

**Zarządzenie Nr 286/19**  
**Burmistrza Miasta Augustowa**  
**z dnia 23 października 2019 r.**

**w sprawie wprowadzenia procedury okresowej oceny kompetencji kluczowych pracowników Urzędu Miejskiego w Augustowie**

Na podstawie art. 27 i 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 o pracownikach samorządowych (t.j. Dz. U. z 2019 r., poz. 1282) zarządza się, co następuje:

**§ 1.**

1. Wprowadza się procedurę oceny okresowej pracowników na stanowiskach urzędniczych Urzędu Miejskiego w Augustowie.
2. Szczegółowy opis procedury stanowi załącznik nr 1 do niniejszego Zarządzenia.
3. Szczegółowy opis kompetencji kluczowych poddawanych ocenie stanowi załącznik nr 2 do niniejszego Zarządzenia.

**§ 2.**

1. Do skoordynowania i wykonania procedury oceny okresowej pracowników wyznacza się pracownika prowadzącego sprawy kadrowe.
2. Oceny pracowników dokonuje bezpośredni przełożony.
3. Ocenę pracowników Urzędu Miejskiego w Augustowie przeprowadza się nie rzadziej niż co 2 lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy.
4. Termin przeprowadzenia oceny każdorazowo ustala się poleceniem służbowym Sekretarza Miasta.

**§ 3.**

1. Ocenie kompetencji kluczowych poddani zostają wszyscy pracownicy na stanowiskach urzędniczych Urzędu Miejskiego w Augustowie za wyjątkiem:
  - 1) pracowników zatrudnionych w okresie krótszym niż 6 miesięcy do dnia rozpoczęcia oceny;
  - 2) pracowników, którzy nie wykonują obowiązków służbowych w okresie 3 miesięcy przed dniem rozpoczęciem oceny, w szczególności wynikających z absencji chorobowej.
2. Listę pracowników objętych oceną opracowuje pracownik prowadzący sprawy kadrowe na 14 dni przed datą planowanego rozpoczęcia oceny.

**§ 4.**

1. Do modelu kompetencji Urzędu Miejskiego w Augustowie zaszeregowanych zostało 6 kompetencji kluczowych dla pracowników Urzędu, tj.:
  - 1) sumienność,
  - 2) sprawność,
  - 3) planowanie i organizowanie pracy,
  - 4) umiejętność pracy w zespole,
  - 5) skuteczne komunikowanie się,
  - 6) pozytywne podejście do obywatela.
2. Model kompetencji przewiduje 2 dodatkowe kluczowe kompetencje funkcjonalne dla osób, które zarządzają personelem, tj.
  - 1) kierowanie zorientowane na zadania,
  - 2) kierowanie zorientowane na ludzi.

**§ 5.**

1. Wszystkie kompetencje wskazane w modelu opisane zostały poprzez:
  - 1) nazwę kompetencji,
  - 2) wskazanie definicji kompetencji,
  - 3) wskazanie kluczowych, znamienych zachowań dla danej kompetencji, tj. zachowań, w których przejawia się dana kompetencja.
2. Szczegółowy opis kompetencji wskazany został w Załączniku nr 2 do niniejszego Zarządzenia.

**§ 6.**

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Miasta.

**§ 7.**

Traci moc Zarządzenie Burmistrza Miasta Augustowa z dnia 26 listopada 2012 r. w sprawie wprowadzenia procedury okresowej oceny kompetencji kluczowych pracowników Urzędu Miejskiego w Augustowie.

