sprawozdaniu. Dodatkowo w sprawozdaniu może zostać zawarty również opis zadań realizowanych przez nowego pracownika, które nie posiadają swojego odzwierciedlenia w opisie danego stanowiska pracy. Do sporządzenia sprawozdania należy wykorzystać formularz stanowiący załącznik nr 1 do rozporządzenia.

Dobór opisywanych w sprawozdaniu konkretnych zadań, czy działań należy do osoby sporządzającej to sprawozdanie, czyli do ocenianego. Nie oznacza to jednak całkowitej dowolności, bowiem forma sporządzenia sprawozdania została jasno określona we wspomnianym wyżej załączniku do rozporządzenia.

Dobłą praktyką podczas sporządzania przez ocenianego sprawozdania byłoby również unikanie tzw. „kompozycyjnego chaosu” i pamiętanie, iż sprawozdanie, jako forma wypowiedzi pisemnej, powinno polegać na możliwie wiernym odtwarzaniu przebiegu rzeczywistych wydarzeń. Realizowane przez nowego pracownika działania powinny zostać opisane w porządku chronologicznym – tzn. w takiej kolejności, w jakiej występowały. Dobrze byłoby unikać również nadmiernego uszczegóławiania prezentowanych działań. W trakcie sporządzania sprawozdania należy przede wszystkim skoncentrować się na kluczowych z punktu widzenia danego stanowiska pracy zadaniach. Dlatego zalecane jest, aby przed rozpoczęciem pracy ułożyć sobie plan i określić, które elementy realizowanych zadań pokrywają się z dominującymi zadaniami zawartymi w opisie danego stanowiska pracy. Poszczególne zadania można przedstawiać, przestrzegając następujących zasad:

- 1) chronologii faktów,
- 2) uwzględniania w opisie miejsca i czasu działania,
- 3) obiektywnego prezentowania sytuacji,
- 4) selekcji faktów, tak aby najważniejsze informacje nie zginęły w natłoku danych,
- 5) czytelności, przejrzystości i konkretności w formułowaniu.

Zgodnie z § 2 rozporządzenia sprawozdanie obejmuje przepracowany przez ocenianego okres nie krótszy niż 7 miesięcy i powinno obejmować swoim zakresem opis zadań wykonywanych na zajmowanym stanowisku pracy.

4.4. Zmiana stanowiska pracy zajmowanego przez nowego pracownika w trakcie procesu pierwszej oceny w służbie cywilnej

W trakcie trwania umowy na czas określony może mieć miejsce sytuacja, w której oceniany zmieni dotychczasowe stanowisko pracy – np. zostanie mu powierzone inne stanowisko pracy w innej komórce organizacyjnej w urzędzie, albo nawet zostanie przeniesiony do innego urzędu. W kontekście przeprowadzania procedury pierwszej oceny tego rodzaju zmiana stanowiska pracy nie jest sytuacją komfortową, ani dla ocenianego, ani dla jego nowego bezpośredniego przełożonego, pociągając za sobą różnego rodzaju konsekwencje w tym zakresie. Z tego punktu widzenia wydaje się, iż ze względu na trudności z zakończeniem – w sposób obiektywny – rozpoczętego procesu oceniania najlepiej byłoby unikać zmiany stanowiska pracy ocenianego podczas przeprowadzania procedury pierwszej oceny.

Poniżej przedstawione są przypadki zmiany stanowiska pracy zajmowanego przez ocenianego, w różnym momencie przeprowadzania procedury pierwszej oceny. Poniższe przykłady odnoszą się do sytuacji przeniesienia ocenianego do innego urzędu, należy jednak pamiętać, że zmiana stanowiska pracy zajmowanego przez ocenianego może również nastąpić w ramach jednego urzędu.

Należy zauważyć, że przeniesienie nowego pracownika do innego urzędu stanowi kontynuację stosunku pracy u nowego pracodawcy nawiązanego u dotychczasowego pracodawcy. Nowy pracodawca wstępuje w prawa i obowiązki strony istniejącego stosunku pracy, w tym także w obowiązki wynikające z rozpoczętego procesu przeprowadzania pierwszej oceny, a zatem powinien zakończyć proces oceniania w terminach i na zasadach wynikających z obowiązujących przepisów. W sytuacji, gdy dochodzi do przeniesienia nowego pracownika, który ma rozpoczętą pierwszą ocenę w służbie cywilnej, urząd, z którego odchodzi pracownik, powinien przekazać – wraz z aktami osobowymi – wszystkie dokumenty dotyczące tej oceny, a w szczególności arkusz pierwszej oceny wraz ze sprawozdaniem (jeżeli zostało ono już złożone) i ewentualnymi pismami dotyczącymi zmienianych terminów oceny. Ocena ostatecznie dokonywana będzie przez nowego bezpośredniego przełożonego.

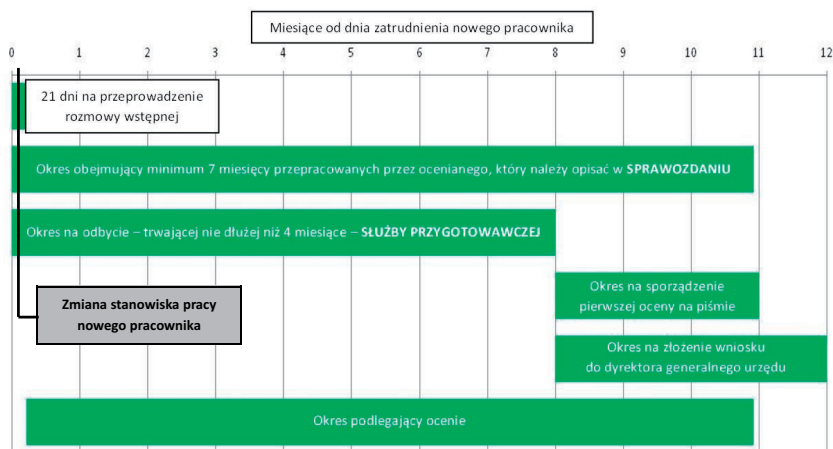
DOBRA PRAKTYKA



W przypadku opisanych w tym podrozdziale zmian stanowiska pracy zajmowanego przez nowego pracownika wskazane jest, aby jego nowy przełożony zasięgnął opinii poprzedniego przełożonego na temat obserwacji, które ten poczynił na potrzeby dokonania oceny danego pracownika. Należy jednak pamiętać, iż przekazane przez poprzedniego przełożonego informacje (np. opinie na temat sposobu realizacji zadań przez nowego pracownika) nie są wiążące dla nowego przełożonego, na którym to w świetle przepisów ustawy spoczywa obowiązek dokonania pierwszej oceny przeniesionego pracownika. Przekazanie omawianych wyżej informacji może nastąpić np. w formie przekazania pisemnego podsumowania lub osobistego spotkania obu przełożonych.

Zmiana stanowiska pracownego pracownika przed zapoznaniem go ze sposobem dokonania pierwszej oceny i wyznaczeniem terminu złożenia sprawozdania

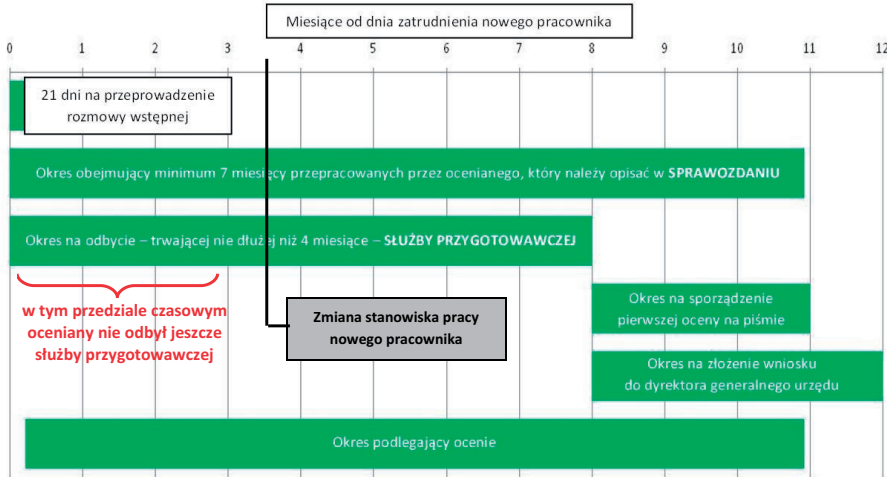
Na podstawie § 1 rozporządzenia w terminie 21 dni od nawiązania z nowym pracownikiem stosunku pracy przełożony przeprowadza z nim rozmowę, podczas której m.in. zapoznaje ocenianego ze sposobem dokonywania pierwszej oceny i wyznacza termin na złożenie przez ocenianego sprawozdania dotyczącego zadań przez niego realizowanych. Przepisy nie regulują sytuacji, w której przeniesienie nowego pracownika na inne stanowisko u innego pracodawcy nastąpiło przed dokonaniem czynności określonych w § 1 rozporządzenia. Z uwagi na to i opisaną wcześniej zasadę kontynuacji dotychczasowego stosunku pracy nowego pracownika u nowego pracodawcy, w przypadku zmiany stanowiska pracy nowego pracownika przed zapoznaniem go ze sposobem dokonania pierwszej oceny i wyznaczeniem mu terminu na złożenie sprawozdania, termin określony w § 1 rozporządzenia będzie wciąż liczony od dnia nawiązania z nowym pracownikiem stosunku pracy przez dotychczasowego pracodawcę.



