24

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

OCENIANIE I OPINIOWANIE PERSONELU WOJSK LĄDOWYCH

p.k. „OPINIA"

WARSZAWA

24

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

OCENIANIE I OPINIOWANIE PERSONELU WOJSK LĄDOWYCH

p.k. „OPINIA"

WARSZAWA

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

OCENIANIE I OPINIOWANIE PERSONELU WOJSK LĄDOWYCH

pk. „OPINIA"

WARSZAWA 2008

Recenzent: płk dr hab. inż. Tomasz MAJEWSKI

<u>Skład zespołu badawczego:</u>

płk dr inż. Marek STRZODA – kierownik zespołu, redakcja naukowa, rozdział 2, 3, 4, wstęp, zakończenie

ppłk mgr. inż. Robert KAWKA (DWLąd) – rozdział 1

SPIS TREŚCI

WSTĘP

Polska w ostatnich latach jest miejscem wielu interesujących zjawisk, jakie mają miejsce na rynku pracy. Otwarcie granic wielu państw Unii Europejskiej, emigracja zarobkowa, odpływ specjalistów, ogromna konkurencja zawodowa, większe wymagania wobec pracowników – to tylko wybrane determinanty funkcjonowania organizacji w naszym państwie.

Przedstawione zjawiska i trendy są jednocześnie podstawą kształtowania współczesnych założeń **Zarządzania Zasobami Ludzkimi**.

Analiza literatury wykazała, że przez zarządzanie zasobami ludzkimi rozumiany jest najczęściej zbiór działań mających na celu zapewnienie wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, w odpowiednim miejscu i czasie. Zasób ten różni się tym od innych zasobów organizacji, że ludzi można szybko stracić - zwłaszcza przez niewłaściwe zarządzanie. Dlatego też pozyskiwanie odpowiednich ludzi, tworzenie warunków skłaniających ich do aktywnego uczestnictwa w życiu firmy a także permanentny rozwój, motywowanie oraz ocena pracownicza jest wielką sztuką i wyzwaniem dla każdego kierownika.

Wielu teoretyków i praktyków wskazuje na ewolucję istoty tego terminu. Współcześnie człowiek stał się w wielu firmach **czynnikiem przewagi konkurencyjnej**. Przy podobnym potencjale ekonomicznym, prawie nieograniczonym dostępie do informacji, swobodnym dostępie do zasobów, uświadomiono sobie, że coraz trudniej znaleźć elementy, które mogą decydować o przewadze konkurencyjnej. W tej sytuacji wzrosła rola ludzi w organizacji. Kompetencje, umiejętności, motywacja, kreatywność, działanie zespołowe stały się dla wielu firm czynnikami sukcesu. Jednocześnie rozwój nauki o zarządzaniu pomógł zarówno pracodawcom jak i pracownikom w uświadomieniu sobie, co decyduje o byciu konkurencyjnym we współczesnych warunkach funkcjonowania.

Praktyka wykazała jak istotną sprawą jest obecnie doskonalenie funkcji personalnej organizacji. Coraz większą wagę przywiązuje się do potencjału ludzkiego. Dostrzeżono potrzebę opracowania narzędzia zarządzania personelem tak, aby móc określić bieżący i przyszły potencjał pracowników oraz ich przydatność

w firmie. Poprawność tych działań zależy od wielu elementów: rekrutacji i selekcji, doskonalenia pracowników, ich wynagradzania i motywowania, profesjonalnej oceny oraz kształtowania karier pracowników. Konkurencja na rynku zatrudnienia wymusiła jednocześnie na pracodawcach staranny dobór kandydatów do pracy. Oczekuje się, że będą oni kompetentni, efektywni i nastawieni na rozwój zawodowy.

Już w toku badań wstępnych stwierdzono, że ocenianie związane jest z wieloma aspektami zarządzania ludźmi w organizacji. Już podczas rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy ogromną rolę odgrywa ocenianie.

Aby dokonać jak najtrafniejszego doboru personelu, który będzie zmotywowany do pracy i odpowiednio przygotowany, dokonuje się oceny tychże osób. W toku pracy ocenianie podwładnych dokonywane jest za pomocą różnego rodzaju narzędzi, przez co badania stają się rzetelne i profesjonalne.

W wielu publikacjach podkreśla się, że proces, a przede wszystkim narzędzia oceniania dzięki swej specyfice i dzięki celom, na które są nastawione, pozwalają na uzyskanie wiele cennych informacji z zakresu kontroli personelu, niezbędnych dla efektywnej realizacji procesu motywowania.

Praktyka wskazuje, że pracodawcy w coraz większym stopniu zaczynają doceniać potencjał drzemiący w ludziach. Dowodem tego mogą być niemal powszechnie wygłaszane opinie, że sukces firmie może zapewnić tylko fachowo przygotowana, kompetentna i odpowiednio motywowana kadra.

Wskazując na miejsce i rolę oceniania w funkcjonowaniu firmy wskazać należy, że ocenianie jest naturalnie związane z funkcjonowaniem człowieka w zespole, organizacji. Świadomie lub nieświadomie każdy ocenia siebie i innych, a także podlega ocenianiu ze strony otoczenia. Ocena ta może mieć charakter sformalizowany lub nieformalny, wynikający z określonych relacji międzyludzkich w firmie. Opinie, które formułujemy o innych współpracownikach, powinny być starannie przemyślane, gdyż możemy narazić się na ryzyko błędów i zniekształceń. Błędy te wynikają z naszego postrzegania różnych spraw, braku pełnej informacji, osobistych sympatii i antypatii do konkretnych osób, stereoty-

pów i uprzedzeń, braku efektywnego porozumiewania się między ludźmi, emocjonalnego charakteru zdarzeń, nacisku grupy itp.

Jedno z zasadniczych założeń oceniania wskazuje, że ocena musi być sprawiedliwa. W toku wstępnych badań stwierdzono, że spełnienie tego wymagania możliwe jest, jeśli ocenianie odnosi się do konkretnych kryteriów. Staje się wtedy użytecznym sposobem motywowania ludzi do lepszej pracy, mobilizowania ich do rzetelnego wykonywania obowiązków, rozwijania własnego potencjału oraz pokonywania pojawiających się trudności. Dążyć należy do tego, aby sformułowana ocena nie krzywdziła niesprawiedliwymi i nieuprawnionymi osądami. Wprowadzenie systemu ocen daje korzyści firmie, i pracownikom.

W odniesieniu do przedstawionych powyżej uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi oraz zidentyfikowanej sytuacji problemowej przyjęto, że podmiotem prowadzonych badań jest **system oceniania personelu wojsk lądowych**. Jednocześnie określono, że prowadzone badania zmierzać będą do rozwiązania następującego głównego problemu badawczego

Jakie wymagania spełniać powinien system oceniania personelu wojsk lądowych, aby odpowiadał on potrzebom współczesnego funkcjonowania ludzi w organizacji wojskowej?

Rozwiązanie powyższego problemu stanowi pierwszą część prac zespołu badawczego zmierzającą do określenia możliwości zaplanowania i wdrożenia **zintegrowanego systemu zarządzania potencjałem osobowym** wojsk lądowych. Identyfikacja problemu głównego zdeterminowała w znacznej mierze tok dalszego postępowania, a zwłaszcza określenia celu badań, przyjęcia odpowiedniej procedury oraz doboru narzędzi badawczych.

Praca nad rozwiązaniem zasadniczego problemu badawczego, w nakreślonym obszarze, wymagała rozwiązania szeregu problemów cząstkowych w ujęciu *faktograficznym, diagnostycznym*, *prognostycznym* oraz *praktycznym.* Dostrzeżono jednocześnie fakt, że przyjęty obszar badań jest bardzo rozległy i obejmuje szereg interdyscyplinarnych zagadnień.

W odniesieniu do powyższych uwarunkowań poszukiwanie naukowych rozstrzygnięć w odniesieniu do przedmiotu i obszaru badań wymagało przyjęcia

oraz rozwiązania szczegółowych problemów badawczych, z których najważniejsze przedstawiono w formie pytań:

1. *Jakie są zasadnicze założenia działalności personalnej realizowanej w wojskach lądowych?*
2. *Jakie miejsce zajmuje ocenianie w działalności personalnej Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP?*
3. *Jak współcześnie w teorii i praktyce zarządzania postrzega się ocenianie personelu organizacji?*
4. *Jakie aspekty oceniania personelu uznaje się za kluczowe?*
5. *Jakie są założenia, koncepcje oraz rozwiązania stosowane przez inne formy dotyczące oceniania pracowników?*
6. *Jakie są regulacje normatywne oraz założenia oceniania i opiniowania personelu wojsk lądowych?*

Określone powyżej, poszczególne problemy cząstkowe, dotyczą zasadniczych zagadnień z obszernego spektrum zagadnień dotyczących oceniania personelu organizacji. Złożoność zaobserwowanej sytuacji problemowej spowodowała konieczność identyfikacji oraz określenia zasadniczych kierunków prowadzonych prac badawczych.

We wstępnym etapie badań zespół badawczy skoncentrował swoją uwagę na identyfikacji założeń i zasad działalności personalnej w wojskach lądowych oraz wskazania tych, które uznać można za kluczowe dla oceniania.

Przyjęto jednocześnie założenie, aby w toku procesu badawczego dążyć do poszukiwania wniosków ogólnych, w znacznej mierze uniwersalnych, dotyczących założeń, zasad oraz sposobów postępowania, które mogą być zastosowane w różnych podmiotach złożonej struktury wojsk lądowych. Określono także, że rozwiązanie zidentyfikowanych w toku prac badawczych nowych, szczegółowych problemów dotyczących poszczególnych aspektów oceniania oraz poszukiwanie rozwiązań zmierzających do zwiększania efektywności systemu oceniania oraz **zintegrowanego systemu zarządzania potencjałem osobowym** stanowić będzie kolejną część badań.

Przedstawione uwarunkowania, przedmiot i obszar badań oraz problemy badawcze zdeterminowały cel badań, którym jest:

Wskazanie założeń oraz określenie wymagań jakie spełniać powinien współcześnie system oceniania wojsk lądowych.

W odniesieniu do przedstawionego celu głównego, cząstkowych problemów badawczych oraz w nawiązaniu do zakreślonego obszaru badań zespół badawczy założył osiągnięcie następujących celów cząstkowych:

1. Wskazanie istoty oraz założeń zarządzania zasobami personalnymi w Wojskach Lądowych Sił Zbrojnych RP.
2. Określenie zasad, metod o poszczególnych, teoretycznych, aspektów oceniania pracowników w organizacji.
3. Wskazanie rozwiązań stosowanych w tym zakresie praktyce.
4. Określenie normatywnych założeń stosowanych w wojskach lądowych.
5. Opracowanie propozycji założeń i wymagań systemu oceniania.

Przedstawione założenia poznawcze, dotychczasowa wiedza, przyjęty przedmiot i obszar badań zdeterminowały przyjęcie procedury badawczej zmierzającej do rozwiązania głównego problemu badawczego oraz przedstawionych problemów cząstkowych.

W dążeniu do naukowych rozstrzygnięć procedurę badawczą realizowano w trzech zasadniczych etapach: wstępnym, zasadniczym i końcowym.