**§ 8.**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem powzięcia.

**BURMISTRZ**

*Miroslaw Karolczuk*

**Załącznik nr 1**  
do Zarządzenia nr 286/19  
Burmistrza Miasta Augustowa  
z dnia 23 października 2019 r.

**Procedura realizacji oceny kompetencji kluczowych pracowników  
Urzędu Miejskiego w Augustowie**

**§ 1.**

1. Celem procedury oceny pracownika jest zapewnienie sprawnego wykonania badania poziomu kompetencji kluczowych pracowników Urzędu Miejskiego w Augustowie, umożliwienie gromadzenia informacji na temat poszczególnych pracowników, a zarazem ich przydatności zawodowej na konkretnym stanowisku, co dostarcza wiedzy o rezultatach pracy pracowników i daje szansę poprawy efektywności pracy.
2. Ocena dotyczy wywiązania się pracownika z obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązków określonych w ustawie o pracownikach samorządowych.
3. Wyniki oceny powinny być wykorzystywane do awansowania, przemieszczania, wynagradzania, rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, karania, zwalniania pracowników.
4. Procedurę przeprowadza pracownik prowadzący sprawy kadrowe oraz bezpośredni przełożeni ocenianych pracowników.

**§ 2.**

1. Arkusz oceny okresowej stanowi załącznik do niniejszej procedury i zawiera pytania dotyczące zachowań pracowników, które są znamienne dla kompetencji kluczowych przyjętych w Urzędzie.
2. W celu sprawniejszego przeprowadzenia oceny sporządzono arkusz pomocniczy oceny okresowej (profil ogólny i profil kadry kierowniczej), który stanowi załącznik do procedury.
3. Opis kompetencji wraz z przykładowymi zachowaniami wskazany jest w Załączniku nr 2 do Zarządzenia.

**§ 5.**

Przyjmuje się, że wystarczającym terminem wypełnienia arkuszy ocen przez osoby oceniające pracowników jest okres 7 dni.

**§ 6.**

1. Z wynikami oceny pracownicy zostają zapoznani niezwłocznie po zakończeniu procedury, co potwierdzają podpisem na arkuszu oceny.
2. Z wynikami oceny poszczególnych pracowników zapoznaje się Burmistrz Miasta jako kierownik jednostki.

**§ 7.**

1. Pracownikowi przysługuje odwołanie od dokonanej oceny do Burmistrza Miasta w terminie 7 dni od daty doręczenia.
2. Wzór odwołania od oceny okresowej stanowi załącznik do niniejszej procedury.
3. Odwołanie rozpatruje się w terminie 14 dni od dnia wniesienia.

4. W przypadku uwzględnienia odwołania ocenę zmienia się, a w przypadku oceny negatywnej dokonuje się ponownej oceny, nie wcześniej jednak niż po upływie 3 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny.
5. Uzyskanie ponownej negatywnej oceny jest podstawą do rozwiązania umowy o pracę z pracownikiem w drodze wypowiedzenia umowy o pracę z zachowaniem okresu wypowiedzenia.

#### **§ 8.**

Na podstawie przeprowadzonej oceny kompetencji kluczowych bezpośredni przełożeni pracowników poddawanych ocenie zobowiązani są do przeprowadzenia z każdym z pracowników rozmowy rozwojowej, podczas której wspólnie omówią wyniki oceny danego pracownika oraz określą założenia dotyczące ukierunkowania rozwoju danego pracownika.

## Opisy kompetencji kluczowych pracowników Urzędu Miejskiego w Augustowie

### 1. SUMIENNOŚĆ

#### **Definicja:**

Zorientowanie na szczegółowe informacje i detale oraz umiejętność ich starannego i efektywnego wykorzystania. Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.

#### **Zachowania niezbędne do weryfikacji kompetencji:**

Pracownik:

- ✓ pamięta, aby załatwić sprawy istotne dla postępu pracy,
- ✓ jest dokładny w pracach szczegółowych, robi mało błędów,
- ✓ w zadaniach rutynowych jest krytyczny i wyczulony na odchylenia od normy,
- ✓ sprawdza / potwierdza umówione spotkania, procedury i ustalenia,
- ✓ dba o przedstawienie wiarygodnych danych i informacji po wnikliwym rozpoznaniu sytuacji, przy odwołaniu się do wszelkich dostępnych źródeł,
- ✓ szczegółowo kontroluje ważniejsze informacje,
- ✓ sprawdza i określa detale, dane i liczby z zachowaniem odpowiedniego poziomu szczegółowości.