Rysunek nr 8. Zmiana stanowiska pracy nowego pracownika przed zapoznaniem go ze sposobem dokonania pierwszej oceny i wyznaczeniem terminu złożenia sprawozdania

Zmiana stanowiska pracy nowego pracownika przed odbyciem służby przygotowawczej

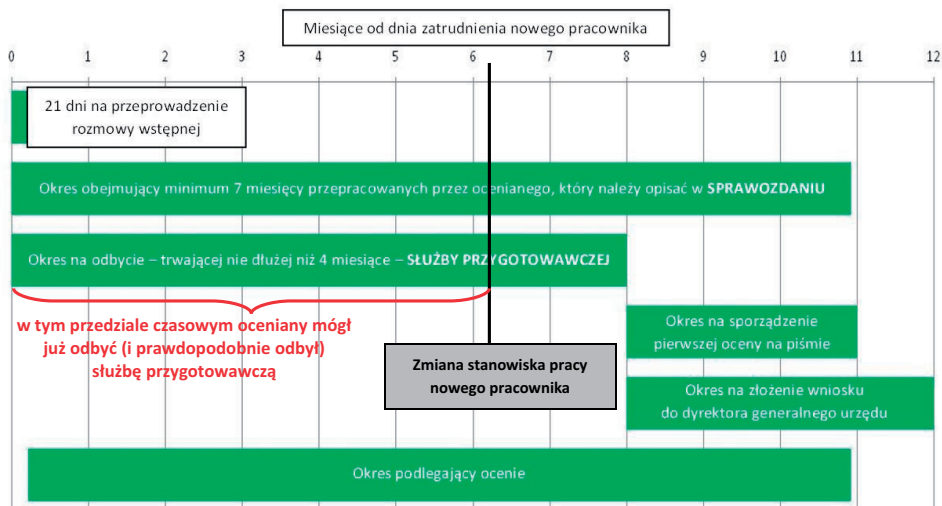
Podobnie jak w przypadku opisanym powyżej, w sytuacji zmiany stanowiska pracy nowego pracownika przed odbyciem służby przygotowawczej będzie miała zastosowanie zasada kontynuacji dotychczasowego stosunku pracy nowego pracownika u nowego pracodawcy. Oznacza to, że nowy pracodawca wstępuje w prawa i obowiązki strony istniejącego stosunku pracy, w tym także w obowiązki wynikające z rozpoczętego procesu przeprowadzania pierwszej oceny. Powinien zatem zakończyć proces oceniania w terminach i na zasadach wynikających z obowiązujących przepisów. Z uwagi na to, zgodnie z art. 36 ust. 3 ustawy dyrektor generalny urzędu, do którego oceniany został przeniesiony, kieruje nowego pracownika do odbycia służby przygotowawczej oraz określa czas i zakres jej trwania.



Rysunek nr 9. Zmiana stanowiska pracy nowego pracownika przed odbyciem służby przygotowawczej

Zmiana stanowiska pracy nowego pracownika przed złożeniem sprawozdania

Tak jak we wcześniejszych sytuacjach (opisanych w powyższych akapitach tego rozdziału), tak i w przypadku zmiany stanowiska pracy nowego pracownika przed złożeniem sprawozdania będzie miała zastosowanie zasada kontynuacji dotychczasowego stosunku pracy nowego pracownika u nowego pracodawcy. W związku z tym terminy realizacji całego procesu pierwszej oceny nie ulegną zmianie. Jednak z uwagi na to, iż zgodnie z § 2 ust. 1 rozporządzenia, sprawozdanie dotyczące zadań realizowanych przez ocenianego obejmuje przepracowany przez ocenianego okres nie krótszy niż 7 miesięcy, koniecznym będzie opisanie w sprawozdaniu zarówno zadań realizowanych przez ocenianego przed zmianą stanowiska pracy, jak i po jego zmianie.



Rysunek nr 10. Zmiana stanowiska pracy nowego pracownika przed złożeniem sprawozdania

Zmiana stanowiska pracy nowego pracownika po złożeniu sprawozdania

W przypadku zmiany stanowiska pracy nowego pracownika po złożeniu przez niego sprawozdania, zgodnie z omawianą już zasadą kontynuacji, nie nastąpi zmiana związanych z procesem pierwszej oceny terminów. Jednak to nowy przełożony przeniesionego pracownika będzie odpowiedzialny za przeprowadzenie z nim rozmowy oceniającej, jak i dokonanie pierwszej oceny (zarówno przyznanie oceny, jak i sporządzenie jej na piśmie).

DOBRA PRAKTYKA



W przypadkach zmiany stanowiska pracy przez nowego pracownika w trakcie trwania procedury pierwszej oceny rekomendowane jest, o ile pozwalają na to terminy i dopełnione są procedury, dokonać pierwszej oceny przed zmianą stanowiska pracy przez ocenianego.

4.5. Sporządzenie pierwszej oceny na piśmie – wypełnienie arkusza pierwszej oceny

Po przeprowadzeniu z nowym pracownikiem rozmowy oceniającej, podczas której omawiana jest:

- 1) postawa ocenianego, jego zaangażowanie i relacje ze współpracownikami,
 - 2) jego postępy w pracy i terminowość wykonywania zadań,
 - 3) wynik egzaminu ze służby przygotowawczej, jeżeli oceniany był zobowiązany do przystąpienia do tego egzaminu,
 - 4) sprawozdanie złożone przez ocenianego,
 - 5) kierunki dalszego rozwoju zawodowego i potrzeby szkoleniowe ocenianego,
- bezpośredni przełożony w porozumieniu z kierującym komórką organizacyjną, w której zatrudniony jest pracownik dokonuje podsumowania jej wyników wypełniając arkusz pierwszej oceny stanowiący załącznik nr 3 do rozporządzenia.

4.5.1. Ocena postawy ocenianego, jego zaangażowania i relacji ze współpracownikami

Skala ocen

Zuwagi na to, iż część I arkusza pierwszej oceny wypełnia się po przeprowadzeniu z nowym pracownikiem rozmowy wstępnej poświęconej zapoznaniu go ze sposobem dokonywania pierwszej oceny i wyznaczeniu terminu na złożenie sprawozdania, wypełnianie arkusza pierwszej oceny w tym momencie oceny rozpoczyna się od jego części II.

Na tym etapie następuje przyznanie ocen częściowych za postawę ocenianego, jego zaangażowanie i relacje ze współpracownikami, z uwzględnieniem elementów oceny oraz przykładów zachowań skutecznych i nieskutecznych określonych w załączniku nr 2 do rozporządzenia.

Oceny częściowe powinny być wystawione przez bezpośredniego przełożonego w porozumieniu z kierującym komórką organizacyjną z wykorzystaniem pięciostopniowej skali ocen:

- 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.

Elementy oceny postawy ocenianego, jego zaangażowania i relacji ze współpracownikami ³	Ocena częściowa					Uzasadnienie przyznanej oceny częściowej dla danego elementu oceny
	znacznie powyżej oczekiwań	powyżej oczekiwań	na poziomie oczekiwań	poniżej oczekiwań	znacznie poniżej oczekiwań	
	5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt	
1. Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność					
2. Organizacja pracy i osiąganie rezultatów					

Rysunek nr 11. Część II formularza pierwszej oceny poświęcona poszczególnym elementom oceny

Przyznawanie ocen częściowych

W związku z tym, iż stosowana w procesie pierwszej oceny skala ocen pozostawia jej użytkownikom dużą swobodę definiowania sposobu rozumienia poszczególnych jej poziomów, możliwe jest dopasowanie ich definicji do specyfiki oraz charakterystyki realizowanych w danej jednostce zadań. Z uwagi na to zaleca się, aby poszczególne jednostki, w których realizowany jest proces pierwszej oceny, w drodze wewnętrznych ustaleń stworzyły specyficzne dla nich wytyczne określające jakimi kryteriami należy się kierować przy przyznawaniu poszczególnych poziomów ocen. Przykładową metodę definiowania poziomów skali oceny, bazującą na opisie poszczególnych elementów oceny zawartych w załączniku nr 2 do rozporządzenia, można znaleźć poniżej:

- 1) 1 punkt – znacznie poniżej oczekiwań – oceniany nie przejawiał zachowań opisanych jako skuteczne w ramach danego kryterium oceny i często przejawiał zachowania opisywane jako nieskuteczne. Pracownik jest nieefektywny w realizacji zadań i nie osiąga wymaganych na jego stanowisku standardów działania.

- 2) 2 punkty – poniżej oczekiwań – oceniany przejawiał niektóre zachowania opisane jako skuteczne w ramach danego kryterium oceny i niektóre zachowania opisywane jako nieskuteczne. Wykazuje jednak chęć rozwoju. Podnosi poziom kompetencji i efektywności oraz wykazuje zaangażowanie, aby w pełni zrealizować wymagane wyniki oraz wprowadzić standardy działania.
- 3) 3 punkty – na poziomie oczekiwań – oceniany często przejawiał zachowania opisane jako skuteczne w ramach danego kryterium oceny i nie przejawiał zachowań opisywanych jako nieskuteczne. Angażuje się, aby jak najpełniej wykonać powierzone zadania.
- 4) 4 punkty – powyżej oczekiwań – oceniany przejawiał większość zachowań opisanych jako skuteczne w ramach danego kryterium oceny i nie przejawiał zachowań opisywanych jako nieskuteczne. Wyróżnia się on poziomem zaangażowania w realizację działań.
- 5) 5 punktów – znacznie powyżej oczekiwań – oceniany stale przejawiał zachowania opisane jako skuteczne w ramach danego kryterium oceny i nie przejawiał zachowań opisywanych jako nieskuteczne. Swoim zachowaniem wyznacza wysokie standardy postępowania i wnosi nową jakość.

Wykorzystując powyższy model w przypadku elementu oceny „**Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność**” definiowanym, jako:

Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, w tym umiejętność określenia, kiedy i jaką decyzję należy podjąć w oparciu o obiektywną analizę dostępnych informacji i rozwiązania. Ponoszenie odpowiedzialności za rezultaty.

i zawierającego przykłady następujących zachowań skutecznych oraz nieskutecznych:

Tabela nr 4. Opis zachowań skutecznych i nieskutecznych w ramach elementu oceny „Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność”

Zachowania skuteczne	Zachowania nieskuteczne
<ul style="list-style-type: none"> Przekłada decyzje i zadania na poziom operacyjny. Bierze odpowiedzialność za skutki podjętych decyzji. Jest gotowy ponownie przemyśleć decyzję i przyznać się do błędu. Podejmuje niezależne decyzje na podstawie wiarygodnej i dokładnej analizy informacji. Potrafi uzasadnić i obronić swoje decyzje. Podejmuje decyzje w odpowiednim czasie. Podejmuje decyzje w granicach i na podstawie przepisów prawa. Wykazuje się rzetelnością, bezstronnością, profesjonalizmem i etyczną postawą. Wykazuje samodzielność w rozwiązywaniu problemów w ramach strategii. Potrafi rozpoznać istotę problemu oraz określić jego przyczynę. 	<ul style="list-style-type: none"> Unika podejmowania decyzji, przenosi na innych odpowiedzialność za podejmowanie decyzji. Trwa przy złych decyzjach. Podejmuje pochopne decyzje w oparciu o subiektywną analizę informacji. Nie analizuje następstw decyzji.

skala oceny może przedstawiać się następująco:

- 1) 1 punkt – znacznie poniżej oczekiwań – w większości przypadków oceniany unika podejmowania decyzji w sprawach mu powierzonych i znajdujących się w zakresie jego kompetencji, czekając aż decyzje te zostaną podjęte przez inne osoby. Dodatkowo w przypadku podejmowania samodzielnej decyzji oceniany nie analizuje ich następstw i pomimo ich negatywnych konsekwencji nie dokonuje ich zmiany.
- 2) 2 punkty – poniżej oczekiwań – oceniany podejmuje samodzielne decyzje w odpowiednim czasie, biorąc również odpowiedzialność za ich skutki. Jednak niejednokrotnie są one podejmowane pochopnie i w oparciu o wysoce subiektywną analizę sytuacji nieuwzględniającą różnorodnych punktów widzenia. Natomiast w przypadku wystąpienia takowej sytuacji oceniany dokonuje korekty swojej decyzji i podejmuje działania, które mają na celu zapobiegnięcie popełnieniu takiego samego błędu w przyszłości. We własnym zakresie poszerza również swoją wiedzę, dzięki czemu następuje stały wzrost jakości podejmowanych przez niego decyzji.
- 3) 3 punkty – na poziomie oczekiwań – oceniany podejmuje samodzielne decyzję w oparciu o rzetelną i dokładną analizę informacji, przekładając je na poziom operacyjny. Potrafi również uzasadnić i obronić podjęte decyzje wykazując się przy tym wysokim poziomem rzetelności, bezstronności i profesjonalizmu. W trakcie realizacji powierzonych zadań wykazuje się wysokim poziomem zaangażowania i dbałości o wynik końcowy.
- 4) 4 punkty – powyżej oczekiwań – oceniany samodzielnie rozwiązuje problemy w ramach określonej strategii działania potrafiąc precyzyjnie określić istotę problemu oraz jego przyczynę. Dodatkowo przekładając decyzje na poziom operacyjny zwraca szczególną uwagę na jej konsekwencje i dba o to, aby bazowała ona na obiektywnych i wiarygodnych informacjach. Wykazuje również bardzo wysokie zaangażowanie w realizację powierzonych zadań starając się jak najlepiej je wykonać. Niejednokrotnie wspierał również swoich współpracowników, pomagając im pozyskiwać istotne informacje, kluczowe do podjęcia adekwatnych w danej sytuacji decyzji.
- 5) 5 punktów – znacznie powyżej oczekiwań – w każdej, wymagającej tego sytuacji oceniany podejmował samodzielnie decyzje, oparte o wiarygodną i nadzwyczaj rzetelną analizę dostępnych informacji. Dbą on również o to, aby przed podjęciem decyzji rozpoznać istotę problemu i przyczyny jego wystąpienia oraz sporządzić uzasadnienie, każdej podjętej decyzji, wskazując w nim podstawę prawną właściwą dla danego przypadku. Z własnej inicjatywy stworzył nową metodę monitoringu pracy zespołu pozwalającą kontrolować czy wydawane przez jego członków decyzje nie wykraczają poza ramy obowiązującej strategii. Dodatkowo prezentowana przez niego postawa i zaangażowanie motywują jego współpracowników do podnoszenia jakości i efektywności ich pracy.

Uzasadnienie przyznanych ocen częściowych

Po przyznaniu ocen częściowych obowiązkiem oceniającego jest ich pisemne uzasadnienie. Warto też zwrócić uwagę, że uzasadnienia przyznanych ocen będą nie tylko informacją zwrotną dla pracownika na temat spełniania przez niego oczekiwań bezpośredniego przełożonego, ale umożliwią również odtworzenie w późniejszym terminie przyczyn, z powodu których dany element oceny został oceniony na takim, a nie innym poziomie. Ponadto 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 decyzji kadrowych podejmowanych w oparciu o dane z procesu pierwszej oceny,
- 3) sprawa sądowa, w której poprawnie sporządzony arkusz oceny, zawierający uzasadnienie poszczególnych ocen częściowych, może stanowić dowód.

Sporządzając uzasadnienie poszczególnych ocen częściowych, 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 wprowadzić pozwalając 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 (oczywiście w sytuacji, gdy pojawia się także strona negatywna lub pozytywna):

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 (ustnych i pisemnych) 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

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).

Ocena łączna za postawę ocenianego, jego zaangażowanie i relacje ze współpracownikami

Poprzyznaniu i uzasadnieniu poszczególnych ocen częściowych należy ustalić ocenę łączną za postawę ocenianego, jego zaangażowanie i relacje ze współpracownikami. Przeprowadza się to, wyliczając średnią arytmetyczną ze wszystkich przyznanych ocen częściowych.

4.5.2. Ocena za postępy w pracy i terminowość wykonywania zadań

Kolejnym krokiem jest przyznanie oceny za postępy w pracy i terminowość wykonywania zadań odpowiednio do poziomu realizacji zadań wynikających w szczególności z opisu stanowiska pracy ocenianego. Pracownikowi należy wystawić jedną ocenę za wykonywanie wszystkich zadań łącznie. Poziom oceny można określić np. w następujący sposób:

- 1) 1 punkt – znacznie poniżej oczekiwań – większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy oceniany wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom.
- 2) 2 punkty – poniżej oczekiwań – część obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy oceniany wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom.
- 3) 3 punkty – na poziomie oczekiwań – oceniany wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom.
- 4) 4 punkty – powyżej oczekiwań – oceniany wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy, często przewyższając oczekiwania. W razie konieczności podejmował się zadań dodatkowych i wykonywał je zgodnie z ustalonymi standardami.
- 5) 5 punktów – znacznie powyżej oczekiwań – oceniany wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób przewyższający oczekiwania. Wykazywał inicjatywę i podejmował się zadań dodatkowych, z których wywiązywał się wzorowo.

Po wystawieniu oceny za postępy w pracy i terminowość wykonywanych zadań, oceniaczy wypełnia część formularza oceny „Uzasadnienie przyznanej oceny”.



DOBRA PRAKTYKA

Sporządzenie uzasadnienia każdej przyznanej oceny powinno się odbywać z wykorzystaniem reguł i technik udzielania informacji zwrotnej. Wynika to z faktu, iż podobnie jak w wypadku uzasadnienia ocen częściowych, konstruktywna informacja zwrotna umożliwi ocenianemu dokonanie pożądanej modyfikacji sposobu wypełniania powierzonych mu obowiązków. Dodatkowo sporządzenie uzasadnienia umożliwi osobie zapoznającej się z formularzem oceny uzyskanie w późniejszym terminie pełniejszego obrazu kompetencji oraz dokonań ocenianego.

Oceniane zadania <i>(Ocenie podlegają dominujące zadania z opisu stanowiska pracy i ewentualnie inne istotne zadania, które były realizowane w trakcie pracowanego okresu.)</i>				
Znacznie powyżej oczekiwań	Powyżej oczekiwań	Na poziomie oczekiwań	Poniżej oczekiwań	Znacznie poniżej oczekiwań
5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt
Uzasadnienie przyznanej oceny				
<div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div>				

Rysunek nr 13. Część III formularza pierwszej oceny poświęcona ocenie postępów w pracy i terminowości realizowanych zadań

Sporządzając uzasadnienie przyznanej oceny za postępy w pracy i terminowość wykonywania zadań, należy kierować się tymi samymi zasadami, jak podczas sporządzania uzasadnienia poszczególnych ocen częściowych.

4.5.3. Przyznanie pozytywnej bądź negatywnej pierwszej oceny w służbie cywilnej

Na zakończenie bezpośredni przełożony w porozumieniu z kierującym komórką organizacyjną przyznaje pracownikowi ostateczną pozytywną lub negatywną ocenę. Warunkami przyznania pozytywnej pierwszej oceny są:

- 1) zaliczenie egzaminu ze służby przygotowawczej,
- 2) złożenie sprawozdania w wyznaczonym terminie,

- 3) uzyskanie nie więcej niż jednej oceny częściowej za postawę ocenianego, jego zaangażowanie i relacje ze współpracownikami w wysokości 2 punktów i nieuzyskanie żadnej oceny częściowej w wysokości 1 punktu,
- 4) uzyskanie łącznej oceny za postawę, zaangażowanie i relacje z współpracownikami nie niższej niż 3 punkty,
- 5) uzyskanie oceny za postępy w pracy i terminowość wykonywania zadań nie niższej niż 3 punkty.

Niespełnienie jednego z powyższych warunków powoduje przyznanie nowemu pracownikowi negatywnej pierwszej oceny (z zastrzeżeniem § 7 ust. 3 rozporządzenia – wskazującego ocenianych, którzy nie muszą spełniać warunku dotyczącego konieczności zaliczenia egzaminu ze służby przygotowawczej).

OCENIANY ZALICZYŁ EGZAMIN ZE SŁUŻBY PRZYGOTOWAWCZEJ (należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)			
	TAK		NIE
	NIE DOTYCZY [1] ocenianego będącego absolwentem KSAP, który nie złożył wniosku o mianowanie w służbie cywilnej, [2] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej, który na podstawie art. 192 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej wyraził zgodę na zastosowanie wobec niego zasad dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej przewidzianych w art. 37 tej ustawy, [3] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej zatrudnionym w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej, który podlega pierwszej ocenie w służbie cywilnej na podstawie art. 37 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.		

SPRAWOZDANIE ZOSTAŁO ZŁOŻONE W WYZNACZONYM TERMINIE (należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)			
	TAK		NIE

PIERWSZA OCENA W SŁUŻBIE CYWILNEJ (należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)			
	POZYTYWNA ⁴⁾		NEGATYWNA

WNIOŚKI DOTYCZĄCE ROZWOJU ZAWODOWEGO OCENIANEGO (m.in. określa się zakres wiedzy, umiejętności oraz formy rozwoju zawodowego ocenianego)	
.....	
.....	
.....	

Rysunek 14. Część IV arkusza pierwszej oceny poświęcona pierwszej ocenie

Na kolejnych stronach zaprezentowane zostały dwa przykłady przyznania pozytywnej pierwszej oceny oraz dwa przykłady przyznania oceny negatywnej.

Elementy oceny postawy ocenianego, jego zaangażowania i relacji ze współpracownikami ³	Ocena cząstkowa					Uzasadnienie przyznanej oceny cząstkowej dla danego elementu oceny
	znacznie powyżej oczekiwań	powyżej oczekiwań	na poziomie oczekiwań	poniżej oczekiwań	znacznie poniżej oczekiwań	
	5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt	
1. Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność			X			
2. Organizacja pracy i osiąganie rezultatów		X				
3. Komunikacja i budowanie stosunków przez współpracę			X			
4. Doskonalenie zawodowe				X		
Ocena łączna: (średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen cząstkowych)						3

Oceniane zadania (Ocenie podlegają dominujące zadania z opisu stanowiska pracy i ewentualnie inne istotne zadania, które były realizowane w trakcie pracowanego okresu.)				
Znacznie powyżej oczekiwań	Powyżej oczekiwań	Na poziomie oczekiwań	Poniżej oczekiwań	Znacznie poniżej oczekiwań
5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt
		X		

Uzyskana pozytywna pierwsza ocena pomimo otrzymania jednej ocen na poziomie „2 punkty – poniżej oczekiwań” (dopuszczalne maksimum), z uwagi na uzyskanie jednej oceny na poziomie „4 punkty – powyżej oczekiwań”. Dzięki temu ocena łączna nie jest mniejsza niż 3 punkty oraz spełnione zostały pozostałe wymagania.