W etapie wstępnym dokonano identyfikacji oraz sprecyzowania problemu naukowego, będącego inspiracją podjętych prac badawczych. Analiza literatury, a zwłaszcza wniosków z dotychczasowych badań prowadzonych w odniesieniu do przyjętego przedmiotu i obszaru badań oraz doświadczenia członków zespołu badawczego pozwoliły na uściślenie obszaru badań, określenia głównego **problemu**, **celu badań** oraz nakreślenie przebiegu procedury badawczej. Jednocześnie zgromadzony materiał badawczy był podstawą do sformułowania **wstępnej hipotezy roboczej**, w myśl, której: *Współczesny system oceniania personelu wojsk lądowych powinien zostać skonstruowany w odniesieniu do szeregu wymagań. Zasadnicze z nich to: obiektywność, jednoznaczność, kompleksowość, powiązanie z innymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi.*

Dążąc do weryfikacji założeń przyjętych we wstępnej hipotezie roboczej oraz właściwej organizacji procesu badawczego zgromadzono i przestudiowano szereg pozycji literatury.

Efektem prowadzonych w tym etapie prac badawczych były nowe fakty naukowe, które posłużyły do zweryfikowania wstępnej hipotezy roboczej oraz przedstawienie pełniejszego obrazu rozwiązania głównego problemu badawczego w postaci **hipotezy roboczej**: *Współczesny system oceniania personelu wojsk lądowych musi odnosić się do warunków funkcjonowania ludzi w organizacji wojskowej oraz realizacji przez nich złożonych zadań w różnych warunkach. Podstawą tworzenia systemu oceniania muszą być jasno określone kryteria wskazane w kartach opisu stanowiska. System oceniania powinien zostać skonstruowany w odniesieniu do wymagań, które spowodują, że otrzymane rezultaty będą rzetelne oraz będą odzwierciedlały rzeczywistość. Zasadnicze z nich to: obiektywność, jednoznaczność, kompleksowość, powiązanie z innymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi.*

Drugi etap prac badawczych rozpoczęto od doboru metod badawczych właściwych dla poszczególnych problemów naukowych oraz organizacji i przeprowadzenia dalszych badań teoretycznych oraz empirycznych. Złożona struktura oraz interdyscyplinarny charakter rozwiązywanych problemów spowodował, że szczególną uwagę w tym etapie prac badawczych poświęcono na dokonaniu analizy rozwiązań dotyczących oceniania w wybranych formach oraz opisanych w literaturze przypadkach. Uzyskane rezultaty stanowiły następnie podstawę opracowania otrzymanych w toku badań wyników oraz do naukowych rozstrzygnięć zmierzających do **weryfikacji hipotezy roboczej**, a zwłaszcza jej naukowe uzasadnienie.

Istotą ostatniego, **trzeciego etapu** prac badawczych było zebranie wyników przeprowadzonych badań w całość, dokonanie ich logicznego uogólnienia oraz systematyzacji. Naukowa refleksja towarzysząca tym działaniom miała na celu przyjęcie przejrzystego układu prezentacji wyników badań w formie zwartego opracowania.

Wieloaspektowość przyjętych problemów badawczych determinowała w znacznym stopniu dobór teoretycznych i empirycznych metod badawczych. Ich szeroka gama stosowana we wszystkich etapach prac badawczych oraz w odniesieniu do poszczególnych problemów naukowych pozwoliła na systemową identyfikację poszczególnych elementów przedmiotu badań, w tym związków i zależności pomiędzy nimi oraz otoczeniem.

Metody teoretyczne stosowane były we wszystkich etapach prac badawczych, szczególnie w etapie wstępnym poprzedzającym badania właściwe oraz w etapie końcowym. Były to miedzy innymi: *analiza* i *wnioskowanie, synteza, porównanie, analogia* oraz *uogólnienie*.

Celem zastosowania w toku procesu badawczego **metod empirycznych** było poznanie sądów, opinii, poglądów oraz doświadczeń osób kreujących systemy oceniania, jak również ocenianych. W toku zasadniczego etapu prac badawczych ciekawych wyników dostarczyło *badanie dokumentacji* oraz *wywiady z ekspertami.* Pozwoliły one na przedstawienie poszczególnych **studiów przypadków** w odniesieniu do różnych firm oraz stosowanych w nich rozwiązaniach dotyczących oceniania.

Wnioski otrzymane w toku badań empirycznych posłużyły w głównej mierze do weryfikowania wyników badań teoretycznych oraz określenia zagadnień stanowiących, z punktu widzenia przedstawicieli praktyki zarządzania potencjałem osobowym, zasadnicze aspekty prakseologiczne prezentowanych zagadnień.

Przedstawione uwarunkowania, poszczególne problemy badawcze oraz cel badań zdeterminowały układ pracy, który oprócz wstępu i zakończenia zawiera cztery rozdziały merytoryczne.

W rozdziale pierwszym przedstawiono założenia i zasady działalności personalnej w Wojskach Lądowych Sił Zbrojnych RP. W rozdziale tym zasadniczą uwagę skupiono na wskazanie przesłanek oraz istoty działalności personalnej w odniesieniu do personelu wojsk lądowych. Ujęto w nim także zadania wiodących osób funkcyjnych oraz komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za działalność personalną. Wyniki badań prezentowane w tym rozdziale wskazują

jak wiele przedsięwzięć skalda się na działalność personalną oraz jakie jest miejsce oceniania w tym systemie.

W kolejnym rozdziale zaprezentowano założenia, zasady, kryteria i metody oceniania podwładnych. W rozdziale tym opisano, miedzy innymi, zasadnicze modele zarządzania zasobami ludzkimi, cele oceniania oraz funkcje etapy oceniania. W drugiej części rozdziału przedstawiono wnioski dotyczące form, kryteriów oraz metod i technik oceniania. Szczególną uwagę poświęcono na zaprezentowanie szerokiej gamy kryteriów, które przyporządkowane zostały do zbiorów kryteriów: kwalifikacyjnych, behawioralnych, efektywnościowych oraz osobowościowych.

W trzecim rozdziale opracowania przedstawiono wyniki badań dotyczące poszczególnych studiów przypadków. W kolejnych podrozdziałach opisano założenia, zasady oraz sposoby oceniania w wybranych firmach oraz jednostkach samorządowych. W toku tej części prac badawczych dążono do uzyskania bogatego zbioru materiałów, które następnie posłużyły analizie, porównaniom oraz formułowaniem wniosków, co do wymagań systemu oceniania w organizacji wojskowej. Za cenne w tym rozdziale uznać należy także zaprezentowanie przykładów oraz wniosków formułowanych na łamach czasopism fachowych w odniesieniu do wdrożonych systemów oceniania.

Ocenianie i opiniowanie okresowe żołnierzy stanowi treść rozdziału czwartego. W odniesieniu do stosownych dokumentów normatywnych przedstawiono istotę, założenia oraz zasady oceniania i opiniowania podwładnych w wojskach lądowych. W ostatniej części tego rozdziału wskazano na mankamenty obecnego systemu oceniania oraz konieczność jego modyfikowania.

Wnioski te stanowiły podstawę formułowania wymagań wobec systemu oceniania, które przedstawiono w zakończeniu.

W trakcie weryfikowania hipotezy roboczej założono, że identyfikacja poszczególnych, cząstkowych wymagań stawianych przez ocenianiem stanowić będzie podstawę dalszych badań mających na celu przedstawienie rozwiązań wpływających na sprawność, skuteczność i efektywność oceniania personelu w wojskach lądowych. Uznano, że kontynuacja badań dotyczących oceniania

personelu pozwoli na wskazanie możliwości takiego skonstruowania całego systemu oceniania, aby wspierał on wszelkie działania personalne i był użytecznym narzędziem zwiększającym efektywność pracy całego personelu.

Jednocześnie wyniki badań przedstawione w niniejszym opracowaniu pozwalają na określenie kierunków oraz potrzeb w zakresie udoskonalenia kształtu oraz zasad organizacji i funkcjonowania systemów oceniania personelu w złożonych warunkach współczesnego funkcjonowania organizacji wojskowej.

1. ZAŁOŻENIA I ZASADY DZIAŁALNOŚCI PERSONALNEJ W WOJSKACH LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RP

Analiza dokumentów normatywnych wykazała, że polityka personalna w Siłach Zbrojnych RP zorientowana jest na efektywne zarządzanie zasobami osobowymi resortu obrony narodowej w warunkach pokoju i wojny[1]. Aktualnie to zarządzanie jest realizowane, aby zapewnić:

- trwały rozwój Sił Zbrojnych RP i racjonalne funkcjonowanie wszystkich jego struktur, w tym planowanie i prognozowanie zatrudnienia;
- właściwą rekrutację, selekcję i racjonalne wykorzystanie zasobów osobowych oraz ich systematyczne szkolenie i doskonalenie oraz adekwatne wynagradzanie;
- warunki do obligatoryjnego uwzględniania ocen służbowych żołnierzy zawodowych w prognozowaniu ich rozwoju służbowego;
- pożądany rozwój żołnierzy zawodowych, zgodny z potrzebami armii i oczekiwaniami kadry – modele przebiegu służby i opisy stanowisk służbowych;
- odpowiednie przygotowanie żołnierzy zwalnianych z zawodowej służby wojskowej do adaptacji w środowisku cywilnym – rekonwersję kadr;
- eliminowanie negatywnych zjawisk w działalności personalnej.

Główne zamierzenia polityki personalnej skierowane są na:

- doskonaleniu wewnętrznej struktury korpusów kadry zawodowej;
- osiągnięciu pełnej tożsamości stopni etatowych ze stopniem etatowym zajmowanego stanowiska służbowego w korpusie osobowym oficerów;
- pełnym wdrożeniu do praktyki służbowej zasad polityki kadrowej oraz procedur regulujących przebieg służby żołnierzy zawodowych (modele

[1] Zob. *Polityka kadrowa w SZ RP,* cz.1, opracowanie MON, Warszawa 2002.

przebiegu służby, kadencje na wszystkich stanowiskach służbowych, system opiniowania oraz prognozowania przebiegu zawodowej służby wojskowej na stanowiskach głównych, pośrednich, zabezpieczających i szczególnych).

W odniesieniu do analizowanych dokumentów stwierdzono, że za główne zadania polityki kadrowej w latach 2005 – 2010 przyjęto w nich[1]:

1. Osiągnięcie do końca 2008 roku odpowiedniej liczebności kadry zawodowej (określonej w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 3 grudnia 2003 roku) oraz uzyskanie uzawodowienia na poziomie nie niższym niż 60%.
2. Uzyskanie do końca 2010 roku uzawodowienia na poziomie nie niższym niż 65 % przy utrzymywanej na stałym poziomie liczbie oficerów i podoficerów zawodowych.
3. Dążenie do zamiany wytypowanych etatów żołnierzy zawodowych na etaty pracowników wojska.
4. Wprowadzenie nowego systemu informatycznego, który pozwoli na efektywne i racjonalne gospodarowanie zasobami osobowymi.
5. Znowelizowanie pragmatyki kadrowej w celu poprawy efektywności systemu kadrowego w Siłach Zbrojnych RP. Wyzwaniem tych działań jest rok 2012, w którym armia ma się składać wyłącznie z żołnierzy zawodowych.