### 2. SPRAWNOŚĆ

#### **Definicja:**

Dbłość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki.

#### **Zachowania niezbędne do weryfikacji kompetencji:**

Pracownik:

- ✓ zachowuje maksymalną efektywność przy istniejących ograniczeniach i ramach,
- ✓ samodzielnie osiąga założone efekty przy zaangażowaniu optymalnych sił i środków, sprawność działania,
- ✓ efektywnie wykorzystuje czas i zasoby dla realizacji zadań,
- ✓ utrzymuje optymalne proporcje między szybkością i dokładnością działania,
- ✓ potrafi realistycznie ocenić wymagany czas i zasoby konieczne do realizacji zadania oraz możliwe ograniczenia,
- ✓ elastycznie dopasowuje się do sytuacji i warunków,
- ✓ przejawia wewnętrzną dyscyplinę i wytrwałość w realizacji zadań.

### 3. PLANOWANIE I ORGANIZOWANIE PRACY

#### **Definicja:**

Planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań. Precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu i zasobów dla realizacji zadań w optymalny sposób.

Tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko i długoterminowych z zachowaniem wszelkich niezbędnych procedur.

***Zachowania niezbędne do weryfikacji kompetencji:***

Pracownik:

- ✓ w sytuacji nadmiaru obowiązków określa sobie priorytetowość zadań,
- ✓ przed przystąpieniem do pracy nakreśla listę zadań i koniecznych do wykonania czynności,
- ✓ dokonuje bieżącej weryfikacji planów uwzględniając zmieniające się okoliczności,
- ✓ realizując zadania nie pozwala się rozpraszać i konsekwentnie dąży do osiągnięcia zamierzonych rezultatów,
- ✓ dokłada wszelkich starań by zrealizować zadanie jeszcze przed obowiązującym terminem,
- ✓ aranżuje działania w taki sposób, by zaoszczędzić czas i zminimalizować koszty,
- ✓ jest w stanie skonstruować realistyczny schemat czasowy dla danego zadania, przedsięwzięcia, projektu,
- ✓ przy planowaniu i organizowaniu dokonuje klarownych ustaleń z osobami, od których współzależy wykonanie zadania.

#### **4. UMIEJĘTNOŚĆ PRACY W ZESPOLE**

***Definicja:***

Angażowanie się w działania prowadzone przez inne osoby oraz włączanie innych w swoje zadania dla realizacji celów organizacji i postawionych zadań, dbałość o przepływ informacji i osiągnięte efekty z respektowaniem granic współpracowników oraz służeniem im wsparciem i pomocą.

***Zachowania niezbędne do weryfikacji kompetencji:***

Pracownik:

- ✓ wykazuje gotowość do włączania się w pracę grupy, oferowanie pomocy,
- ✓ wnosi użyteczny wkład do zadań realizowanych przez inne osoby lub w zespole, zachowuje dbałość o przepływ informacji,
- ✓ uwzględnia perspektywę innych osób,
- ✓ daje w widoczny sposób do zrozumienia, że wyżej stawia wspólny wynik zespołu od własnych, indywidualnych osiągnięć,
- ✓ czuje się odpowiedzialny za realizację celów grupowych,
- ✓ aktywnie i konstruktywnie angażuje innych do współpracy,
- ✓ jeśli wymagają tego okoliczności, zmienia swoje działania tak, aby były one jak najbardziej efektywne dla grupy,
- ✓ potrafi wykreować dobrą atmosferę pracy dzięki swojej otwartości, uwadze i szacunkowi okazywanemu innym,
- ✓ jest otwarty w stosunku do ludzi i szanuje opinię i uczucia innych (nawet, gdy różnią się od jego własnej opinii),
- ✓ potrafi otwarcie docenić wkład innych osób we wspólną pracę.