OCENIANY ZALICZYŁ EGZAMIN ZE SŁUŻBY PRZYGOTOWAWCZEJ
(należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)

X

TAK

NIE

NIE DOTYCZY
[1] ocenianego będącego absolwentem KSAP, który nie złożył wniosku o mianowanie w służbie cywilnej,
[2] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej, który na podstawie art. 192 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej wyraził zgodę na zastosowanie wobec niego zasad dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej przewidzianych w art. 37 tej ustawy,
[3] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej zatrudnionym w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej, który podlega pierwszej ocenie w służbie cywilnej na podstawie art. 37 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.

SPRAWOZDANIE ZOSTAŁO ZŁOŻONE W WYZNACZONYM TERMINIE
(należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)

X

TAK

NIE

PIERWSZA OCENA W SŁUŻBIE CYWILNEJ (należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)

X

POZYTYWNA⁴⁾

NEGATYWNA

Rysunek nr 15. Pozytywna pierwsza ocena – wersja pierwsza

Elementy oceny postawy ocenianego, jego zaangażowania i relacji ze współpracownikami ³	Ocena częściowa					Uzasadnienie przyznanej oceny częściowej dla danego elementu oceny
	znacznie powyżej oczekiwań	powyżej oczekiwań	na poziomie oczekiwań	poniżej oczekiwań	znacznie poniżej oczekiwań	
	5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt	
1. Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność			X			
2. Organizacja pracy i osiąganie rezultatów		X				
3. Komunikacja i budowanie stosunków przez współpracę			X			
4. Doskonalenie zawodowe	X					
Ocena łączna: (średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen częściowych)						3,75

Oceniane zadania (Ocenie podlegają dominujące zadania z opisu stanowiska pracy i ewentualnie inne istotne zadania, które były realizowane w trakcie przepracowanego okresu.)				
Znacznie powyżej oczekiwań	Powyżej oczekiwań	Na poziomie oczekiwań	Poniżej oczekiwań	Znacznie poniżej oczekiwań
5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt
	X			

Uzyskana pozytywna pierwsza ocena z uwagi na uzyskanie oceny łącznej na poziomie 3,75 punktu oraz spełnienie pozostałych wymagań.

OCENIANY ZALICZYŁ EGZAMIN ZE SŁUŻBY PRZYGOTOWAWCZEJ
(należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)

X

TAK

NIE

NIE DOTYCZY
[1] ocenianego będącego absolwentem KSAP, który nie złożył wniosku o mianowanie w służbie cywilnej,
[2] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej, który na podstawie art. 192 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej wyraził zgodę na zastosowanie wobec niego zasad dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej przewidzianych w art. 37 tej ustawy,
[3] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej zatrudnionym w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej, który podlega pierwszej ocenie w służbie cywilnej na podstawie art. 37 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.

SPRAWOZDANIE ZOSTAŁO ZŁOŻONE W WYZNACZONYM TERMINIE
(należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)

X

TAK

NIE

PIERWSZA OCENA W SŁUŻBIE CYWILNEJ (należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)

X

POZYTYWNA⁴⁾

NEGATYWNA

Rysunek nr 16. Pozytywna pierwsza ocena – wersja druga

Elementy oceny postawy ocenianego, jego zaangażowania i relacji ze współpracownikami ³	Ocena cząstkowa					Uzasadnienie przyznanej oceny cząstkowej dla danego elementu oceny
	znacznie powyżej oczekiwań	powyżej oczekiwań	na poziomie oczekiwań	poniżej oczekiwań	znacznie poniżej oczekiwań	
	5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt	
1. Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność			X			
2. Organizacja pracy i osiągnięcie rezultatów			X			
3. Komunikacja i budowanie stosunków przez współpracę				X		
4. Doskonalenie zawodowe			X			
Ocena łączna: (średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen cząstkowych)						2,75

Oceniane zadania (Oceny podlegają dominujące zadania z opisu stanowiska pracy i ewentualnie inne istotne zadania, które były realizowane w trakcie przepracowanego okresu.)				
Znacznie powyżej oczekiwań	Powyżej oczekiwań	Na poziomie oczekiwań	Poniżej oczekiwań	Znacznie poniżej oczekiwań
5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt
		X		

Uzyskana negatywna pierwsza ocena z uwagi na uzyskanie oceny łącznej na poziomie 2,75 punktu pomimo spełnienia pozostałych wymagań.

OCENIANY ZALICZYŁ EGZAMIN ZE SŁUŻBY PRZYGOTOWAWCZEJ
(należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)

X

TAK

NIE

NIE DOTYCZY
[1] ocenianego będącego absolwentem KSAP, który nie złożył wniosku o mianowanie w służbie cywilnej,
[2] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej, który na podstawie art. 192 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej wyraził zgodę na zastosowanie wobec niego zasad dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej przewidzianych w art. 37 tej ustawy,
[3] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej zatrudnionym w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej, który podlega pierwszej ocenie w służbie cywilnej na podstawie art. 37 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.

SPRAWOZDANIE ZOSTAŁO ZŁOŻONE W WYZNACZONYM TERMINIE
(należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)

X

TAK

NIE

PIERWSZA OCENA W SŁUŻBIE CYWILNEJ (należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)

POZYTYWNA⁴⁾

X

NEGATYWNA

Rysunek nr 17. Negatywna pierwsza ocena – wersja pierwsza

Elementy oceny postawy ocenianego, jego zaangażowania i relacji ze współpracownikami ³	Ocena cząstkowa					Uzasadnienie przyznanej oceny cząstkowej dla danego elementu oceny
	znacznie powyżej oczekiwań	powyżej oczekiwań	na poziomie oczekiwań	poniżej oczekiwań	znacznie poniżej oczekiwań	
	5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt	
1. Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność			X			
2. Organizacja pracy i osiąganie rezultatów		X				
3. Komunikacja i budowanie stosunków przez współpracę			X			
4. Doskonalenie zawodowe	X					
Ocena łączna: (średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen cząstkowych)						3,75

Oceniane zadania (Ocenie podlegają dominujące zadania z opisu stanowiska pracy i ewentualnie inne istotne zadania, które były realizowane w trakcie przepracowanego okresu.)				
Znacznie powyżej oczekiwań	Powyżej oczekiwań	Na poziomie oczekiwań	Poniżej oczekiwań	Znacznie poniżej oczekiwań
5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt
			X	

Uzyskana negatywna pierwsza ocena z uwagi na otrzymanie oceny za postępy w pracy i terminowość wykonywania zadań poniżej 3 punktów oraz niezłożenie sprawozdania w wyznaczonym terminie (każdy z tych faktów z osobna wiąże się z otrzymaniem negatywnej pierwszej oceny) pomimo oceny łącznej za elementy oceny postawy ocenianego, jego zaangażowania i relacji ze współpracownikami na poziomie 3,75 punktu oraz zaliczenia egzaminu ze służby przygotowawczej.

OCENIANY ZALICZYŁ EGZAMIN ZE SŁUŻBY PRZYGOTOWAWCZEJ (należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)		
<input checked="" type="checkbox"/>	TAK	NIE
NIE DOTYCZY [1] ocenianego będącego absolwentem KSAP, który nie złożył wniosku o mianowanie w służbie cywilnej, [2] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej, który na podstawie art. 192 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej wyraził zgodę na zastosowanie wobec niego zasad dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej przewidzianych w art. 37 tej ustawy, [3] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej zatrudnionym w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej, który podlega pierwszej ocenie w służbie cywilnej na podstawie art. 37 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.		
SPRAWOZDANIE ZOSTAŁO ZŁOŻONE W WYZNACZONYM TERMINIE (należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)		
	TAK	<input checked="" type="checkbox"/> NIE
PIERWSZA OCENA W SŁUŻBIE CYWILNEJ (należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)		
	POZYTYWNA ⁴⁾	<input checked="" type="checkbox"/> NEGATYWNA

Rysunek nr 18. Negatywna pierwsza ocena – wersja druga

4.5.4. Wnioski dotyczące rozwoju zawodowego pracownika

Po przyznaniu pozytywnej pierwszej oceny bezpośredni przełożony ocenianego w porozumieniu z kierującym komórką organizacyjną wypełnia część arkusza oceny poświęconą wnioskom dotyczącym dalszego rozwoju zawodowego nowego pracownika. Przez pojęcie „rozwój” rozumiane jest każde działanie, którego celem jest nabycie nowych kompetencji. Z uwagi na to przez rozwój zawodowy pracownika służby cywilnej należy rozumieć wszystkie czynności podejmowane celem poszerzenia spektrum możliwości i umiejętności pracownika przyczyniających się do realizacji jego indywidualnych obowiązków i celów zatrudniającej go jednostki.

Z tego względu wnioski zamieszczane w arkuszu pierwszej oceny powinny przede wszystkim koncentrować się na tych działaniach rozwojowych, które umożliwią nowemu pracownikowi wykonywanie powierzonych mu po zakończeniu pierwszej oceny obowiązków. Z uwagi na to każda ocena częściowa za postawę, przyznana poniżej poziomu oczekiwań stanowi obszar rozwojowy pracownika, na którym należy się skoncentrować w trakcie wypełniania tej części arkusza oceny. Natomiast precyzyjnej informacji na temat tego, na którym zachowaniu składającym się na dany element oceny należy skupić uwagę, dostarcza uzasadnienie danej oceny częściowej.

We wniosku dotyczącym rozwoju zawodowego ocenianego (nowego pracownika) można również zawrzeć informacje na temat sugerowanych dalszych kierunków jego rozwoju.