Przeprowadzona analiza wykazała, że podstawowym wewnętrznym podmiotem zarządzania kadrami w wojsku są: kierownictwo, komórka personalna, kadra dowódcza wyższego i niższego szczebla dowodzenia. Szczególne znaczenie dla kształtowania kadry dowódczej ma kierownictwo oraz komórki personalne (Oddziały, Wydziały, Sekcje S-1).

Dowódca jest pierwszym podmiotem funkcji personalnej. Skupia on pełnię władzy oraz to do niego należy podejmowanie ostatecznych decyzji w różnych obszarach, również personalnych. To on kieruje organizacją, lecz zarówno

[1] Zob. A. Bartkiewicz, *Trzeba dyskutować,* Polska Zbrojna, 2007, nr 13.

w procesie dowodzenia, jak również zarządzania powierzonymi zasobami oczekuje wsparcia i wysokiego profesjonalizmu od podwładnych.

Komórki personalne, przez który rozumieć należy żołnierzy zawodowych, pracowników wojska wykonujących czynności związane z zarządzaniem kadrami stanowią *drugi podstawowy podmiot funkcji personalnej*. To on wspomaga dowódcę, a jego funkcja wiąże się z szeroko rozumianym wspomaganiem działalności personalnej.

Według A. Sajkiewicz komórki personalne spełniają szereg celów m.in.:

- optymalizacja zatrudnienia;
- wzrost efektywności pracy;
- maksymalizacja rozwoju pracowników;
- poprawienie warunków pracy.

Ponadto realizują szereg innych zadań m.in.:

- prowadzą analizy, służące określeniu celów i strategii zarządzania kadrami, oraz planowanie kadr;
- uczestniczą w procesie doboru i rozwoju kadr;
- rozwijają i prowadzą nadzór i kontrolę w celu zapewnienia właściwego kierunku i poziomu kształcenia kadry.

Wszystkie te zadania powinny być realizowane za pomocą odpowiednich procedur, narzędzi i technik badawczych, wypracowanych przez sztab personalny, pozwalających na łatwiejsze diagnozowanie zjawisk związanych z praktyką kadrową, a także ich przewidywanie. Można przedstawić wniosek, że *zadaniem komórek personalnych jest odciążenie dowódców od czynności preparacyjnych oraz specjalistyczne wspomaganie ich.*

Mając przeświadczenie o wysokiej randze potencjału ludzkiego stwierdzić należy, że osoby zajmujące się działalnością personalną muszą być profesjonalistami w tej dziedzinie. Od ich zaangażowania, pomysłowości, oddania się w sprawy wojska w znacznej mierze zależy wizerunek organizacji jaką są Siły Zbrojne, a w nich największy komponent Wojska Lądowe.

1.1. Zarządzanie zasobami osobowymi w zakresie działalności personalnej w Wojskach Lądowych

Analiza działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wykazała, że w latach 2006 - 2007 główny wysiłek w działalności kadrowej w Wojskach Lądowych skupiono na:

- wyznaczeniu kadry zawodowej na stanowiska służbowe po zakończeniu kadencji;
- zagospodarowaniu żołnierzy zawodowych z przeformowywanych i rozformowywanych jednostek wojskowych;
- utrzymaniu pełnej obsady stanowisk służbowych w jednostkach wojskowych, elementach jednostek wojskowych i pododdziałach wydzielanych do sił wysokiej gotowości oraz wielonarodowych jednostek wojskowych;
- osiągnięciu tożsamości stopnia wojskowego w korpusie oficerów i podoficerów zawodowych;
- przygotowaniu pełnych obsad personalnych do rotacyjnej zmiany kadry w jednostkach międzynarodowych i pozostałych misjach poza granicami kraju;
- doborze i szkoleniu kandydatów do Szkół Podoficerskich Wojsk Lądowych ze szczególnym uwzględnieniem żołnierzy nadterminowej zasadniczej służby wojskowej;
- zintensyfikowaniu procesu kształcenia językowego w podległych strukturach organizacyjnych w ramach realizacji Celu G 0356;
- przygotowaniu i typowaniu kandydatów do służby na wskazanym stanowisku w strukturach międzynarodowych;
- kierowaniu żołnierzy zawodowych na kursy specjalistyczne poza granicami kraju, w tym szczególnie w ramach *Programu IMET*;
- zintensyfikowaniu procesu informatyzacji w komórkach personalnych.

W 2006 roku główny wysiłek działalności personalnej ukierunkowano w Wojskach Lądowych na:

- ukompletowaniu jednostek wojskowych ze szczególnym uwzględnieniem jednostek DF ;
- kontynuowaniu procesu uzawodowienia wybranych jednostek wojskowych przewidzianych do Sił Wysokiej Gotowości, Zdolnych do Przerzutu – zgodnie z Tabelą Sił NATO 2004;
- zagospodarowaniu żołnierz zawodowych, którzy utracili stanowiska służbowe w wyniku zmian strukturalno – etatowych;
- przygotowaniu opiniowania okresowego w 2007 roku.

W działalności tej szczególną wagę przywiązywano do realizacji zasady tożsamości stopnia wojskowego ze stopniem etatowym zajmowanego stanowiska.

Ponadto przygotowano i skierowano żołnierzy zawodowych do misji w: Iraku, Bośni i Hercegowinie, Libanie, Afganistanie oraz Kongo.

Pomimo realizowanych działań, poważnym problemem było uzyskanie tożsamości stopni w korpusie podoficerów. Na dzień 22.09.06 r. 66% podoficerów zawodowych nie posiadało tożsamego stopnia.

Kolejnym problemem było ograniczenie w wyznaczaniu żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe wynikające z zaszeregowania stanowisk do określonych rodzajów. Dotyczyło to przede wszystkim stanowisk zabezpieczających.

Istotnym problemem były również ograniczenia szkolenia kursowego przed objęciem kolejnych stanowisk służbowych.

W Dyrektywie Szefa Sztabu Generalnego WP do działalności Sił Zbrojnych RP w 2007 roku w zakresie zarządzania zasobami osobowymi w Wojskach Lądowych, Szef Sztabu Generalnego WP nakazał[1]:

1. Dokonać weryfikacji form i treści doskonalenia zawodowego kadry, dostosowując studia podyplomowe i kursy specjalistyczne do modelu przebiegu służby żołnierzy w poszczególnych korpusach osobowych

[1] Zob. *Dyrektywa Szefa Sztabu Generalnego WP do działalności Sił Zbrojnych RP w 2007 roku.*

oraz rzeczywistych potrzebach wynikających z prognoz przebiegu służby żołnierzy, określonych przez dowódców posiadających kompetencje do wyznaczenia na stanowiska służbowe.

2. Przygotować warunki organizacyjne i programowe do realizacji szkolenia wojskowo-specjalistycznego kandydatów na żołnierzy zawodowych zgodnie z zaakceptowanymi przez Ministra Obrony Narodowej modelami kształcenia, dostosowując liczbę kandydatów na żołnierzy zawodowych do potrzeb SZ RP w poszczególnych korpusach osobowych.
3. Podjąć prace nad przygotowaniem dla absolwentów wyższych szkół wojskowych charakterystyk absolwentów w zakresie cech osobowych, wiedzy i umiejętności kierunkowych, niezbędnych oficerowi do wykonywania obowiązków na pierwszym stanowisku służbowym.

Na podstawie tej dyrektywy Dowódca Wojsk Lądowych w zamiarze do działalności na 2007 rok w zakresie działalności personalnej Dowódca Wojsk Lądowych nakazał:

- główny wysiłek skupić na właściwym przeprowadzeniu racjonalnego rozmieszczenie kadry kończącej kadencję, dążąc do rotacji 1/3 stanu osobowego w roku;
- skompletować żołnierzami zawodowymi jednostki wojskowe zaliczane do najwyższych kategorii gotowości;
- kontynuować proces uzawodowienia wybranych jednostek wojskowych Wojsk Lądowych, w tym szczególnie Sił Wysokiej Gotowości i jednostek przewidzianych do użycia w układzie sojuszniczym;
- przygotować pełne obsady personalne do rotacyjnej zmiany kadry w jednostkach międzynarodowych i pozostałych misjach poza granicami kraju;
- nadzorować szkolenie kandydatów na podoficerów zawodowych;
- dążyć do osiągnięcia docelowych stanów ewidencyjnych żołnierzy zawodowych w poszczególnych korpusach kadry.

Analiza dokumentów normatywnych wykazała, że warunkiem osiągnięcia celu działalności personalnej w Wojskach Lądowych było:

- udrożnienie systemu uzupełniania i podwyższania kwalifikacji niezbędnych
  do zajmowania kolejnych stanowisk służbowych poprzez dokonanie zmian
  w ustawach odnośnie likwidacji stopnia wojskowego młodszy chorąży i wprowadzenia stopnia chorąży sztabowy;
- przyjęcie zasady traktowania opiniowania okresowego żołnierzy zawodowych jako podstawowego elementu rozwoju żołnierza;
- przyjęcie na wszystkich szczeblach dowodzenia zasady wyznaczania na kolejne stanowiska służbowe po upływie kadencji na zajmowanym stanowisku służbowym z wyjątkiem potrzeby dochodzenia do tożsamości stopnia wojskowego oraz konieczności obsady stanowisk kluczowych;
- ujednolicenie systemu wspomagania działalności personalnej – SI PERSONEL;
- zagospodarowanie żołnierzy zawodowych z rozformowywanych jednostek wojskowych.

Główny wysiłek w działalności personalnej skupiono na właściwym wyznaczeniu 22 000 żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe, kończących kadencję w 2007 roku.

Ponadto Dowódca Wojsk Lądowych w rozkazie do działalności wojsk lądowych w 2007 roku postawił następujące zadania w zakresie działalności personalnej[1]:

- utrzymanie pełnej obsady stanowisk służbowych w jednostkach wojskowych, elementach jednostek wojskowych i pododdziałach wydzie-

[1] Zob. *Rozkaz Nr 327 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 12 października 2006 roku do działalności wojsk lądowych w 2007 roku.*

lanych do sił wysokiej gotowości oraz wielonarodowych jednostek wojskowych;

- prognozowanie przebiegu służby kadry zawodowej na kolejnych stanowiskach służbowych realizując w praktyce zasady systemu uzupełniania i podwyższania kwalifikacji niezbędnych do zajmowania kolejnych stanowisk;
- zagospodarowanie żołnierzy zawodowych z przeformowywanych i rozformowywanych jednostek wojskowych ujętych w planie zamierzeń na 2007 rok;
- doprowadzenie do tożsamości stopnia wojskowego w korpusie oficerów i uzyskanie wzrostu tożsamości w korpusie podoficerów o 10 % (tzn. doprowadzenie 2172 podoficerów do tożsamości);
- utrzymywanie pierwszeństwa w kierowaniu do misji pokojowych żołnierzy z jednostek wytypowanych do współpracy z NATO;
- przygotowanie pełnych obsad personalnych do rotacyjnej zmiany kadry w jednostkach międzynarodowych i pozostałych misjach poza granicami kraju nadzorowanie procesu naboru kandydatów do korpusu szeregowych zawodowych oraz doboru i szkolenia kandydatów na podoficerów;
- kwalifikowanie kandydatów do pełnienia służby w PKW poza granicami kraju zgodnie z wymaganiami określonymi w kartach opisu stanowisk nadając priorytet naborowi do pełnienia misji stabilizacyjnej w Republice Iraku;
- kierowanie do pełnienia służby w PKW poza granicami kraju obok kryteriów merytorycznych żołnierzy zdyscyplinowaniem oraz odpornych na stres;
- kierowanie do obsady sztabów międzynarodowych w misjach oficerów posiadających doświadczenie w pracy w podobnych komórkach po uprzednim przygotowaniu w kraju systemem kursowym.