#### **5. SKUTECZNE KOMUNIKOWANIE SIĘ**

***Definicja:***

Umiejętność przedstawiania zrozumiałym językiem i w sposób dopasowany do odbiorcy pomysłów, opinii, punktów widzenia oraz decyzji – werbalnie i w komunikacji pisemnej, jak również umiejętność aktywnego słuchania. Okazywanie zainteresowania i zdolność do wychwytywania istotnych informacji w czasie rozmów z innymi.

***Zachowania niezbędne do weryfikacji kompetencji:***

Pracownik:

- ✓ w czasie rozmowy daje odczuć, że jest zainteresowany rozmówcą,
- ✓ w czasie rozmów pozwala innym wypowiedzieć się, przed udzieleniem odpowiedzi wysłuchuje uważnie rozmówcę,
- ✓ w czasie rozmów dokonuje podsumowania tego, co zostało powiedziane i sprawdza poprawność tego podsumowanie,
- ✓ formując wypowiedzi oraz pisma zachowuje odpowiednią strukturę pozwalającą odbiorcy bez trudu zrozumieć cel przekazu,
- ✓ komunikuje się jasno, używając płynnych, dobrze zrozumiałych zdań,
- ✓ dobiera słowa i stosuje słownictwo dostosowane do odbiorcy, unika nieuzasadnionego stosowania fachowego żargonu.

## **6. POZYTYWNE PODEJŚCIE DO OBYWATELA**

***Definicja:***

Rozumienie usługowej funkcji swojego stanowiska pracy. Okazywanie szacunku, służenie pomocą, tworzenie przyjaznej atmosfery. Udzielanie kompletnej i wyczerpującej informacji, właściwa i sprawna obsługa nastawiona na pomoc w zaspokojeniu potrzeb i rozwiązaniu problemów w granicach dopuszczalnych przez prawo.

***Zachowania niezbędne do weryfikacji kompetencji:***

Pracownik:

- ✓ przy podejmowaniu decyzji bierze pod uwagę potrzeby obywateli,
- ✓ gdy nie jest w stanie zrealizować sprawy, informuje w jaki sposób obywatel może rozwiązać swój problem w ramach kompetencji całego Urzędu i innych instytucji,
- ✓ szybko i adekwatnie reaguje na potrzeby i prośby,
- ✓ traktuje obywatela jako równorzędnego partnera, poświęca swój czas by udzielić mu rzetelnych i wyczerpujących informacji,
- ✓ w relacjach z obywatelami zachowuje się w sposób taktowny, wykazujący szacunek i zrozumienie drugiej osoby.

## **7. KIEROWANIE ZORIENTOWANE NA ZADANIA**

***Definicja:***

Umiejętność wyznaczania kierunku innym i kierowanie nimi w sposób zorientowany na rezultat. Umiejętność jasnego formułowania celów i funkcji, rozdzielania zadań, udzielania instrukcji, uzgadniania, monitorowania i kontrolowania postępów, korygowania i odbioru wykonania zadania.

***Zachowania niezbędne do weryfikacji kompetencji:***

Pracownik:

- ✓ dokładnie informuje, jaka jest obrana strategia działania, cel i zadania komórki organizacyjnej i poszczególnych pracowników,

- ✓ wyznacza jasne, zrozumiałe zadania/instrukcje/polecenia, dokładnie określa, czego oczekuje i czego będzie wymagał od pracowników,
- ✓ wyraźnie daje do zrozumienia pracownikowi, czego oczekuje od niego w ramach konkretnych zadań, a następnie omawia te oczekiwania z pracownikiem,
- ✓ w sytuacji, kiedy jest to konieczne, konfrontuje pracownika ze swoją opinią dotyczącą nieakceptowanego przez niego zachowania pracownika,
- ✓ nadzoruje postęp prac i czyni dokładne ustalenia umożliwiające kontynuację tych działań i kontrolę efektów,
- ✓ stara się w bardzo sumienny sposób udzielić obiektywnej (zarówno pozytywnej jak i negatywnej) informacji zwrotnej, dotyczącej postępowania lub osiągniętych wyników,
- ✓ podejmuje regularne działania mające na celu ujednoczenie kierunku działania pracowników,
- ✓ poszukuje efektywnych rozwiązań i inicjuje podjęcie akcji specjalnych wobec ryzyka nieosiągnięcia zamierzonego rezultatu,
- ✓ kieruje procesami w organizacji w taki sposób, że osiągnięcie zamierzonych rezultatów jest sprawą priorytetową i łatwo zauważalną,
- ✓ planuje momenty pomiaru i oceny dokonań lub terminy spotkań kontrolnych, na których następuje ocena postępu.