WNIOSKI DOTYCZĄCE ROZWOJU ZAWODOWEGO OCENIANEGO		
(m.in. określa się zakres wiedzy, umiejętności oraz formy rozwoju zawodowego ocenianego)		
<div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div>		

.....
miejscowość

.....
data (dd – mm – rrrr)

.....
podpis bezpośredniego przełożonego

Rysunek 19. Część IV arkusza pierwszej oceny poświęcona wnioskom dotyczącym rozwoju zawodowego ocenianego

Do planowania dalszego rozwoju kompetencji nowego pracownika w oparciu o sporządzone wnioski na temat jego rozwoju zawodowego można wykorzystać szeroki zestaw działań rozwojowych, do których zaliczają się:

- 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) **ministaż** – krótki pobyt w innym zespole / jednostce w celu zdobycia nowej wiedzy i umiejętności,
- 5) **rotacja stanowiskowa** – zmiana stanowiska pracy lub okresowe pełnienie obowiązków z zakresu innego stanowiska,
- 6) **projekt interdyscyplinarny** – uczestnictwo w projekcie obejmującym swoim zakresem obszary niezwiązane bezpośrednio z tematyką i specyfiką pracy pracownika,
- 7) **doskonalenie we własnym zakresie** – autorefleksja, zwrócenie uwagi na pewne zachowania, lektura odpowiednich publikacji, stron www,
- 8) **praca z przełożonym** – wspólna praca z przełożonym polegająca na cyklicznych spotkaniach, podczas których przełożony przekazuje informacje zwrotne w zakresie określonego obszaru rozwojowego i inspirowanie pracownika do generowania nowych rozwiązań,
- 9) **dzielenie się wiedzą z innymi** – przekazywanie wiedzy mniej doświadczonym współpracownikom w celu wzmacniania własnych umiejętności społecznych,
- 10) **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,
- 11) **szkolenie stacjonarne** – uczestnictwo w szkoleniach i warsztatach z różnych obszarów tematycznych organizowanych zarówno przez wewnętrzny zespół szkoleń, jak i przez firmy zewnętrzne,
- 12) **szkolenie e-learningowe** – szkolenie dostępne na platformie e-learningowej.

4.6. Czynności po zakończeniu pierwszej oceny

Po przeprowadzeniu pierwszej oceny bezpośredni przełożony niezwłocznie umożliwia ocenianemu zapoznanie się z nią. Następnie oryginał arkusza pierwszej oceny wraz ze sprawozdaniem dołącza się do akt osobowych ocenianego, a kopię arkusza pierwszej oceny doręcza się ocenianemu (§ 8 rozporządzenia).

5. Konsekwencje dokonania pierwszej oceny w służbie cywilnej

Po zakończeniu procesu pierwszej oceny kierujący komórką organizacyjną zatrudniającą nowego pracownika jest zobowiązany, zgodnie z art. 38 ust. 3 ustawy, do skierowania do dyrektora generalnego urzędu wniosku zawierającego wskazania dotyczące zatrudnienia nowego pracownika. W przypadku:

1. przyznania oceny pozytywnej – kierujący komórką organizacyjną składa wniosek o zawarcie z ocenionym umowy o pracę na czas nieokreślony,
2. przyznania oceny negatywnej – kierujący komórką organizacyjną składa wniosek albo o niezawieranie z ocenionym umowy o pracę na czas nieokreślony, albo o rozwiązywanie umowy o pracę na czas określony.

W przypadku przyznania pozytywnej pierwszej oceny, kierujący komórką organizacyjną wnioskuje do dyrektora generalnego urzędu o zawarcie z ocenionym umowy o pracę na czas nieokreślony. Przepis ten powinien być interpretowany w kontekście przepisu art. 35 ust. 6 ustawy, który pozostawia dyrektorowi generalnemu urzędu pewną swobodę decyzyjną co do zawarcia z pracownikiem umowy o pracę na czas nieokreślony na podstawie pozytywnej pierwszej oceny pracownika. Rozwiązanie to wydaje się być zgodne z podstawową zasadą prawa pracy dotyczącą swobody nawiązania stosunku pracy i kształtowania treści stosunku pracy, w drodze zgodnego oświadczenia woli stron stosunku pracy. Swoboda ta jest ograniczona m.in. przepisem art. 35 ust. 2 ustawy, z którego wynika, że umowy na czas nieokreślony nie można zawrzeć z osobą, która nie otrzymała pozytywnej pierwszej oceny. Zważywszy na zasady dokonywania pierwszej oceny, należy też wyrazić pogląd, że ewentualna decyzja dyrektora generalnego urzędu o niezawieraniu umowy o pracę na czas nieokreślony – mimo pozytywnej pierwszej oceny i stosownego wniosku kierującego komórką organizacyjną – powinna wynikać jedynie z obiektywnych okoliczności uniemożliwiających zawarcie takiej umowy (np. brak środków na wynagrodzenia, reorganizacja, likwidacja stanowiska pracy).

Zgodnie z brzmieniem art. 35 ust. 6 ustawy dyrektor generalny urzędu w przypadku negatywnej oceny pracownika decyduje o niezawieraniu umowy o pracę na czas nieokreślony z pracownikiem, bądź o rozwiązaniu umowy o pracę na czas określony.

5.1. Termin zawarcia umowy o pracę na czas nieokreślony z nowym pracownikiem, który otrzymał pozytywną ocenę

Ustawa nie reguluje kwestii terminu zawarcia umowy o pracę na czas nieokreślony z nowym pracownikiem, który otrzymał pozytywną pierwszą ocenę w służbie cywilnej. Zgodnie z art. 9 ust. 1 ustawy w sprawach dotyczących stosunku pracy

w służbie cywilnej, nieuregulowanych w ustawie, stosuje się przepisy Kodeksu pracy i inne przepisy prawa pracy.

Zatem mając na uwadze art. 11 Kodeksu pracy, w przypadku złożenia wniosku – na podstawie art. 38 ust. 3 pkt 1 ustawy o zawarciu z ocenionym umowy o pracę na czas nieokreślony i spełnienia warunku, o którym mowa w art. 35 ust. 2 ustawy – istnieje możliwość zawarcia umowy o pracę na czas nieokreślony przed upływem okresu na jaki została zawarta umowa na czas określony 12 miesięcy. W tym celu możliwe jest np.:

- wcześniejsze rozwiązanie umowy o pracę zawartej na czas określony 12 miesięcy za dwutygodniowym wypowiedzeniem lub za porozumieniem stron i nawiązanie umowy o pracę na czas nieokreślony;

- nawiązanie umowy o pracę na czas nieokreślony po rozwiązaniu się umowy o pracę zawartej na czas określony 12 miesięcy z upływem okresu, na który została ona zawarta.

6. Rozmowa oceniająca

Celem rozmowy oceniającej, czyli rozmowy poprzedzającej sporządzenie pierwszej oceny na piśmie, nie powinno być tylko dokonanie jednostronnej (czyli uwzględniającej tylko punkt widzenia przełożonego) oceny przydatności nowego pracownika do pracy ze względu na jego postawę, sposób zachowania i sposób wykonywania zleconych mu do wykonania zadań. Celem tej rozmowy jest również szczegółowe omówienie poszczególnych elementów oceny, z uwzględnieniem opinii samego ocenianego. Pracownikowi należy dać możliwość wypowiedzenia się, jak on sam ocenia swoją postawę, zaangażowanie i relacje ze współpracownikami oraz postępy w pracy i terminowość wykonywania zadań. Rozmowa na temat kierunków dalszego rozwoju zawodowego i potrzeb szkoleniowych ocenianego wydaje się mieć większy sens wówczas, gdy planowane jest przyznanie pozytywnej pierwszej oceny. Jednak uzasadniona jest również rozmowa na temat sugestii dotyczących dalszego rozwoju zawodowego w przypadku ewentualnego przyznania negatywnej pierwszej oceny. W takiej sytuacji konstruktywnie przekazane uwagi i spostrzeżenia mogą być nie tylko bardzo pomocne dla ocenianego, ale również stanowić cenne wskazówki na przyszłość poprzez wskazanie obszarów wymagających dalszego rozwoju.

6.1. Przygotowanie do rozmowy

Pierwsza ocena odgrywa bardzo istotną rolę w procesie podejmowania decyzji dotyczących dalszego zatrudnienia nowego pracownika. Rozmowa oceniająca, stanowiąca swego rodzaju podsumowanie okresu pracy podlegającego ocenie, powinna dawać możliwość wypowiedzenia się zarówno oceniającemu, jak i ocenianemu. Z tego względu do takiej rozmowy starannie powinien się przygotować tak przełożony, jak i nowy pracownik. Rzetelne przygotowanie się obu stron do spotkania daje podstawy, aby rozmowa oceniająca przyjęła formę konstruktywnego i partnerskiego dialogu, umożliwiającego nie tylko wymianę argumentów, ale również omówienie nawet najbardziej drażliwych zagadnień.

6.1.1. Oceniający

Ocenianie pracowników przez pryzmat ich postaw, zachowań i poziomu wykonywania zleconych zadań jest jednym z kluczowych obowiązków każdego przełożonego. W procesie pierwszej oceny w czynności te zaangażowany jest nie tylko bezpośredni przełożony nowego pracownika, ale również kierujący komórką organizacyjną, w której pracownik ten jest zatrudniony. Dzięki takiemu rozwiązaniu ocena nowego pracownika dokonywana może być z dwóch perspektyw:

- 1) z perspektywy indywidualnego stanowiska i zespołu – czyli z punktu widzenia bezpośredniego przełożonego, który ma możliwość ocenić jak nowy pracownik

realizuje swoje zadania i jaki wpływ na wyniki całego zespołu ma sposób ich wykonywania,

- 2) z perspektywy komórki organizacyjnej, w której zatrudniony jest nowy pracownik – czyli z punktu widzenia kierującego komórką organizacyjną, który może określić, w jaki sposób nowy pracownik spełnia założenia polityki personalnej urzędu i czy jego praca zgodnie z oczekiwaniami wpływa na efektywne funkcjonowanie danej komórki organizacyjnej.

To właśnie z powyższych względów istotne jest aby kierujący komórką organizacyjną zatrudniającą nowego pracownika również był zaangażowany w proces jego pierwszej oceny i znalazło to swoje odzwierciedlenie w przepisach ustawy. Art. 38 ust. 2 ustawy jednoznacznie wskazuje, iż pierwszej oceny dokonuje bezpośredni przełożony **w porozumieniu** z kierującym komórką organizacyjną, w której nowy pracownik jest zatrudniony, biorąc pod uwagę:

- 1) postawę pracownika, jego zaangażowanie i postępy w pracy, relacje ze współpracownikami oraz terminowość wykonywania zadań,
- 2) wynik egzaminu ze służby przygotowawczej,
- 3) sporządzone przez ocenianego pracownika sprawozdanie dotyczące zadań realizowanych przez niego w trakcie przepracowanego okresu.

W związku z powyższym wskazane byłoby, aby – jeżeli jest to możliwe – kierujący komórką organizacyjną również uczestniczył w rozmowie oceniającej. Możliwość taką regulują też przepisy zarządzenia (§ 4 ust. 2 zarządzenia).