W odniesieniu do pracowników wojska, Dowódca Wojsk Lądowych nakazał:

- zakończyć realizację zmiany struktury zatrudnienia polegającej na wprowadzeniu do etatów jednostek wojskowych stanowisk spoza etatu /nie mniej niż 90% zatrudnienia/;
- kontynuować w ramach szkolenia kursowego w Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych w Poznaniu. proces szkolenia pracowników wojska zajmujących się sprawami pracowniczymi szczególnie w zakresie udoskonalania i ujednolicania procesów zarządzania;
- prowadzić działalność kontrolno-rozliczeniową w jednostkach wojskowych z zakresu spraw pracowniczych i praktycznego przestrzegania prawa pracy oraz udziału osób zarządzających personelem przy podejmowaniu wszelkich decyzji w zakresie kształtowania zatrudnienia i płac.

Analiza poczynań Dowództwa Wojsk Lądowych w zakresie działalności personalnej wykazała, że realizowano szereg zamierzeń w tym zamierzenia kadrowe związane z procesem rozformowania i przeformowania jednostek i instytucji podległych Dowództwu Wojsk Lądowych oraz rozmieszczenia kadry, która utraciła stanowiska służbowe. Ponadto rozpoczęto procedury zmierzające do zagospodarowania kadry zawodowej stanowiącej nadwyżkę ponad etatową. Natomiast w działalności kadrowej kontynuowano przyjętą zasadę wyznaczania na stanowiska służbowe, przyjmując tożsamość stopnia wojskowego z etatowym, tworząc w ten sposób podstawy do wprowadzenia nowej polityki kadrowej. Opracowano również propozycje zmian do ustawy pragmatycznej mające na celu usprawnienie działalności kadrowej. Ponadto realizowano szkolenie organów kadrowych na wszystkich szczeblach organizacyjnych Wojsk Lądowych.

1.2. Zadania Dowódcy Wojsk Lądowych i Szefa Zarządu Zasobów Osobowych G-1 w zakresie działalności personalnej

Praktyka zarządzania zasobami personalnymi wykazała ogromną rolę decydentów w sprawowaniu tej funkcji. Nie ulega wątpliwości, że posiadanie najwyżej klasy podwładnych – dowódców różnych szczebli dowodzenia, od dowódcy drużyny, plutonu wzwyż, oficerów sztabowych, planistów, szkoleniowców, niezbędne jest:

- umiejętne, nowoczesne planowanie kadr;
- właściwe pozyskiwania żołnierzy zawodowych (rekrutacja, selekcja);
- zapewnienie optymalnego rozwoju zawodowego (ocena, doskonalenie, przemieszczanie, integrowanie, zwolnienia).

Konieczne jest również efektywne zarządzanie zasobami kadrowymi w taki sposób, aby zapewnić[1]:

- trwały rozwój kadry zawodowej zgodnie z potrzebami Sił Zbrojnych i oczekiwaniami kadry;
- właściwą rekrutację, selekcję i racjonalne wykorzystanie zasobów kadrowych oraz ich systematyczne doskonalenie;
- odpowiednie przygotowanie żołnierzy zwalnianych z zawodowej służby wojskowej do adaptacji w środowisku cywilnym;
- eliminowanie negatywnych zjawisk w obszarze działalności kadrowej.

Aby sprostać tym wymaganiom w gestii Dowódcy Wojsk Lądowych leży realizacją następujących zadań w zakresie działalności personalnej:

1. Realizowanie ustalonych (określonych) przez Ministra Obrony Narodowej kierunków polityki kadrowej w odniesieniu do żołnierzy zawodowych, żołnierzy zasadniczej służby wojskowej (kandydatów na żołnierzy zawodowych) oraz pracowników wojska.

[1] Zob. *Polityka Kadrowa* ..., Warszawa 2002, s. 16.

2. Wyznaczanie żołnierzy na stanowiska służbowe, mianowanie ich na wyższe stopnie wojskowe zgodnie z posiadanymi kompetencjami oraz nadawanie (unieważnianie) przydziałów mobilizacyjnych.
3. Właściwe wykorzystanie i rozwój kadry zawodowej Wojsk Lądowych.

W swoich poczynaniach Dowódca Wojsk Lądowych wspierany jest przez Zarząd Zasobów Osobowych w gestii, którego w zakresie działalności personalnej leży[1]:

1. Kierowanie opracowywaniem perspektywicznych i bieżących planów rozmieszczenia i wykorzystania kadry zawodowej, żołnierzy służby kontraktowej oraz rezerwy kadrowej, a także sprawowanie specjalistycznego nadzoru nad działalnością komórek kadrowych w jednostkach Wojsk Lądowych.
2. Realizacja polityki kadrowej w Wojskach Lądowych określonej w ustawie oraz rozporządzeniach, rozkazach i wytycznych w zakresie:
   - uzupełniania;
   - rozmieszczania i doboru oficerów, podoficerów i szeregowych zawodowych na stanowiska służbowe;
   - powoływania do służby kontraktowej;
   - mianowania na wyższe stopnie wojskowe;
   - występowanie z wnioskami o odznaczenia – państwowe i resortowe;
   - zwalniania z zawodowej służby wojskowej.
3. Kierowanie bieżącą działalnością kadrową w zakresie uzupełnienia mobilizacyjnego, nadzorowanie jakości i stopnia planowanego uzupełnienia jednostek wojskowych rezerwy żołnierzami i środkami transportowymi z gospodarki narodowej.
4. Dokonywanie określonych analiz kadrowych i przedstawianie przełożonym uzgodnionych wniosków i propozycji w sprawach określonych przepisami o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych.

---

[1] Zob. *Zakres działania Dowództwa Wojsk Lądowych w czasie pokoju,* załącznik Nr 1 do decyzji Nr 168/Org./P1 Ministra Obrony Narodowej z dnia 2 listopada 2004 r.

5. Kierowanie sprawami kadrowymi pracowników wojska, kontrolowanie przestrzegania obowiązujących przepisów prawa pracy oraz wykorzystania przydzielonych limitów zatrudnienia.
6. Sprawowanie merytorycznego nadzoru nad podnoszeniem kwalifikacji kadry zawodowej oraz pracowników wojska.
7. Określanie potrzeb w zakresie przeszkalania wojskowego studentów i absolwentów wyższych uczelni przewidzianych na uzupełnienie jednostek Wojsk Lądowych.
8. Przygotowanie rozkazów (wykazów) personalnych Dowódcy Wojsk Lądowych, dotyczących:
   - wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe;
   - zwalniania żołnierzy zawodowych ze stanowisk służbowych;
   - mianowania na kolejne stopnie wojskowe;
   - nadawania przydziałów mobilizacyjnych;
   - zwalniania z zawodowej służby wojskowej;
   - wydzielanie żołnierzy na zalążki.
9. Koordynację i nadzorowanie procesu wcielania poborowych do jednostek wojskowych.
10. Koordynowanie rozdziału przydzielonych Wojskom Lądowym limitów żołnierzy nadterminowej zasadniczej służby wojskowej i zasadniczej służby wojskowej oraz nadzór nad prawidłowością ich wykorzystania.
11. Podział limitów zatrudnienia żołnierzy i pracowników wojska na poszczególne jednostki organizacyjne do opracowania projektu rozkazu Dowódcy Wojsk Lądowych w sprawie realizacji budżetu Wojsk Lądowych na rok bieżący.
12. Informowanie Głównego Księgowego – Szefa Finansów Wojsk Lądowych na etapie opracowywania projektu budżetu Wojsk Lądowych na kolejny rok o średniorocznych stanach żołnierzy i pracowników wojska w podziale na jednostki organizacyjne.

13. Koordynowanie i nadzorowanie odbywania służby wojskowej przez żołnierzy zasadniczej i nadterminowej służby wojskowej oraz studentów i absolwentów szkół wyższych w ramach przeszkolenia wojskowego.
14. Nadzór nad planowaniem i doborem w Wojskach Lądowych żołnierzy niezawodowych do jednostek biorących udział w misjach pokojowych Organizacji Narodów Zjednoczonych i innych organizacji międzynarodowych.
15. Koordynowanie procesem typowania, przygotowywania oraz kierowania kadry zawodowej Wojsk Lądowych do służby poza granicami kraju.
16. Nadzór nad procesem zwalniania żołnierzy niezawodowych po odbyciu zasadniczej służby wojskowej lub przeszkolenia wojskowego.
17. Planowanie, organizowanie i prowadzenie kontroli przedsięwzięć objętych zakresem zadań Zarządu w sztabach i jednostkach Wojsk Lądowych.
18. Koordynowanie działalności TOAW w zakresie: uzupełniania jednostek wojskowych i formacji uzbrojonych, naboru do szkolnictwa wojskowego, przeznaczania do służby zastępczej studentów i absolwentów szkół wyższych oraz wykonywania związanej z tym sprawozdawczości.
19. Prowadzenia analiz ewidencyjnych stanu osobowego Wojsk Lądowych oraz związanej z tym sprawozdawczości.
20. Współpraca z merytorycznymi komórkami Generalnego Zarządu Zasobów Osobowych – P1 w zakresie problematyki będącej w gestii Zarządu.
21. Nadzór nad przestrzeganiem limitów zatrudnienia żołnierzy i pracowników wojska określonych w corocznych decyzjach budżetowych MON.

Ponadto Szef Zarządu Zasobów Osobowych odpowiada za: realizację planowanych zamierzeń organizacyjno – etatowych i kompetencyjnych oraz

ustalanie struktury organizacyjno – etatowej jednostek organizacyjnych Wojsk Lądowych oraz za wypracowanie kierunków i założeń do działalności społeczno – wychowawczej w Wojskach Lądowych.

Szef Zarządu Zasobów Osobowych jest uprawniony do[1]:

- przedstawiania Dowódcy Wojsk Lądowych (poprzez Szefa Sztabu – Zastępcę Dowódcy) ocen, opinii, wniosków i projektów dokumentów normatywnych w sprawach należących do zakresu działania Zarządu;
- współpracy ze wszystkimi osobami funkcyjnymi Dowództwa WLąd w zakresie zbierania danych dotyczących obszaru odpowiedzialności Zarządu;
- koordynowania działalności TOAW w zakresie problematyki pokojowego i mobilizacyjnego uzupełniania jednostek wojskowych Sił Zbrojnych;
- podejmowania samodzielnych decyzji w sprawach należących do zakresu działania Zarządu, a nie zastrzeżonych do kompetencji przełożonych;
- wydawania poleceń w ramach sprawowanej funkcji dowodzenia Zarządem;
- organizowania kontroli oraz rozliczania osób funkcyjnych podległych służbowo i merytorycznie z realizacji zadań powierzonych im do wykonania;
- podpisywania pism, uzgadniania treści dokumentów oraz współpracy z innymi komórkami wewnętrznymi;
- reprezentowania Zarządu wobec innych instytucji wojskowych i cywilnych w sprawach należących do zakresu działania Zarządu;
- utrzymywania współpracy – w zakresie wynikającym z jego kompetencji – z Departamentami Ministerstwa Obrony Narodowej, Generalnymi Zarządami Sztabu Generalnego WP, wszystkimi komórkami wewnętrznymi DWLąd, oddziałami zasobów osobowych

[1] Zob. *Regulamin Organizacyjny Dowództwa Wojsk Lądowych,* załącznik nr 1 do rozkazu Nr 151 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 16 maja 2006 r.