## 8. KIEROWANIE ZORIENTOWANE NA LUDZI

### ***Definicja:***

Dopasowywanie stylu i metody zarządzania do indywidualnych pracowników. Stymulowanie współpracy. Stymulowanie dążenia do osiągania założonych celów funkcyjnych lub organizacyjnych przez podwładnego. Umiejętność reagowania na myśli, uczucia, punkt widzenia i sytuację innej osoby, tak, aby zapobiegać lub niwelować niepotrzebne napięcia.

### ***Zachowania niezbędne do weryfikacji kompetencji:***

Pracownik:

- ✓ wykazuje duże zainteresowanie pracownikiem jako osobą i potrafi zdobyć jego zaufanie,
- ✓ potrafi dokładnie określić główne zalety pracownika, potrafi je odpowiednio wykorzystać i stymulować jego dalszy rozwój,
- ✓ wspiera swoich pracowników w osiąganiu zamierzonych wyników, docenia ich i udziela informacji zwrotnej dotyczącej ich zachowań,
- ✓ potrafi stymulować i motywować swoich pracowników do współpracy,
- ✓ w czasie rozmów słucha uważnie, co się do niego mówi, zadaje pytania i podsumowuje rozmowę,
- ✓ w czasie rozmów stara się w bardzo sumienny sposób udzielić obiektywnej informacji zwrotnej dotyczącej zachowania lub osiągniętych wyników,
- ✓ zachęca pracowników do samodzielnego przejmowania odpowiedzialności i podejmowania działań, a następnie stara się pomóc w ich realizacji,
- ✓ stara się zbadać rzeczywiste przyczyny nieporozumień, wysłuchuje, zadaje pytania, podsumowuje, wysuwa propozycje,
- ✓ potrafi wykreować dobrą atmosferę pracy dzięki swojej otwartości, uwadze i szacunkowi okazywanemu innym,
- ✓ potrafi wczuć się w sytuację innych, potrafi wyczuć, gdzie powstają zadrażnienia, wątpliwości, emocje i zapytania, i liczy się z tego typu potrzebami jest otwarty w stosunku do ludzi i szanuje opinie i uczucia innych (nawet, gdy różnią się od jego własnej opinii); potrafi docenić innych.



### Arkusz oceny okresowej

<b>OSOBA OCENIANA:</b>	<i>Imię i nazwisko, stanowisko</i>
<b>OSOBA OCENIAJĄCA:</b>	<i>Imię i nazwisko, stanowisko</i>

	Nazwa kompetencji	Poziom spełniania
<b>Wymagane kompetencje (zgodne z opisem kompetencji kluczowych Urzędu Miejskiego w Augustowie)</b>	<b>Kompetencja – Sumienność</b>	
	<b>Kompetencja - Sprawność</b>	
	<b>Kompetencja - Planowanie i organizowanie pracy</b>	
	<b>Kompetencja - Umiejętność pracy w zespole</b>	
	<b>Kompetencja - Skuteczne komunikowanie się</b>	
	<b>Kompetencja – Pozytywne podejście do obywatela</b>	
	<b>Kompetencja – Kierowanie zorientowane na zadania (kadra kierownicza)</b>	
	<b>Kompetencja – Kierowanie zorientowane na ludzi (kadra kierownicza)</b>	