6.1.1.1. Przygotowanie merytoryczne

Wykorzystując zgromadzone w trakcie okresu podlegającego ocenie informacje, przed odbyciem rozmowy oceniającej z nowym pracownikiem bezpośredni przełożony w porozumieniu z kierującym komórką organizacyjną powinien przygotować roboczą wersję oceny pracownika, którą najlepiej zapisać, wykorzystując części II, III i IV arkusza pierwszej oceny.

Elementy oceny postawy ocenianego, jego zaangażowania i relacji ze współpracownikami ³	Ocena cząstkowa					Uzasadnienie przyznanej oceny cząstkowej dla danego elementu oceny
	znacznie powyżej oczekiwań	powyżej oczekiwań	na poziomie oczekiwań	poniżej oczekiwań	znacznie poniżej oczekiwań	
	5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt	
1. Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność					
2. Organizacja pracy i osiąganie rezultatów					

Rysunek nr 20. Część II formularza pierwszej oceny poświęcona ocenie poszczególnych elementów oceny

Przygotowując propozycję oceny, przełożony powinien:

- 1) dokonać oceny poszczególnych elementów 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 zadań i kluczowych działań pracownika w kontekście zajmowanego przez niego stanowiska,
- 3) określić poziom pierwszej oceny,
- 4) przygotować propozycję wniosków dotyczących dalszego rozwoju zawodowego nowego pracownika w przypadku pozytywnej pierwszej oceny.

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 umożliwiał 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 rozpraszających elementów zakłócających przebieg rozmowy, takich jak dzwoniące telefony, głośna muzyka, osoby przechodzące przez pomieszczenie,
- 3) brak elementów rozpraszających 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 rozpraszających 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 przekazanie 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. Przy 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 cechy 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 pierwszej oceny 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 II i III arkusza pierwszej oceny 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 największą trudność? 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 pierwsza ocena 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 21. 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 pierwszej oceny, 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 przekuty 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:

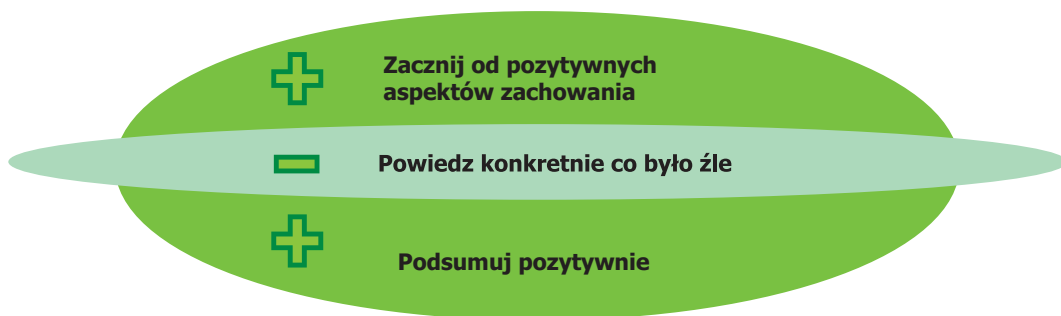
- 1) **zaprzeczenie lub lekceważenie będące manifestacją oporu** – dzięki nim dana osoba unika postawienia sobie pytania o własne kompetencje;
- 2) **gniew i złość** – pozwalają one wyładować nadmiar energii i odroczyć konfrontację z rzeczywistym problemem aż do czasu, gdy dany pracownik będzie w stanie 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.

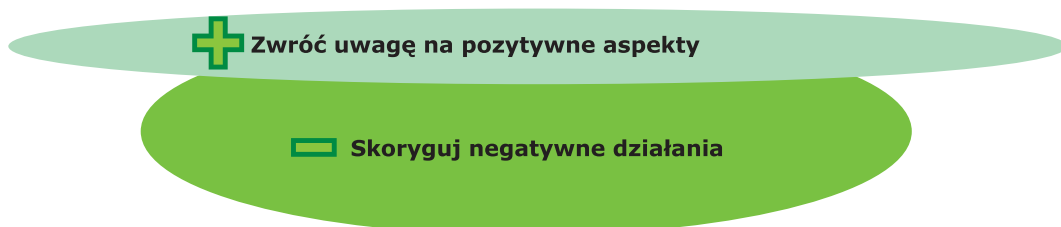


PRZYKŁAD TRÓJWARSTWOWEJ KANAPKI



- + „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.





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 kategorie⁴:

⁴ 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 poprawy 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 napętnienia „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 wysłuchiowaniu 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 krytykuję”*). 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 halo** 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 zdanie odmienne od naszego, 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 różnicowania 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 zobojętnienie 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 pozasłownym jesteśmy bardziej skłonni by wierzyć kanałom 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 szczerłość nadawcy.

Zalecenia:

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

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 pierwszej oceny w służbie cywilnej – przykład oceny pozytywnej

ARKUSZ PIERWSZEJ OCENY W SŁUŻBIE CYWILNEJ

I. CZĘŚĆ OGÓLNA

NAZWA URZĘDU			
Urząd Wojewódzki			
DANE OCENIANEGO			
Imię		Nazwisko	
Jan		Kowalski	
Komórka organizacyjna		Stanowisko pracy	Data nawiązania stosunku pracy
Biuro Inwestycji Strukturalnych		Specjalista	1 – 06 – 2010
DANE BEZPOŚREDNIEGO PRZEŁOŻONEGO			
Imię		Nazwisko	
Marta		Nowak	
Stanowisko pracy	Zastępca dyrektora Biura Inwestycji Strukturalnych	Komórka organizacyjna	Biuro Inwestycji Strukturalnych
DANE KIERUJĄCEGO KOMÓRKĄ ORGANIZACYJNĄ			
Imię		Nazwisko	
Andrzej		Lipiński	
Stanowisko pracy	Dyrektor Biura Inwestycji Strukturalnych	Komórka organizacyjna	Biuro Inwestycji Strukturalnych
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>..... miejscowość</div> <div>2 – 06 – 2010 data (dd – mm – rrrr)</div> <div>..... podpis bezpośredniego przełożonego</div> </div>			
ROZMOWA DOTYCZĄCA			
- zapoznania ocenianego ze sposobem dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej, - wyznaczenia terminu na złożenie przez ocenianego sprawozdania dotyczącego zadań realizowanych przez niego w trakcie przepracowanego okresu			
Data przeprowadzenia rozmowy ¹⁾ (dd – mm – rrrr)		Termin złożenia sprawozdania ²⁾ (dd – mm – rrrr)	
14 – 06 – 2010		21 – 01 – 2011	
Okres, w którym powinna zostać dokonana pierwsza ocena w służbie cywilnej		2 – 02 – 2011 29 – 04 – 2011 od (dd – mm – rrrr) do (dd – mm – rrrr)	
Zapoznałam/em się ze sposobem dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej oraz terminem złożenia sprawozdania.			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>..... miejscowość</div> <div>14 – 06 – 2010 data (dd – mm – rrrr)</div> <div>..... podpis ocenianego</div> </div>			

¹ Rozmowa powinna odbyć się w terminie 21 dni od nawiązania stosunku pracy z ocenianym pracownikiem służby cywilnej albo od dnia wyrażenia – na podstawie art. 192 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) – zgody przez ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej na zastosowanie wobec niego zasad dokonywania pierwszej oceny, przewidzianych w art. 37 wskazanej ustawy albo od dnia wejścia w życie rozporządzenia – jeżeli oceniany został zatrudniony na podstawie umowy o pracę nawiązanej w okresie między dniem wejścia w życie wskazanej ustawy a dniem wejścia w życie rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej (Dz. U. Nr 94, poz. 772) lub w tym samym okresie na podstawie art. 192 ust. 2 wskazanej ustawy wyraził zgodę na zastosowanie wobec niego zasad dokonywania pierwszej oceny.

² Należy wpisać termin, o którym mowa w § 1 pkt 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej.

II. OCENA ELEMENTÓW OCENY POSTAWY OCENIANEGO, JEGO ZAANGAŻOWANIA I RELACJI ZE WSPÓŁPRACOWNIKAMI

Elementy oceny postawy ocenianego, jego zaangażowania i relacji ze współpracownikami ³⁾	Ocena częściowa					Uzasadnienie przyznanej oceny częściowej dla danego elementu oceny
	znacznie powyżej oczekiwań	powyżej oczekiwań	na poziomie oczekiwań	poniżej oczekiwań	znacznie poniżej oczekiwań	
	5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt	
1. Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność		X				Pan Jan Kowalski wykazywał się rzetelnością i profesjonalizmem przy realizacji powierzonych mu zadań. Wykazywał się odpowiedzialną postawą, potrafił przyznać się do błędu, jeżeli go popełnił, ale też samodzielnie starał się poprawić jakość wykonywanej pracy, jak np. miało to miejsce w okresie realizacji projektu X.
2. Organizacja pracy i osiąganie rezultatów		X				W ocenianym okresie Pan Jan Kowalski wykazał się umiejętnością skutecznego zarządzania czasem, co wyrażało się m.in. systematycznym przygotowywaniem planów tygodniowych oraz harmonogramów działań. W ramach wykonywania tego zadania wykorzystywał nowe technologie w celu poprawy jakości i skuteczności swojej pracy.
3. Komunikacja i budowanie stosunków przez współpracę	X					Podczas realizacji projektu X Oceniany wykazał się szczególnie wysoko rozwiniętymi umiejętnościami pracy w grupie. Potrafił komunikować się w sposób stanowczy, ale z szacunkiem w stosunku do innych osób, dzielił się wiedzą i wielokrotnie pomagał kolegom z pracy, co budowało pozytywne relacje w zespole.
4. Doskonalenie zawodowe			X			Oceniany wyciągał wnioski i uczył się na błędach swoich oraz innych. W sposób szczególny dało się to zauważyć podczas realizacji projektu X, gdzie pomimo licznych pomyłek popełnionych w początkowych jego fazach, Pan Jan Kowalski skorygował swoje postępowanie i uzupełnił braki wiedzy.
Ocena łączna: (średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen częściowych)						4

³⁾ Opis poszczególnych elementów oceny oraz przykładowych zachowań skutecznych i nieskutecznych jest określony w załączniku nr 2 do rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej.