Okręgów Wojskowych oraz korpusów i ZT, a także sekcjami S-1 brygad i samodzielnych oddziałów bezpośrednio podporządkowanych Dowódcy Wojsk Lądowych.

Do zadań Szefa Zarządu Zasobów Osobowych należy również:

1. Planowanie i realizacja przedsięwzięć w zakresie doboru i rozmieszczenia, mianowania na wyższe stopnie wojskowe, występowania z wnioskami o odznaczenia – państwowe i resortowe, zwalniania z zawodowej służby wojskowej żołnierzy zawodowych będących w kompetencjach Dowódcy Wojsk Lądowych oraz przygotowanie propozycji w tym zakresie na żołnierzy zawodowych Wojsk Lądowych będących w kompetencjach MON.
2. Planowanie, organizowanie oraz koordynowanie przedsięwzięć związanych z zabezpieczeniem potrzeb mobilizacyjnych stanem osobowym jednostek organizacyjnych Wojsk Lądowych.
3. Ukompletowanie jednostek organizacyjnych Wojsk Lądowych żołnierzami zasadniczej służby wojskowej – zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami.
4. Nadzorowanie i koordynowanie realizacji zadań przez TOAW w zakresie uzupełniania potrzeb osobowych oraz środkami transportowymi i maszynami pobieranymi z gospodarki narodowej jednostek organizacyjnych Wojsk Lądowych.
5. Koordynowanie planowania przedsięwzięć związanych z formowaniem, przeformowaniem i rozformowaniem jednostek wojsk lądowych we współdziałaniu z Zarządem Planowania Rozwoju Wojsk Lądowych (G-5).
6. Opracowywanie propozycji zapisów do średniookresowych planów rozwoju wojsk lądowych.
7. Administrowanie sprawami pracowników wojska.
8. Inspirowanie i organizowanie przedsięwzięć służących utrzymaniu dyscypliny, porządku wojskowego i właściwych stosunków interpersonalnych.

9. Opracowywanie informacji o nastrojach środowisk wojskowych i rozwiązywaniem problemów sygnalizowanych w tym zakresie.
10. W uzgodnieniu z głównym księgowym – szefem finansów dokonywanie podziału limitu żołnierzy i zatrudnienia pracowników wojska na poszczególne jednostki wojskowe zarówno do realizacji budżetu w danym roku, jak i do opracowywania planu na rok następny.
11. Nadzór nad przestrzeganiem limitów zatrudnienia żołnierzy i pracowników wojska, szkolenia studentów oraz absolwentów szkół wyższych określonych w corocznych decyzjach budżetowych MON.
12. Nadzór nad zaopatrywaniem jednostek Wojsk Lądowych w sprzęt kulturalno – oświatowy oraz opracowaniem propozycji finansowania przedsięwzięć społeczno – wychowawczych w Wojskach Lądowych.

1.3. Podsystem personalny w systemie zarządzania zasobami osobowymi

Podsystem personalny jest częścią systemu zarządzania zasobami osobowymi. Dotyczy doboru żołnierzy na stanowiska służbowe poprzez analizę ich kwalifikacji, umiejętności oraz cech charakteru i predyspozycji. Wykonawcami zadań w dziedzinie zarządzania zasobami osobowymi są oficerowie personalni sekcji S-1/ wydziałów G-1/ jednostek wojskowych. Na komórkach personalnych spoczywa realizowanie polityki kadrowej obejmującej między innymi przesunięcia żołnierzy na stanowiskach służbowych, co ma zapewnić pełną realizację zadań bojowych przez jednostkę.

Elementem podsystemu personalnego jest uzupełnianie wojsk w wyniku strat ponoszonych przez jednostki w czasie działań wojennych. Celem tej działalności jest zapewnienie ciągłego uzupełniania jednostek wojskowych stanem osobowym w ramach bieżącego oraz kompleksowego uzupełniania wojsk i stwa-

rzanie warunków do sprawnego włączania uzupełnień w struktury organizacyjne jednostek wojskowych prowadzących działania bojowe.

Elementem podsystemu jest również obsługa personalna jeńców wojennych, którą realizują:

- oficerowie sekcji /wydziałów/ personalnych;
- jednostki lub zespoły przesłuchujące jeńców;
- zespoły przesłuchujące (występujący na szczeblu taktycznym);
- punkty zborne;
- rejony przetrzymywania.

Zgranie podsystemu zarządzania personelem polega na opanowaniu przez osoby zajmujące się problematyką uzupełnieniową metod efektywnego wyszukiwania żołnierzy o pożądanych predyspozycjach i kwalifikacjach do wyznaczania na stanowiska służbowe. Wymaga to ciągłego wyposażenia dowódców i osób funkcyjnych w wiedzę dotyczącą procedur pozyskiwania zasobów osobowych na uzupełnienie jednostek wojskowych. Nie mniejsze znaczenie ma ukierunkowanie kierunków działalności sztabów jednostek wojskowych na szybkie pozyskiwanie wyszkolonych specjalistów wojskowych (w ramach przesunięć na stanowiskach oraz w ramach przydziałów mobilizacyjnych).

W zgrywaniu podsystemu zarządzania personelem szczególną rangę przypisuje się do sprawnemu i terminowemu obiegowi informacji o stanie ukompletowania pododdziałów (oddziałów) w ramach obowiązującego systemu meldunkowego oraz umiejętności prognozowania strat w stanie osobowym, jakie mogą ponieść pododdziały w czasie działań. Powyższy element ma wpływ na decyzje podejmowane przez dowódców oraz na jakość i ilość pobieranego uzupełnienia.

Zgrywanie podsystemu personalnego na szczeblu brygady/pułku/ realizuje się w oparciu o cztery etapy przez okres 3 lat.

W I etapie ćwiczy się wybrane elementy w ramach szkolenia bieżącego żołnierzy ZSW, szkolenia doskonalącego kadry oraz w ramach treningów sztabowych i ćwiczeń bez udziału wojsk.

W II etapie zgrywania, elementy działalności personalnej ćwiczy się w ramach prowadzonych treningów sztabowych, ćwiczeń dowódczo sztabowych.

W tym etapie również prowadzi się szkolenia teoretyczne ze zwróceniem uwagi na zagadnienia słabo opanowane w I etapie zgrywania.

W III etapie zgrywania oprócz prowadzonego szkolenia teoretycznego sprawdza się praktyczne opanowanie procedur postępowania w działalności personalnej. Opanowanie procedur działania sekcji S1 /wydziałów G1/ sprawdza się poprzez praktyczne działanie w ćwiczeniu taktyczno – specjalnym brygady/ pułku.

W IV etapie zgrywania dokonuje się sprawdzenia funkcjonowania podsystemu personalnego w ramach ćwiczenia z wojskami (z powołaniem rezerw).

Zgrywanie podsystemu personalnego na szczeblu dywizji realizuje się w oparciu o cztery etapy. Powinno być ono zrealizowane w okresie 4 lat.

W I etapie kładzie się nacisk na indywidualne przygotowanie kadry i komórek funkcjonalnych do realizacji przedsięwzięć z zakresu administracyjnego oraz wypracowanie procedur działania. Wybrane elementy z działalności personalnej ćwiczy się w ramach szkolenia bieżącego żołnierzy ZSW, szkolenia doskonalącego kadry oraz w ramach treningów sztabowych i ćwiczeń bez udziału wojsk.

W II etapie zgrywania zwraca się uwagę na opanowanie elementów działalności personalnej w ramach prowadzonych treningów sztabowych, ćwiczeń dowódczo sztabowych. Ponadto prowadzi szkolenia teoretyczne ze zwróceniem uwagi na zagadnienia słabo opanowane w I etapie zgrywania.

W III etapie zgrywania oprócz szkolenia teoretycznego sprawdza się praktyczne opanowanie procedur postępowania w działalności personalnej. Formą sprawdzenia opanowania procedur działania sekcji S1 /wydziałów G1/ jest udział i praktyczne działanie w ćwiczeniu taktyczno – specjalnym dywizji.

W IV etapie dokonuje się sprawdzenia funkcjonowania podsystemu personalnego w całej dywizji. Formą sprawdzenia jest ćwiczenie z wojskami (z powołaniem rezerw).

1.4. Miejsce i rola Oddziału Personalnego w strukturze Wojsk Lądowych

Dowódca Wojsk Lądowych dowodzi jednoosobowo podległymi wojskami oraz kieruje całokształtem działalności Dowództwa Wojsk Lądowych. Ponosi odpowiedzialność za realizację wszystkich zadań nałożonych na Wojska Lądowe, w tym za działalność personalną (kadrową).

Zarząd Zasobów Osobowych (G – 1) jest komórką wewnętrzną Dowództwa Wojsk Lądowych podległą bezpośrednio Szefowi Sztabu Wojsk Lądowych. Całokształtem działalności Zarządu kieruje Szef Zarządu Zasobów Osobowych, który jest przełożonym wszystkich żołnierzy i pracowników wojska. W zakresie działalności personalnej odpowiada za:

- politykę kadrową żołnierzy i pracowników wojska;
- planowanie i uzupełnianie potrzeb kadrowych;
- nadzorowanie całokształtu problemów pokojowego i mobilizacyjnego uzupełniania jednostek Wojsk Lądowych i jednostek innego podporządkowania;
- gromadzenie rezerw osobowych i środków transportowych na potrzeby jednostek w Wojskach Lądowych.

Ponadto Szef Zarządu koordynuje działalność Terenowych Organów Administracji Wojskowej (TOAW) w zakresie problematyki uzupełniania mobilizacyjnego i pokojowego oraz poboru, a także nadzoruje prowadzenie prac ewidencyjno – statystycznych dotyczących stanu osobowego oraz podstawowego uzbrojenia i wyposażenia Wojsk Lądowych.

Oddział Personalny jest komórką wewnętrzną bezpośrednio podporządkowaną Szefowi Zarządu Zasobów Osobowych (G-1) przeznaczoną do realizacji zadań w zakresie[1]:

1. Realizacji założeń polityki personalnej oraz nadzoru nad jej realizacją w Wojskach Lądowych.

[1] Zob. *Zakres obowiązków dla poszczególnych stanowisk służbowych (pracy) oddziału personalnego*, Warszawa 2006.

2. Planowania potrzeb kadrowych w zakresie uzupełniania Wojsk Lądowych.
3. Prowadzenia ewidencji żołnierzy zawodowych i dokumentacji personalnej stosownie do kompetencji kadrowej dowódcy Wojsk Lądowych.
4. Przygotowywania projektów rozkazów, decyzji i zarządzeń oraz opracowywania wytycznych i innych dokumentów wykorzystywanych do działalności kadrowej.