Ogólna postawa wobec obowiązków pracownika samorządowego a w szczególności:

- 1) przestrzegania Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa;
- 2) wykonywania zadań sumiennie, sprawnie i bezstronnie;
- 3) udzielania informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym oraz udostępniania dokumentów znajdujących się w posiadaniu jednostki, w której pracownik jest zatrudniony, jeżeli prawo tego nie zabrania;
- 4) dochowania tajemnicy ustawowo chronionej;
- 5) zachowania uprzejmości i życzliwości w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami;
- 6) zachowania się z godnością w miejscu pracy i poza nim;
- 7) stałego podnoszenia umiejętności i kwalifikacji zawodowych
- 8) sumiennego i starannego wykonywania poleceń przełożonego.

Ogólna ocena (skala 5 – punktowa) .....

.....  
*Podpis i pieczęć oceniającego*

.....  
*Podpis osoby ocenianej*

Augustów, dnia .....

.....  
*Podpis kierownika jednostki*

## Arkusz pomocniczy oceny okresowej – profil ogólny

<b>OSOBA OCENIANA:</b>	
<b>OSOBA OCENIAJĄCA:</b>	

*Imię i nazwisko, stanowisko*

### Skala ocen:

Skala	1	2	3	4	5
<b>Opis</b>	Zachowanie <b>nie obserwowane nigdy</b> w sytuacjach, w których powinno wystąpić	Zachowanie obserwowane <b>rzadko</b> w sytuacjach, w których powinno wystąpić	Zachowanie obserwowane <b>często</b> w sytuacjach, w których powinno wystąpić	Zachowanie obserwowane <b>bardzo często</b> w sytuacjach, w których powinno wystąpić	Zachowanie obserwowane <b>zawsze</b> w sytuacjach, w których powinno wystąpić

### Sumienność

Jest dokładny w pracach szczegółowych / nie pozwala by niedokładne, nieestetyczne, nieprecyzyjne wykonanie mniej istotnych czynności wpłynęło na ocenę całości wykonania zadania.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
W zadaniach rutynowych jest krytyczny i wyczulony na odchylenia od normy / nie popada w rutynę	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5
Szczegółowo kontroluje ważniejsze informacje, sprawdza i określa detale, terminy wykonania oraz wszystkie dane i liczby	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5
W ramach wykonywanych przez siebie zadań nie oczekuje na nadejście ostatecznego terminu ich wykonania, lecz gdy tylko to możliwe – wykonuje je wcześniej.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5

### Sprawność

Przejawia wewnętrzną dyscyplinę i wytrwałość w realizacji zadań.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Utrzymuje optymalne proporcje pomiędzy szybkością i dokładnością działania.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5
Poszukuje nowych sposobów działania szczególnie w sytuacji wystąpienia trudności. Pokonuje trudności mogące opóźnić realizację zadania.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5
Efektywnie pracuje mimo występujących ograniczeń maksymalnie wykorzystując dostępne możliwości.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5

### Planowanie i organizowanie pracy

Samodzielnie planuje swoje działania zarówno bieżące jak i te realizowane w dłuższej perspektywie czasowej.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Potrafi realistycznie ocenić wymagany czas i zasoby konieczne do realizacji zadania oraz możliwe ograniczenia.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Modyfikuje plany uwzględniając bieżącą sytuację. W sytuacji nadmiaru obowiązków określa sobie priorytetowość zadań.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Przy planowaniu i organizowaniu dokonuje klarownych ustaleń z osobami, od których współzależy wykonanie zadania.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

### Umiejętność pracy w zespole

W odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób (rzetelnie i precyzyjnie) przekazuje dalej informacje lub doświadczenia mające znaczenie dla współpracowników.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dbą o dobrą atmosferę pracy dzięki swojej otwartości, uwadze i szacunkowi okazywanym innym.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Oferuje pomoc kolegom z pracy, gdy widzi że jej potrzebują.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dotrzymuje ustaleń (nawet ustnych) ze współpracownikami /dotrzymuje obietnic.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