III. OCENA POSTĘPÓW W PRACY I TERMINOWOŚCI WYKONYWANIA ZADAŃ

Oceniane zadania <i>(Ocenie podlegają dominujące zadania z opisu stanowiska pracy i ewentualnie inne istotne zadania, które były realizowane w trakcie przepracowanego okresu.)</i>				
Znacznie powyżej oczekiwań	Powyżej oczekiwań	Na poziomie oczekiwań	Poniżej oczekiwań	Znacznie poniżej oczekiwań
5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt
		X		
Uzasadnienie przyznanej oceny				
<p>Pan Jan Kowalski w okresie podlegającym ocenie wykonywał wszystkie powierzone mu obowiązki w stopniu spełniającym określone w trakcie rozmowy wstępnej oczekiwania. 90% skierowanych do niego spraw była załatwiona w określonym dla nich terminie, a w wypadku pozostałych 10% Oceniany podejmował adekwatne działania, które pozwalały utrzymać wysoki poziom zadowolenia zlecającego działanie pomimo konieczności przesunięcia terminu zakończenia prac. W sytuacjach, w których posiadane przez niego kompetencje lub wiedza nie były wystarczające, we własnym zakresie zdobywał niezbędne informacje. Dodatkowo regularnie sporządzał harmonogramy swoich działań, umożliwiając tym samym bieżący monitoring stopnia realizacji powierzonych mu zadań, jak i bardziej efektywne wykorzystanie jego osoby w ramach realizacji zadań Biura.</p>				

IV. PIERWSZA OCENA W SŁUŻBIE CYWILNEJ

OCENIANY ZALICZYŁ EGZAMIN ZE SŁUŻBY PRZYGOTOWAWCZEJ (należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)		
X	TAK	NIE
NIE DOTYCZY [1] ocenianego będącego absolwentem KSAP, który nie złożył wniosku o mianowanie w służbie cywilnej, [2] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej, który na podstawie art. 192 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej wyraził zgodę na zastosowanie wobec niego zasad dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej przewidzianych w art. 37 tej ustawy, [3] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej zatrudnionym w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej, który podlega pierwszej ocenie w służbie cywilnej na podstawie art. 37 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.		

SPRAWOZDANIE ZOSTAŁO ZŁOŻONE W WYZNACZONYM TERMINIE (należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)		
X	TAK	NIE

PIERWSZA OCENA W SŁUŻBIE CYWILNEJ (należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)		
X	POZYTYWNA⁴⁾	NEGATYWNA

WNIOSKI DOTYCZĄCE ROZWOJU ZAWODOWEGO OCENIANEGO (m.in. określa się zakres wiedzy, umiejętności oraz formy rozwoju zawodowego ocenianego)	
W ramach zwiększania efektywności wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku pracownik powinien poszerzyć wiedzę z zakresu prawa zamówień publicznych, a w szczególności sporządzania dokumentacji dotyczącej specyfikacji warunków zamówienia. Rekomenduję skierowanie pracownika na szkolenie poświęcone temu tematowi oraz współpracę z bardziej doświadczonym w tym zakresie pracownikiem.	

.....
miejscowość18 – 03 – 2011
data (dd – mm – rrrr).....
podpis bezpośredniego przełożonego.....
miejscowość18 – 03 – 2011
data (dd – mm – rrrr).....
podpis i pieczęć kierującego komórką organizacyjną

Zapoznałam/em się z pierwszą oceną w służbie cywilnej.

.....
miejscowość21 – 03 – 2011
data (dd – mm – rrrr).....
podpis ocenianego

⁴ Pozytywną pierwszą ocenę należy przyznać ocenianemu, który łącznie spełnił następujące warunki: 1) zaliczył egzaminu ze służby przygotowawczej, chyba że nie dotyczył go obowiązek przystąpienia do tego egzaminu, 2) złożył sprawozdanie w wyznaczonym terminie, 3) nie uzyskał żadnej oceny częściowej za postawę, zaangażowanie i relacje ze współpracownikami w wysokości 1 punktu, 4) uzyskał nie więcej niż jedną ocenę częściową za postawę, zaangażowanie i relacje ze współpracownikami w wysokości 2 punktów, 5) uzyskał ocenę łączną za postawę, zaangażowanie i relacje ze współpracownikami nie niższą niż 3 punkty oraz 6) uzyskał ocenę za postępy w pracy i terminowość wykonywania zadań nie niższą niż 3 punkty.

Załącznik nr 2 – Arkusz pierwszej oceny w służbie cywilnej – przykład oceny negatywnej

ARKUSZ PIERWSZEJ OCENY W SŁUŻBIE CYWILNEJ

I. CZĘŚĆ OGÓLNA

NAZWA URZĘDU			
Urząd Wojewódzki			
DANE OCENIANEGO			
Imię		Nazwisko	
Jan		Kowalski	
Komórka organizacyjna	Stanowisko pracy		Data nawiązania stosunku pracy
Wydział Informacji Europejskiej	Starszy inspektor ds. kontroli projektów		1 – 06 – 2010
DANE BEZPOŚREDNIEGO PRZEŁOŻONEGO			
Imię		Nazwisko	
Marta		Nowak	
Stanowisko pracy	Kierownik Oddziału	Komórka organizacyjna	Wydział Informacji Europejskiej
DANE KIERUJĄCEGO KOMÓRKĄ ORGANIZACYJNĄ			
Imię		Nazwisko	
Andrzej		Lipiński	
Stanowisko pracy	Dyrektor Wydziału Informacji Europejskiej	Komórka organizacyjna	Wydział Informacji Europejskiej
..... miejscowość		2 – 06 – 2010 data (dd – mm – rrrr) podpis bezpośredniego przełożonego

ROZMOWA DOTYCZĄCA	
- zapoznania ocenianego ze sposobem dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej,	
- wyznaczenia terminu na złożenie przez ocenianego sprawozdania dotyczącego zadań realizowanych przez niego w trakcie przepracowanego okresu	
Data przeprowadzenia rozmowy ⁵⁾ (dd – mm – rrrr)	Termin złożenia sprawozdania ⁶⁾ (dd – mm – rrrr)
14 – 06 – 2010	21 – 01 – 2011
Okres, w którym powinna zostać dokonana pierwsza ocena w służbie cywilnej	2 – 02 – 2011 29 – 04 – 2011 od (dd – mm – rrrr) do (dd – mm – rrrr)
Zapoznałam/em się ze sposobem dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej oraz terminem złożenia sprawozdania.	
..... miejscowość	14 – 06 – 2010 data (dd – mm – rrrr)
..... podpis ocenianego	

¹ Rozmowa powinna odbyć się w terminie 21 dni od nawiązania stosunku pracy z ocenianym pracownikiem służby cywilnej albo od dnia wyrażenia – na podstawie art. 192 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) – zgody przez ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej na zastosowanie wobec niego zasad dokonywania pierwszej oceny, przewidzianych w art. 37 wskazanej ustawy albo od dnia wejścia w życie rozporządzenia – jeżeli oceniany został zatrudniony na podstawie umowy o pracę nawiązanej w okresie między dniem wejścia w życie wskazanej ustawy a dniem wejścia w życie rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej (Dz. U. Nr 94, poz. 772) lub w tym samym okresie na podstawie art. 192 ust. 2 wskazanej ustawy wyraził zgodę na zastosowanie wobec niego zasad dokonywania pierwszej oceny.

² Należy wpisać termin, o którym mowa w § 1 pkt 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej.

II. OCENA ELEMENTÓW OCENY POSTAWY OCENIANEGO, JEGO ZAANGAŻOWANIA I RELACJI ZE WSPÓŁPRACOWNIKAMI

Elementy oceny postawy ocenianego, jego zaangażowania i relacji ze współpracownikami ⁷⁾	Ocena częściowa					Uzasadnienie przyznanej oceny częściowej dla danego elementu oceny
	znacznie powyżej oczekiwań	powyżej oczekiwań	na poziomie oczekiwań	poniżej oczekiwań	znacznie poniżej oczekiwań	
	5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt	
1. Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność				X		Oceniany przejawiał tendencje do przenoszenia odpowiedzialności za wykonywane zadania na innych, co było szczególnie widoczne podczas realizacji zleconego zadania Y. Oceniany zbyt pochopnie podejmował decyzje, bez wcześniejszej obiektywnej analizy sytuacji, natomiast zdarzało się, że potrafił rozpoznać istotę problemu, nie rozwiązując go jednak samodzielnie.
2. Organizacja pracy i osiąganie rezultatów				X		Oceniany nie wyznaczał priorytetów oraz nie organizował sobie samodzielnie pracy. Pomimo licznych uwag nie wypełniał regularnie planu dziennego i tygodniowego, co często skutkowało przesuwaniem terminów bez uzasadnionych podstaw (w szczególności sposób zachowania tego rodzaju pojawiły się podczas realizacji projektu Y).
3. Komunikacja i budowanie stosunków przez współpracę					X	Oceniany miał problemy z komunikowaniem się. Jego wypowiedzi formułowane w niejasny i nieprecyzyjny sposób utrudniały współpracownikom nawiązywanie z nim współpracy. Często wypowiadał się w sposób opryskliwy i pozbawiony szacunku w stosunku do innych osób.
4. Doskonalenie zawodowe			X			Oceniany chętnie brał udział w szkoleniach, wykazując się w tym zakresie wysokim stopniem zaangażowania.
Ocena łączna: <i>(średnia arytmetyczna ze wszystkich ocen częściowych)</i>						2

³⁾ Opis poszczególnych elementów oceny oraz przykładowych zachowań skutecznych i nieskutecznych jest określony w załączniku nr 2 do rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej.

III. OCENA POSTĘPÓW W PRACY I TERMINOWOŚCI WYKONYWANIA ZADAŃ

Oceniane zadania

(Ocenie podlegają dominujące zadania z opisu stanowiska pracy i ewentualnie inne istotne zadania, które były realizowane w trakcie przepracowanego okresu.)

Znacznie powyżej oczekiwań	Powyżej oczekiwań	Na poziomie oczekiwań	Poniżej oczekiwań	Znacznie poniżej oczekiwań
5 punktów	4 punkty	3 punkty	2 punkty	1 punkt
			X	

Uzasadnienie przyznanej oceny

Podczas realizacji powierzonych zadań oceniany przejawiał wybitnie pasywną postawę podejmując działania jedynie w momencie otrzymania wyraźnego polecenia przełożonego. Dodatkowo realizując je nie przykładął wystarczającej wagi, do jakości wykonywanej pracy, co zmuszało bezpośredniego przełożonego do nieustannego monitoringu rezultatów jego pracy.

Oceniany również pomimo wielokrotnych uwag i poleceń nie wypełniał regularnie planu dziennego i tygodniowego oraz nie realizował powierzonych mu zadań zgodnie z określonymi priorytetami. Doprowadzało to do konieczności przesuwania ustalonych terminów realizacji zleconych zadań bez obiektywnie uzasadnionej przyczyny.