Całokształtem działalności Oddziału Personalnego kieruje Szef Oddziału Personalnego, który jest przełożonym żołnierzy i pracowników wojska Oddziału i ma prawo wydawania im rozkazów we wszystkich sprawach dotyczących działalności służbowej. Ponadto Oddział Personalny współpracuje z:

1. Oddziałami w Zarządzie Personalnym i Zasobów Osobowych P1 SG WP;
2. Oddziałami Zarządu Zasobów Osobowych G1DWLąd i pozostałych RSZ;
3. pracownikami Departamentu MON właściwego dla spraw personalnych;
4. Oddziałem Prawnym, Szefostwem Finansów oraz innymi komórkami wewnętrznymi DWLąd w zakresie uzgadniania treści projektów dokumentów kompetencyjnych.

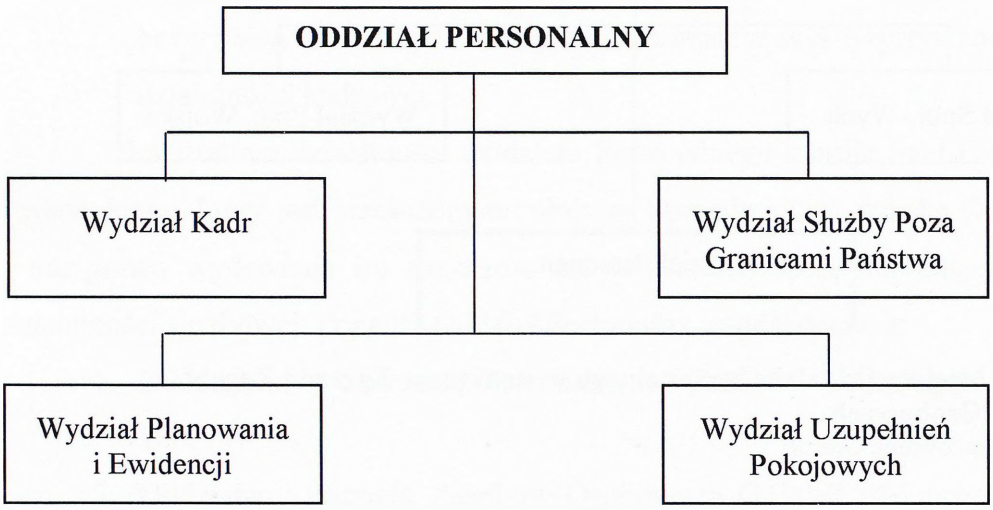
Miejsce Oddziału Personalnego w strukturze Zarządu Zasobów Osobowych G-1 przedstawia rysunek 1.1.

Rys. 1.1. Miejsce Oddziału Personalnego w strukturze Zarządu Zasobów Osobowych
Źródło: opracowanie własne.

Oddział Personalny prowadzi nadzór merytoryczny nad działalnością szefów komórek personalnych podległych jednostek wojskowych na poszczególnych szczeblach organizacyjnych tj.: korpusu, dywizji, brygad, batalionów.

1.5. Struktura i zadania Oddziału Personalnego Dowództwa Wojsk Lądowych

Oddział Personalny jest komórką organizacyjną Zarządu Zasobów Osobowych G-1. Strukturę oddziału przedstawia rys. 1.2[1].



Rys. 1.2. Struktura Oddziału Personalnego
Źródło: opracowanie własne.

Zadania Oddziału Personalnego obejmują[2]*:*

1. Określanie kierunków i zadań oraz kierowanie całokształtem działalności kadrowej w Wojskach Lądowych.
2. Kierowanie opracowywaniem perspektywicznych i bieżących planów rozmieszczania i wykorzystania na stanowiskach służbowych kadry zawodowej, stosownie do występujących potrzeb oraz w zależności od opinii służbowej i prognozy.
3. Kierowanie bieżącą działalnością kadrową w dziedzinie:
   - merytorycznego załatwiania wniosków o przeniesienie żołnierzy zawodowych, w ramach i poza Wojska Lądowe;
   - powołań do zawodowej służby kontraktowej;

[1] Wydział Uzupełnień Pokojowych podporządkowano Szefowi Oddziału Rezerw (podstawa: rozkaz Nr Z-59/Org. Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 30.12.2004 r. w sprawie zmiany podporządkowania Wydziału Ruchu Lotniczego i Wydziału Uzupełnień Pokojowych).

[2] Zob. Zakres obowiązków dla poszczególnych stanowisk służbowych (pracy) oddziału personalnego, Warszawa 2006.

- zwolnień z zawodowej służby wojskowej;
- nadania żołnierzom zawodowym odznaczeń państwowych i resortowych;
- mianowania żołnierzy zawodowych na kolejne stopnie wojskowe.

4. Opracowanie projektów dla dowódcy Wojsk Lądowych w zakresie:
   - rozkazów personalnych;
   - wykazów proponowanych do wyróżnień odznaczeniami państwowymi
     i resortowymi;
   - rozkazów i wytycznych dotyczących przedsięwzięć personalnych.
5. Określanie potrzeb w zakresie przedsięwzięć dotyczących podwyższania kwalifikacji oraz staży kadry zawodowej.
6. Nadzorowanie nad realizacją zadań związanych ze szkoleniem kadry w zakresie języka angielskiego w jednostkach wojskowych Wojsk Lądowych objętych celem G 0356.
7. Planowanie i organizowanie działalności kontrolnej Dowództwa Wojsk Lądowych w zakresie dotyczącym przedsięwzięć kadrowych.
8. Prowadzenie „BAZY DANYCH" w zakresie analiz stanów osobowych.
9. Opracowanie analiz stanu rozmieszczania żołnierzy w jednostkach wojskowych oraz prowadzenie ewidencji i sprawozdawczości w tym zakresie na poszczególnych szczeblach dowodzenia.

Szef Oddziału Personalnego podlega bezpośrednio Szefowi Zarządu Zasobów Osobowych (G-1). Kieruje działalnością Oddziału i jest przełożonym żołnierzy i pracowników wojska Oddziału. Odpowiada za koordynowanie i nadzorowanie pracy Oddziału w zakresie:

- realizacji założeń polityki personalnej oraz nadzoru nad jej realizacją w Wojskach Lądowych;
- planowania potrzeb kadrowych w zakresie ukompletowania Wojsk Lądowych;

- prowadzenia ewidencji żołnierzy zawodowych i dokumentacji personalnej stosownie do kompetencji kadrowej dowódcy Wojsk Lądowych;
- przygotowywania projektów rozkazów, decyzji i zarządzeń oraz opracowywania wytycznych i innych dokumentów wykorzystywanych do działalności kadrowej;
- opracowywania wniosków do planów zamierzeń kadrowych;
- opracowywania kadrowych dokumentów sprawozdawczych.

Szef Oddziału Personalnego jest uprawniony do:

- sprawowania merytorycznego nadzoru nad działalnością kadrową w dowództwie i jednostkach Wojsk Lądowych;
- kontrolowania przestrzegania wykonawczej dyscypliny kadrowej w dowództwie i jednostkach Wojsk Lądowych;
- utrzymywania współpracy z Oddziałem Kadr Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, Zarządem Zasobów Osobowych Generalnego Zarządu Zasobów Osobowych P-1 SG WP oraz odpowiednikami w innych rodzajach Sił Zbrojnych – w zakresie realizacji zadań Oddziału.

Do zadań Szefa Oddziału Personalnego należy:

1. Nadzorowanie wykonywania prac koncepcyjnych dotyczących węzłowej problematyki wynikającej z zakresu zadań wykonywanych przez podległe sobie Wydziały.
2. Dokonywanie analizy pism i dokumentów, przed ich skierowaniem do realizacji, pod względem sposobu i terminu wykonania.
3. Kierowanie pracą Oddziału poprzez nadzorowanie prac poszczególnych Wydziałów oraz rozliczanie ich realizacji.
4. Organizowanie realizacji przedsięwzięć gotowości bojowej oraz szkolenia wewnętrznego.
5. Udział w planowaniu i prowadzeniu szkolenia z zakresu problematyki kadrowej w Dowództwie Wojsk Lądowych.

6. Utrzymywanie współpracy – w sprawach należących do zakresu działania Oddziału – z właściwymi komórkami organizacyjnymi Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, Generalnego Zarządu Zasobów Osobowych SG WP, Dowództwa Wojsk Lądowych oraz ogniwami niższych szczebli dowodzenia.
7. Określanie kierunków i zadań oraz kierowanie całokształtem pracy kadrowej w Wojskach Lądowych.
8. Kierowanie opracowywaniem perspektywicznych i bieżących planów rozmieszczania i wykorzystania na stanowiskach służbowych kadry zawodowej, stosownie do występujących potrzeb oraz w zależności od opinii służbowej i prognozy.
9. Kierowanie bieżącą działalnością kadrową w dziedzinie:
   - merytorycznego załatwiania wniosków o przeniesienie żołnierzy zawodowych, w ramach i poza Wojska Lądowe;
   - powołań do zawodowej służby kontraktowej;
   - zwolnień z zawodowej służby wojskowej;
   - nadania żołnierzom zawodowym odznaczeń państwowych i resortowych;
   - mianowania żołnierzy zawodowych na kolejne stopnie wojskowe.
10. Opracowanie projektów dla dowódcy Wojsk Lądowych w zakresie:
    - rozkazów personalnych;
    - wykazów proponowanych do wyróżnień odznaczeniami państwowymi i resortowymi;
    - rozkazów i wytycznych dotyczących przedsięwzięć personalnych;
11. Określanie potrzeb w zakresie przedsięwzięć dotyczących podwyższania kwalifikacji oraz staży kadry zawodowej.
12. Planowanie i organizowanie działalności kontrolnej Dowództwa Wojsk Lądowych w zakresie dotyczącym przedsięwzięć kadrowych.
13. Prowadzenie „BAZY DANYCH" w zakresie analiz stanów osobowych.

14. Opracowanie analiz stanu rozmieszczania żołnierzy w jednostkach wojskowych oraz prowadzenie ewidencji i sprawozdawczości w tym zakresie na poszczególnych szczeblach dowodzenia.
15. Zapewnienie warunków do przestrzegania przepisów bhp w trakcie realizowania zadań przez podległy personel, a także przepisów o ochronie informacji niejawnych.
16. Stawianie zadań i określanie celów podległym żołnierzom zawodowym, ocenianie stopnia ich realizacji, a także określanie ich prognozy rozwojowej.
17. Nadzór nad przestrzeganiem zasad zachowania tajemnicy państwowej i służbowej w pomieszczeniach oddziału.
18. Przedstawianie przełożonemu ocen, opinii i wniosków w sprawach należących do zakresu własnej odpowiedzialności i obowiązków.
19. Inspirowanie podwładnych do doskonalenie wiedzy ogólnej i kwalifikacji fachowych.
20. Ocenianie pracy podwładnych i ich okresowe opiniowanie – zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami.
21. Kształtowanie odpowiednich stosunków międzyludzkich w Oddziale sprzyjających pełnemu zaangażowaniu kadry i pracowników cywilnych w realizację zadań.
22. Bieżące informowanie podwładnych o istotnych sprawach w zakresie płacowym, socjalnym, prawa pracy, itp.
23. Wykonywanie innych zadań związanych z pełnioną funkcją i zleconych przez przełożonego oraz wynikających z przepisów państwowych i resortowych.