### Skuteczne komunikowanie się

W czasie rozmowy daje odczuć poprzez swoją postawę, kontakt wzrokowy, itp., że jest zainteresowany rozmówcą.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
W czasie rozmów pozwala innym wypowiedzieć się, wysłuchuje uważnie rozmówcę.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dobiera słowa i stosuje słownictwo dostosowane do odbiorcy; unika nieuzasadnionego stosowania fachowego żargonu.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Komunikuje się jasno, używając płynnych, dobrze zrozumiałych zdań.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

### Pozytywne podejście do obywatela

W kontakcie z obywatelami potrafi wykreować dobrą atmosferę dzięki swej otwartości, życzliwości i szacunkowi; nie wywyższa się; nie traktuje obywateli jak „petentów”.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
W kontakcie z obywatelami wykazuje zrozumienie i cierpliwość, uwzględniając ich zdolność do pełnego zrozumienia spraw urzędowych / obowiązujących regulacji prawnych.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jest pomocny w taki sposób, by przy zachowaniu obowiązujących procedur w maksymalnym zakresie pomóc obywatelowi rozwiązać problem / załatwić sprawę mieszczącą się w kompetencjach Urzędu.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dąży do tego, by obywatele mieli poczucie, iż zostali potraktowani właściwie, w sposób profesjonalny i odpowiadający ich potrzebom.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

## Arkusz pomocniczy oceny okresowej – profil kadry kierowniczej

<b>OSOBA OCENIANA:</b>	<i>Imię i nazwisko, stanowisko</i>
<b>OSOBA OCENIAJĄCA:</b>	<i>Imię i nazwisko, stanowisko</i>

### Skala ocen:

Skala	1	2	3	4	5
<b>Opis</b>	Zachowanie <b>nie obserwowane nigdy</b> w sytuacjach, w których powinno wystąpić	Zachowanie obserwowane <b>rzadko</b> w sytuacjach, w których powinno wystąpić	Zachowanie obserwowane <b>często</b> w sytuacjach, w których powinno wystąpić	Zachowanie obserwowane <b>bardzo często</b> w sytuacjach, w których powinno wystąpić	Zachowanie obserwowane <b>zawsze</b> w sytuacjach, w których powinno wystąpić

### Sumiennosc

Jest dokładny w pracach szczegółowych / nie pozwala by niedokładne, nieestetyczne, nieprecyzyjne wykonanie mniej istotnych czynności wpłynęło na ocenę całości wykonania zadania.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
W zadaniach rutynowych jest krytyczny i wyczulony na odchylenia od normy / nie popada w rutynę	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5
Szczegółowo kontroluje ważniejsze informacje, sprawdza i określa detale, terminy wykonania oraz wszystkie dane i liczby	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5
W ramach wykonywanych przez siebie zadań nie oczekuje na nadejście ostatecznego terminu ich wykonania, lecz gdy tylko to możliwe – wykonuje je wcześniej.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5

### Sprawność

Przejawia wewnętrzną dyscyplinę i wytrwałość w realizacji zadań.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Utrzymuje optymalne proporcje pomiędzy szybkością i dokładnością działania.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5
Poszukuje nowych sposobów działania szczególnie w sytuacji wystąpienia trudności. Pokonuje trudności mogące opóźnić realizację zadania.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5
Efektywnie pracuje mimo występujących ograniczeń maksymalnie wykorzystując dostępne możliwości.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5

### Planowanie i organizowanie pracy

Samodzielnie planuje swoje działania zarówno bieżące jak i te realizowane w dłuższej perspektywie czasowej.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Potrafi realistycznie ocenić wymagany czas i zasoby konieczne do realizacji zadania oraz możliwe ograniczenia.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Modyfikuje plany uwzględniając bieżącą sytuację. W sytuacji nadmiaru obowiązków określa sobie priorytetowość zadań.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Przy planowaniu i organizowaniu dokonuje klarownych ustaleń z osobami, od których współzależy wykonanie zadania.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