IV. PIERWSZA OCENA W SŁUŻBIE CYWILNEJ

OCENIANY ZALICZYŁ EGZAMIN ZE SŁUŻBY PRZYGOTOWAWCZEJ

(należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)

X	TAK		NIE
	NIE DOTYCZY [1] ocenianego będącego absolwentem KSAP, który nie złożył wniosku o mianowanie w służbie cywilnej, [2] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej, który na podstawie art. 192 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej wyraził zgodę na zastosowanie wobec niego zasad dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej przewidzianych w art. 37 tej ustawy, [3] ocenianego będącego pracownikiem służby cywilnej zatrudnionym w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej, który podlega pierwszej ocenie w służbie cywilnej na podstawie art. 37 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.		

SPRAWOZDANIE ZOSTAŁO ZŁOŻONE W WYZNACZONYM TERMINIE

(należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)

X	TAK		NIE
----------	------------	--	------------

PIERWSZA OCENA W SŁUŻBIE CYWILNEJ (należy wstawić krzyżyk w odpowiednie pole)

	POZYTYWNA⁸⁾	X	NEGATYWNA
--	-------------------------------	----------	------------------

WNIOSKI DOTYCZĄCE ROZWOJU ZAWODOWEGO OCENIANEGO

(m.in. określa się zakres wiedzy, umiejętności oraz formy rozwoju zawodowego ocenianego)

--

.....
miejsowość**18 – 03 – 2011**
data (dd – mm – rrrr).....
podpis bezpośredniego przełożonego.....
miejsowość**18 – 03 – 2011**
data (dd – mm – rrrr).....
podpis i pieczętka kierującego komórką organizacyjną**Zapoznałam/em się z pierwszą oceną w służbie cywilnej.**.....
miejsowość**21 – 03 – 2011**
data (dd – mm – rrrr).....
podpis ocenianego

⁴ Pozytywną pierwszą ocenę należy przyznać ocenianemu, który łącznie spełnił następujące warunki: 1) zaliczył egzamin ze służby przygotowawczej, chyba że nie dotyczyłgo obowiązek przystąpienia do tego egzaminu, 2) złożył sprawozdanie w wyznaczonym terminie, 3) nie uzyskał żadnej oceny cząstkowej za postawę, zaangażowanie i relacje ze współpracownikami w wysokości 1 punktu, 4) uzyskał nie więcej niż jedną ocenę cząstkową za postawę, zaangażowanie i relacje ze współpracownikami w wysokości 2 punktów, 5) uzyskał ocenę łączną za postawę, zaangażowanie i relacje ze współpracownikami nie niższą niż 3 punkty oraz 6) uzyskał ocenę za postępy w pracy i terminowość wykonywania zadań nie niższą niż 3 punkty.

Załącznik nr 3 – Formularz sprawozdania dotyczącego zadań realizowanych przez ocenianego w trakcie przepracowanego okresu – przykład

FORMULARZ SPRAWOZDANIA DOTYCZĄCEGO ZADAŃ REALIZOWANYCH PRZEZ OCENIANEGO W TRAKCIE PRZEPRACOWANEGO OKRESU

NAZWA URZĘDU		
Urząd Wojewódzki		
DANE OCENIANEGO		
Imię	Nazwisko	
Jan	Kowalski	
Komórka organizacyjna	Stanowisko pracy	Data nawiązania stosunku pracy
Biurowisko Inwestycji Strukturalnych	Specjalista ds. obsługi systemów	1 – 06 – 2010

SPRAWOZDANIE DOTYCZĄCE ZADAŃ REALIZOWANYCH PRZEZ OCENIANEGO W TRAKCIE PRZEPRACOWANEGO OKRESU

(Należy opisać dominujące zadania z opisu stanowiska pracy i ewentualnie inne istotne zadania, które oceniany wykonywał w trakcie przepracowanego okresu, problemy, z którymi oceniany spotkał się przy wykonywaniu zadań, i sposób ich rozwiązania, a także zakres i przedmiot samodzielnych zadań, zdobyte nowe umiejętności i wiedzę oraz wnioski dotyczące usprawnienia sposobu wykonywania zadań.)

W ramach powierzonych mi obowiązków w okresie objętym poniższym sprawozdaniem realizowałem następujące zadania:

- administrowanie Systemem Obiegu Dokumentów i Spraw celem wsparcia pracownika odpowiedzialnego za zarządzanie tym systemem oraz wsparcia technicznego jego użytkowników,
- administrowanie domeną Urzędu Wojewódzkiego polegające na konfiguracji, aktualizacji oraz wykonywaniu codziennych kopii bezpieczeństwa celem wsparcia pracownika odpowiedzialnego za zarządzanie systemem sieci wewnętrznej oraz zapewnienia prawidłowego i bezawaryjnego działania oraz ciągłości pracy w zakresie dostępu do zasobów teleinformatycznych pracownikom Urzędu,
- dodatkowo w okresie od 20–08–2010 do 12–12–2010 byłem odpowiedzialny za sporządzenie części Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia projektu X związanych z wymaganiami formalnymi wobec sprzętu i oprogramowania informatycznego określonymi na podstawie otrzymanych specyfikacji potrzeb.

W ramach administrowania Systemem Obiegu Dokumentów i Spraw powierzone mi zadania realizowałem samodzielnie z wykorzystaniem funkcjonującego w Urzędzie systemu. W 80% realizowane przeze mnie zadania polegały na bieżącym wsparciu użytkowników systemu w zakresie korygowania błędnie określonych ścieżek obiegu dokumentów i definiowaniu uprawnień. Zadania te wykonywałem samodzielnie. Główną trudnością napotkaną przeze mnie w ramach realizacji tych zadań był brak precyzyjnej znajomości struktury organizacyjnej Urzędu. Trudność tą zniwelowałem poprzez współpracę z komórką kadrową, z której uzyskałem informacje na temat aktualnej struktury Urzędu wraz z opisem zakresu kompetencji i zadań poszczególnych komórek. W 20% realizowane przeze mnie zadania wiązały się ze wsparciem mojego przełożonego w zakresie realizowanego przez niego projektu rozbudowy Systemu Obiegu Dokumentów i Spraw Urzędu.

Wykonywane przeze mnie zadania wiązały się ze sporządzaniem zbiorczego zestawienia potrzeb systemowych opracowanego na podstawie informacji otrzymanych z poszczególnych komórek

Urzędu. W ramach realizacji tychże działań współpracowałem z wyznaczonymi przedstawicielami poszczególnych komórek odpowiedzialnymi za zebranie potrzeb systemowych swojego obszaru i przekazania ich mojej osobie.

W ramach realizacji tego projektu główne trudności wiązały się z różną formą (pisemne notatki, pliki programu MS Word i MS Excel) przekazywanych przez komórki materiałów, w efekcie czego koniecznym było przenoszenie zawartych w nich informacji do formularzy wykorzystywanych w trakcie realizacji projektu. W celu wyeliminowania tej trudności sporządziłem wystandaryzowany formularz potrzeb systemowych komórki, który następnie został wykorzystany do zbierania informacji.

W zakresie administrowania domeną Urzędu Wojewódzkiego moje główne obowiązki wiązały się z aktualizacją oraz wykonywaniem codziennych kopii bezpieczeństwa danych zgromadzonych w systemie i realizacją procesu ich odzyskiwania. W pierwszych dwóch tygodniach mojej pracy wykonywałem te obowiązki pod nadzorem pracownika odpowiedzialnego za zarządzanie systemem sieci wewnętrznej, następnie samodzielnie. W ramach realizacji opisanych obowiązków nie pojawiły się znaczące trudności, ani problemy.

Podczas realizacji projektu X do moich zadań należało sporządzenie części Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia związanych z wymaganiami formalnymi wobec sprzętu i oprogramowania informatycznego określonymi na podstawie otrzymanych specyfikacji. Z uwagi na brak znajomości zasad sporządzania tego rodzaju dokumentów oraz słabej znajomości technologii wykorzystywanej w projekcie na początkowych etapach realizacji powierzonych mi zadań popełniałem liczne błędy. W celu ich uniknięcia pozyskałem wsparcie bardziej doświadczonych współpracowników, których wiedza umożliwiła mi uniknięcie popełniania dalszych błędów przy sporządzaniu SIWZ.

Realizując opisane powyżej zadania nabyłem wiedzę z zakresu:

- aktualnej struktury Urzędu,
- procedur i narzędzi wykorzystywanych w procesie sporządzania i aktualizacji kopii zapasowych sporządzanych w systemie Urzędu Wojewódzkiego,
- zasad sporządzania SIWZ oraz podstawowych informacji na temat technologii wykorzystywanych w realizacji projektu X.

Nabyta wiedza, a w szczególności znajomość aktualnej struktury Urzędu i procedur sporządzania kopii zapasowych, w znaczący sposób przyczyniła się do zwiększenia efektywności i samodzielności wykonywanych przeze mnie zadań (brak konieczności konsultowania działań z przełożoną i pracownikiem odpowiedzialnym za zarządzanie systemem sieci wewnętrznej) oraz szybszym tempem pracy.

W celu dalszego zwiększenia mojej efektywności proponuję, aby zwiększyć zakres moich uprawnień administracyjnych w ramach administrowania Systemem Obiegu Dokumentów i Spraw celem umożliwienia mi dokonywania większej modyfikacji w zakresie obiegu dokumentów i definiowania uprawnień.

Z uwagi na obowiązujące w Urzędzie regulacje pracownik posiadający mój poziom uprawnień nie może dokonywać modyfikacji działań zrealizowanych przez osoby zajmujące wyższe stanowiska w służbie cywilnej, co wymaga przekazania związanych z nimi spraw przełożonej posiadającej szerszy zakres uprawnień. Działania realizowane dla tej grupy użytkowników nie różnią się od działań realizowanych przeze mnie dla pozostałych użytkowników systemu i angażowanie przełożonego w ich realizację jest zbędne.

Dodatkowo z uwagi na trudności, z którymi spotkałem się w ramach realizacji powierzonych mi zadań w projekcie X, wskazałbym, abym mógł poszerzyć swoją wiedzę z zakresu prawa zamówień publicznych, a w szczególności w zakresie sporządzania dokumentacji dotyczącej specyfikacji warunków zamówienia. Pozwoli mi to na bardziej efektywną realizację działań w przyszłych projektach tego typu bez konieczności posilkowania się wiedzą i doświadczeniem współpracowników.

17 – 01 – 2011

.....
miejsowość

.....
data (dd – mm – rrrr)

.....
podpis ocenianego

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