Zastępca Szefa Oddziału Personalnego podlega bezpośrednio Szefowi Oddziału Personalnego w trakcie jego nieobecności kieruje działalnością Oddziału i jest przełożonym żołnierzy i pracowników wojska Oddziału. Odpowiada w trakcie nieobecności Szefa Oddziału za koordynowanie i nadzorowanie pracy Oddziału w zakresie odpowiedzialności Szefa Oddziału.

Zastępca Szefa Oddziału Personalnego jest uprawniony do utrzymywania współpracy z Oddziałem Kadr Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, Zarządem Zasobów Osobowych Generalnego Zarządu Zasobów Osobowych P-1 SG WP oraz odpowiednikami w innych rodzajach Sił Zbrojnych – w zakresie realizacji zadań Oddziału.

Do zadań Zastępcy Szefa Oddziału Personalnego należy:

- nadzorowanie wykonywania prac koncepcyjnych zleconych przez Szefa Oddziału;
- dokonywanie analizy pism i dokumentów;
- kierowanie pracą Oddziału w trakcie nieobecności Szefa Oddziału przez nadzorowanie prac poszczególnych Wydziałów oraz rozliczanie ich realizacji (w sprawach i zadaniach określonych przez Szefa Oddziału);
- utrzymywanie współpracy – w sprawach należących do zakresu działania Oddziału – z właściwymi komórkami organizacyjnymi Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, Generalnego Zarządu Zasobów Osobowych SG WP, Dowództwa Wojsk Lądowych oraz ogniwami niższych szczebli dowodzenia;
- nadzorowanie nad procesem szkolenia pionu kadrowego w Wojskach Lądowych;
- składanie propozycji w zakresie określania kierunków i zadań pracy kadrowej w Wojskach Lądowych;
- współuczestniczenie w opracowywaniu perspektywicznych i bieżących planów rozmieszczania i wykorzystania na stanowiskach służbowych kadry zawodowej, stosownie do występujących potrzeb oraz w zależności od opinii służbowej i prognozy;
- współuczestniczenie w planowaniu i organizacji działalności kontrolnej Dowództwa Wojsk Lądowych w zakresie dotyczącym przedsięwzięć kadrowych;
- koordynacja terminowego rozpatrywania i załatwiania spraw kadrowych (14 dni od wpłynięcia dokumentu);

- prowadzenie „BAZY DANYCH" w zakresie analiz stanów osobowych, dotyczących stopnia etatowego pułkownika i generała;
- prowadzenie ewidencji i sprawozdawczości w tym zakresie na poszczególnych szczeblach dowodzenia;
- nadzorowanie amerykańskiego programu szkolenia JMET;
- monitorowanie dochodzenia do tożsamości stopnia wojskowego w Wojskach Lądowych;
- przestrzeganie przepisów bhp a także przepisów o ochronie informacji niejawnych;
- przestrzeganie zasad zachowania tajemnicy państwowej i służbowej;
- przedstawianie przełożonemu ocen, opinii i wniosków w sprawach należących do zakresu własnej odpowiedzialności i obowiązków;
- wykonywanie innych zadań związanych z pełnioną funkcją i zleconych przez przełożonego oraz wynikających z przepisów państwowych i resortowych.

Wydział Kadr jest komórką wewnętrzną bezpośrednio podporządkowaną Szefowi Oddziału Personalnego przeznaczoną do realizacji zadań w zakresie ilościowego i jakościowego doboru, prognozowania, rozmieszczenia, opiniowania służbowego i właściwego wykorzystania żołnierzy zawodowych na stanowiskach służbowych w jednostkach i instytucjach Wojsk Lądowych.

Całokształtem działalności Wydziału Kadr kieruje Szef Wydziału Kadr, który jest przełożonym żołnierzy i pracowników wojska Wydziału i ma prawo wydawania im rozkazów i poleceń we wszystkich sprawach dotyczących działalności służbowej.

Wydział Planowania i Ewidencji jest komórką wewnętrzną bezpośrednio podporządkowaną Szefowi Oddziału Personalnego przeznaczoną do realizacji zadań w zakresie działalności planistycznej, ewidencyjnej, informatycznej oraz mianowań i odznaczeń państwowych i resortowych.

Całokształtem działalności Wydziału Planowania i Ewidencji kieruje Szef Wydziału Planowania i Ewidencji, który jest przełożonym żołnierzy i pracowni-

ków wojska Wydziału i ma prawo wydawania im rozkazów we wszystkich sprawach dotyczących działalności służbowej.

Wydział Służby Poza Granicami Państwa jest komórką wewnętrzną bezpośrednio podporządkowaną Szefowi Oddziału Personalnego przeznaczoną do realizacji zadań w zakresie kwalifikacji kandydatów do służby poza granicami kraju.

Całokształtem działalności Wydziału Służby Poza Granicami Państwa kieruje Szef Wydziału Służby Poza Granicami Państwa, który jest przełożonym żołnierzy i pracowników wojska Wydziału i ma prawo wydawania im rozkazów we wszystkich sprawach dotyczących działalności służbowej.

1.6. Zadania i obowiązki komórek personalnych w zakresie działalności personalnej

Wydziału Kadr jest najbardziej rozbudowaną komórką organizacyjną Oddziału Personalnego. Do jego zadań należy:

1. Opiniowanie projektów aktów normatywnych i struktur organizacyjnych związanych z zakresem działalności wydziału.
2. Opracowywanie i uaktualnianie zakresu obowiązków dla poszczególnych stanowisk służbowych (pracy) dla Wydziału Kadr.
3. Współudział w opracowywaniu tygodniowych, miesięcznych i rocznych planów przedsięwzięć kadrowych.
4. Kierowanie procesem prognozowania i planowania przebiegu służby żołnierzy zawodowych oraz ilościowego i jakościowego doboru, rozmieszczania i wykorzystania żołnierzy zawodowych na stanowiskach służbowych w Wojskach Lądowych.
5. Uzgadnianie, w niezbędnym zakresie, wniosków i propozycji kadrowych dotyczących żołnierzy zawodowych zajmujących stanowiska służbowe będące w kompetencji dowódcy Wojsk Lądowych i Ministra Obrony Narodowej.

6. Przedstawianie szefowi Oddziału Personalnego, uzasadnionych merytorycznie i poprawnych pod względem formalno – prawnym, propozycji decyzji, rozkazów, wniosków, opinii i innych dokumentów w sprawach kadrowych oraz dotyczących odwołań żołnierzy zawodowych.
7. Organizowanie i nadzorowanie opiniowania okresowego żołnierzy zawodowych Wojsk Lądowych.
8. Realizowanie zadań w zakresie doboru i powoływania żołnierzy do służby kontraktowej.
9. Administrowanie sprawami kadrowymi żołnierzy zawodowych pełniących służbę w Dowództwie Wojsk Lądowych.
10. Prowadzenie ewidencji spraw personalnych realizowanych przez Wydział Kadr (w tym między innymi wniosków, odwołań i wypowiedzeń) oraz innych dokumentów ustalonych przez szefa Oddziału Personalnego oraz sporządzanie stosownych sprawozdań w tym zakresie.
11. Kierowanie opracowywaniem zapotrzebowań na absolwentów uczelni i szkół wojskowych oraz przygotowywanie propozycji rozdziału absolwentów.
12. Kierowanie procesem kwalifikowania kadry zawodowej na szkolenia doskonalące i uzupełniające kwalifikacje na zajmowanych stanowiskach służbowych, studia, kursy, praktyki i staże realizowane w kraju i poza granicami.
13. Prognozowanie skutków kadrowych dokonywanych zmian strukturalno – etatowych w Wojskach Lądowych.
14. Sprawowanie merytorycznego nadzoru nad pracą komórek kadrowych i osób funkcyjnych odpowiedzialnych w Wojskach Lądowych za rozmieszczanie żołnierzy zawodowych.
15. Utrzymywanie bieżącej współpracy z szefami komórek kadrowych innych RSZ i instytucji w zakresie nadzorowanej problematyki kadrowej.
16. Kierowanie opracowywaniem materiału na coroczną ocenę sytuacji kadrowej w Wojskach Lądowych.

17. Udział w ocenie sytuacji kadrowej podległych jednostek i instytucji Wojsk Lądowych w zakresie ustalonym przez szefa Oddziału Personalnego.
18. Prowadzenie „BAZY DANYCH" dotyczącej ukompletowania i rozmieszczenia żołnierzy zawodowych w Wojskach Lądowych oraz opracowanie niezbędnych materiałów analityczno-statystycznych i informacyjnych w tym zakresie według ustaleń szefa Oddziału Personalnego.
19. Sprawowanie nadzoru nad opracowywaniem i terminowym przesyłaniem wymaganych zestawień i wykazów oraz ich zgodnością ze stanem faktycznym.
20. Przygotowywanie propozycji decyzji administracyjnych dowódcy Wojsk Lądowych w zakresie realizowanych spraw personalnych.
21. Współorganizowanie nadzoru służbowego w zakresie działalności kadrowej w Wojskach Lądowych oraz zapewnienie udziału i udzielanie instruktażu podległym oficerom uczestniczącym w nadzorach i kontrolach jednostek wojskowych.
22. Udział oficerów wydziału w ćwiczeniach, kontrolach i szkoleniach doskonalących zgodnie z planem zamierzeń Oddziału Personalnego i poleceniami przełożonych.
23. Określanie potrzeb jednostek Wojsk Lądowych w zakresie uzupełniania żołnierzami zawodowymi.
24. Merytoryczny nadzór nad działalnością organów zajmujących się rozmieszczaniem kadry w jednostkach i instytucjach Wojsk Lądowych.

Wydział Kadr współpracuje z pozostałymi wydziałami Oddziału Personalnego Dowództwa Wojsk Lądowych oraz szefami komórek personalnych podległych jednostek wojskowych;

Kolejnym wydziałem Oddziału Personalnego jest *Wydział Planowania i Ewidencji.* Do jego zadań należy:

1. Uzgadnianie projektów dokumentów kompetencyjnych dotyczących działalności personalnej Wojsk Lądowych nadawanych przez Ministra

Obrony Narodowej oraz opracowywanie stosownych propozycji zmian w tych dokumentach.

2. Opracowywanie i uaktualnianie zakresu obowiązków dla poszczególnych stanowisk służbowych (pracy) dla Oddziału Personalnego.
3. Ewidencjonowanie i studiowanie wszelkich materiałów stanowiących podstawę do planowania zamierzeń i działalności kadrowej Oddziału Personalnego.
4. Przetwarzanie informacji planistycznych wyższych przełożonych i ich ujmowanie w planach Oddziału Personalnego.
5. Opracowywanie rocznych planów zamierzeń Oddziału Personalnego i przygotowywanie wyciągów z tych planów dla jednostek i instytucji wojskowych Wojsk Lądowych.
6. Opracowywanie miesięcznych planów przedsięwzięć kadrowych.
7. Opracowywanie planu urlopów kierowniczej kadry Wojsk Lądowych.
8. Opracowywanie planu urlopów stanu osobowego Oddziału Personalnego.
9. Prowadzenie aktualnej kartoteki personalnej kadry zawodowej Wojsk Lądowych.
10. Prowadzenie całokształtu ewidencji związanej z przebiegiem służby żołnierzy zawodowych.
11. Administrowanie kadrowym systemem informatycznym „SPIRALA – K1", nadzorowanie nad prawidłowością i terminowością danych systemu.
12. Administrowanie lokalną siecią mikrokomputerową w Oddziale Personalnym.
13. Realizowanie założeń działalności odznaczeniowej w stosunku do kadry zawodowej.
14. Przygotowywanie materiałów i propozycji dotyczących odznaczeń w zakresie niezbędnym do podjęcia decyzji przez Dowódcę Wojsk Lądowych.