### Umiejętność pracy w zespole

W odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób (rzetelnie i precyzyjnie) przekazuje dalej informacje lub doświadczenia mające znaczenie dla współpracowników.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dbą o dobrą atmosferę pracy dzięki swojej otwartości, uwadze i szacunkowi okazywanym innym.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Oferuje pomoc kolegom z pracy, gdy widzi że jej potrzebują.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dotrzymuje ustaleń (nawet ustnych) ze współpracownikami /dotrzymuje obietnic.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

### Skuteczne komunikowanie się

W czasie rozmowy daje odczuć poprzez swoją postawę, kontakt wzrokowy, itp., że jest zainteresowany rozmówcą.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
W czasie rozmów pozwala innym wypowiedzieć się, wysłuchuje uważnie rozmówcę.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dobiera słowa i stosuje słownictwo dostosowane do odbiorcy; unika nieuzasadnionego stosowania fachowego żargonu.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Komunikuje się jasno, używając płynnych, dobrze zrozumiałych zdań.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

### Pozytywne podejście do obywatela

W kontakcie z obywatelami potrafi wykreować dobrą atmosferę dzięki swej otwartości, życzliwości i szacunkowi; nie wywyższa się; nie traktuje obywateli jak „petentów”.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
W kontakcie z obywatelami wykazuje zrozumienie i cierpliwość, uwzględniając ich zdolność do pełnego zrozumienia spraw urzędowych / obowiązujących regulacji prawnych.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jest pomocny w taki sposób, by przy zachowaniu obowiązujących procedur w maksymalnym zakresie pomóc obywatelowi rozwiązać problem / załatwić sprawę mieszczącą się w kompetencjach Urzędu.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dąży do tego, by obywatele mieli poczucie, iż zostali potraktowani właściwie, w sposób profesjonalny i odpowiadający ich potrzebom.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

### Kierowanie zorientowane na zadania

Właściwie / efektywnie rozdziela pracę pomiędzy pracowników udostępniając w razie potrzeby niezbędne zasoby; dba przy tym o jak najlepsze wykorzystanie ludzi, czasu i środków.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Przy planowaniu i organizowaniu dokonuje jasnych ustaleń oraz wydaje jasne dyspozycje (kto, gdzie, kiedy).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Monitoruje postęp prac i czyni dokładne ustalenia umożliwiające kontynuację działań i osiągnięcie celu.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Kieruje procesami w taki sposób, że osiągnięcie zamierzonych rezultatów jest sprawą priorytetową i łatwo zauważalną.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

### Kierowanie zorientowane na ludzi

Potrafi stymulować i motywować swoich pracowników do współpracy.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Kreuje dobrą atmosferę pracy dzięki swojej otwartości, uwadze i szacunkowi okazywanemu innym; szanuje opinię i uczucia innych (nawet, gdy różnią się od jego własnej opinii).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Udziela pracownikom obiektywnej (zarówno pozytywnej jak i negatywnej) informacji zwrotnej, dotyczącej wykonywanej przez niego pracy.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Zna zalety i wady swoich pracowników, potrafi je odpowiednio wykorzystać i stymulować ich dalszy rozwój.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5





**Wzór**

....., dnia .....

.....  
(imię i nazwisko pracownika)

.....  
(stanowisko pracownika)

.....  
(komórka organizacyjna)

**Burmistrz Miasta Augustowa**

ODWOŁANIE OD  
OCENY OKRESOWEJ  
z dnia .....

Niniejszym odwołuję się od oceny okresowej z dnia ....., doręczonej mi w dniu ..... Wnoszę o jej zmianę i przyznanie mi oceny .....

UZASADNIENIE

W dniu ..... doręczono mi arkusz oceny okresowej, zawierający ocenę mojej pracy za okres od ..... do ..... Przyznana mi ocena jest niezadowolająca. Z oceną tą się nie zgadzam z następujących powodów:

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

.....  
(podpis pracownika)