15. Przesyłanie do Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego wniosków i wykazów żołnierzy i pracowników cywilnych wytypowanych do nadania odznaczeń.
16. Sporządzanie wyciągów z postanowień i rozkazów /decyzji/ personalnych o nadaniu odznaczeń oraz ich przesyłanie do jednostek /instytucji/ wojskowych Wojsk Lądowych.
17. Opracowywanie rozkazów personalnych dotyczących mianowań żołnierzy zawodowych będących w kompetencji Dowódcy Wojsk Lądowych.
18. Wydawanie wojskowych dokumentów tożsamości dla kadry zawodowej Dowództwa Wojsk Lądowych.
19. Prowadzenie gospodarki materiałowej i ewidencyjnej w zakresie druków kadrowych.
20. Prowadzenie kart kar i wyróżnień kadry Dowództwa Wojsk Lądowych oraz kierowniczej kadry podległych jednostek i instytucji.
21. Zaopatrywanie jednostek i instytucji Wojsk Lądowych w druki kadrowe i legitymacje służbowe.
22. Udział oficerów wydziału w ćwiczeniach, kontrolach i szkoleniach doskonalących zgodnie z planem zamierzeń Oddziału Personalnego i poleceniami przełożonych.

Wydział Planowania i Ewidencji współpracuje z pozostałymi wydziałami Oddziału Personalnego Dowódcy Wojsk Lądowych i szefami komórek personalnych podległych jednostek wojskowych.

Zadaniami kolejnej komórki organizacyjnej Oddziału Personalnego DW-Ląd tj. *Wydziału Służby Poza Granicami Państwa są*[1]:

1. Uzgadnianie projektów dokumentów nadawanych przez Ministra Obrony Narodowej dotyczących służby poza granicami państwa oraz opracowywanie stosownych propozycji zmian w tych dokumentach.

[1] *Zakres obowiązków dla poszczególnych stanowisk służbowych (pracy) Wydziału Służby poza granicami państwa.*

2. Zbieranie danych, opracowywanie sprawozdań i zestawień dotyczących udziału żołnierzy zawodowych w misjach pokojowych i stabilizacyjnych.
3. Nadzór nad doborem i kwalifikowaniem kadry zawodowej do służby poza granicami państwa w ramach misji pokojowych i stabilizacyjnych.
4. Opracowywanie i uaktualnianie zakresu obowiązków dla poszczególnych stanowisk służbowych (pracy) dla Wydziału Służby Poza Granicami Państwa.
5. Rozpatrywanie i opiniowanie wniosków kadry zawodowej dotyczących służby poza granicami państwa.
6. Prowadzenie ewidencji żołnierzy zawodowych Wojsk Lądowych pełniących służbę poza granicami państwa.
7. Współpraca z komórkami organizacyjnymi Departamentu Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Departamentu Współpracy Międzynarodowej, Sztabu Generalnego WP oraz innymi instytucjami w zakresie realizacji nadzorowanej problematyki.
8. Udział oficerów wydziału w ćwiczeniach, kontrolach i szkoleniach doskonalących zgodnie z planem zamierzeń Oddziału Personalnego i poleceniami przełożonych.

Wydział Służby Poza Granicami Państwa współpracuje z pozostałymi wydziałami Oddziału Personalnego Dowódcy Wojsk Lądowych oraz szefami komórek personalnych podległych jednostek wojskowych.

1.7. Działalność personalna w systemie doskonalenia zawodowego

System doskonalenia zawodowego w działalności personalnej oparto na minimalnych wymaganiach kwalifikacyjnych do wyznaczenia na stanowiska służbowe zaszeregowane do poszczególnych stopni etatowych oraz przygotowaniu do wykonywania obowiązków służbowych na konkretnych stanowiskach służbowych.

Wszystkie formy doskonalenia zawodowego kadry realizowano w jednostkach szkolnictwa wojskowego (dla oficerów w akademiach wojskowych i wyższych szkołach oficerskich, natomiast dla podoficerów zawodowych w szkołach podoficerskich), za wyjątkiem kursów specjalistycznych wymaganych przed objęciem stanowisk służbowych w obszarze stanowisk szczególnych, które organizowano poza systemem szkolnictwa wojskowego.

Uzupełnieniem systemu były studia i kursy specjalistyczne za granicą, które były równoważne z formami kształcenia i szkolenia w kraju.

Zasadniczym celem Systemu Doskonalenia Zawodowego było umożliwienie uzyskania wszystkich kwalifikacji, jakie przewidziano dla żołnierzy zawodowych w kartach opisu stanowisk oraz modelach przebiegu służby wojskowej żołnierzy zawodowych.

System doskonalenia zawodowego tworzyły studia podyplomowe i kursy specjalistyczne.

W ramach studiów podyplomowych realizowano:

- Studium operacyjno - taktyczne w AON i AMW, przygotowujące kapitanów do objęcia stanowisk służbowych zaszeregowanych do stopnia etatowego major;
- Studium Operacyjno – Strategiczne w AON, którego celem było przygotowanie podpułkowników do objęcia stanowisk służbowych o stopniu etatowym pułkownika oraz przekazanie słuchaczom wiedzy o całych siłach zbrojnych na tle systemu obronnego państwa i Sojuszu oraz przygotowanie teoretyczne i praktyczne na poziomie operacyjno – strategicznym;

- Studium Polityki Obronnej w AON, którego celem było przygotowanie pułkowników do objęcia stanowisk w dowództwach i sztabach szczebla taktycznego, operacyjnego i strategicznego o stopniu etatowym generał brygady oraz w instytucjach i urzędach związanych z bezpieczeństwem państwa na stanowiskach kierowniczych.

W ramach kursów specjalistycznych prowadzono kursy specjalistycznych dla oficerów, w tym przygotowujące do objęcia konkretnych stanowisk służbowych, oraz kursy, których celem było uzyskania dodatkowych kwalifikacji zawodowych. Ponadto organizowano kursy wg potrzeb zgłoszonych na 6 miesięcy przed planowanym terminem przeprowadzenia przeprowadzenia.[1]

Ponadto realizowano następujące kursy:

I. Kursy specjalistycznymi o stopniu etatowym – podpułkownik w Akademii Obrony Narodowej:

1. **Kurs specjalistyczny kandydatów na dowódców batalionów i dywizjonów**. Celem kursu było przygotowanie majorów do objęcia stanowisk - dowódcy batalionu/dywizjonu (równorzędnego). Kurs prowadzony był dwa razy w roku przez okres 3 miesięcy .
2. **Kurs specjalistyczny oficerów dowództw i sztabów**, którego celem było przygotowanie podpułkowników do objęcia stanowisk o stopniu etatowym podpułkownik takich jak:
   - zastępcy dowódcy brygady;
   - zastępcy dowódcy pułku;
   - szefa sztabu brygady;
   - szefa sztabu pułku.

   Kurs trwał miesiąc i prowadzony był raz w roku.
3. **Kurs specjalistyczny oficerów pionu szkolenia**. Celem tego kursu było przygotowanie podpułkowników do objęcia stanowisk o stopniu etatowym podpułkownik tj.:
   - szefa szkolenia brygady;
   - szefa rodzaju wojsk dywizji (brygady);

[1] Zob. System doskonalenia zawodowego kadry w Siłach Zbrojnych RP, Warszawa 2004, s. 3.

- komendanta ośrodka;
- zastępcy komendanta centrum.

Prowadzony był dwa razy w roku (listopad lub marzec) przez okres miesiąca.

II. O stopniu etatowym – major w AON realizowane następujące kursy:

1. **Kurs specjalistyczny dla oficerów społeczno-wychowawczych – działalność społeczno wychowawcza w oddziale**. Celem takiego kursu było przygotowanie oficerów w stopniu etatowym majora do praktycznej realizacji zadań na stanowiskach społeczno-wychowawczych w pułku, brygadzie, bazie. Trwał 2 tygodnie i prowadzony był raz w roku w miesiącu grudzień.
2. **Kurs specjalistyczny oficerów dowództw i sztabów jednostek i instytucji wojskowych**. Celem kursu było przygotowanie oficerów w stopniu etatowym majora do objęcia stanowisk szefa wydziału, specjalisty. Był prowadzony raz w roku (grudzień) przez 2 tygodnie.
3. **Kurs specjalistyczny oficerów pionu szkolenia**, którego celem było przygotowanie oficerów w stopniu etatowym majora do objęcia stanowisk:
   - dowódcy kursu, kierownika cyklu, zespołu;
   - zastępcy komendanta ośrodka, szefa wydziału, specjalisty.

   Prowadzony był raz w roku w miesiącu grudzień i trwał 2 tygodnie.

W systemie doskonalenia zawodowego oficerów również zaplanowano szeroki wachlarz **kursów specjalistycznych organizowanych po wcześniejszym zgłoszeniu potrzeb na dany rok**. W korpusie osobowym ogólnowojskowym zasadniczymi kursami były:

1. **Kurs specjalistyczny nt. społeczno – prawnych aspektów kształtowania dyscypliny wojskowej w Siłach Zbrojnych RP**. Celem kursu było przygotowanie uczestniczących w kursie oficerów do praktycznej realizacji zadań w zakresie kształtowania dyscypliny wojskowej. Kurs był przeznaczony dla oficerów zajmujących się lub przewidzianych do objęcia stanowisk, na których wykonywanie są zadania związane

z kształtowaniem dyscypliny wojskowej. Odbywał się w Akademii Obrony Narodowej i trwał 2 tygodnie.

2. **Kurs specjalistyczny – zasady planowania w siłach zbrojnych**. Ukończenie kursu było konieczne do spełnienia wymogów kwalifikacyjnych na stanowiska w Zarządzie Strategicznym. Celem kursu było przygotowanie oficerów do praktycznej realizacji zadań związanych z planowaniem na poziomie strategicznym w SG WP. Odbywał się w Akademii Obrony Narodowej i trwał 2 tygodnie.
3. **Kurs specjalistyczny – zarządzanie zasobami osobowymi**. Celem kursu było przygotowanie oficerów do realizacji zadań związanych z zarządzaniem i kierowaniem zasobami osobowymi na stanowiskach służbowych o stopniu etatowym pułkownik (szef oddziału, główny specjalista), dla których w opisie stanowiska służbowego przewidziano ukończenie tego kursu. Odbywał się w Akademii Obrony Narodowej i trwał miesiąc.
4. **Kurs specjalistyczny – administrowanie zasobami osobowymi na potrzeby pokojowego uzupełnienia Sił Zbrojnych RP**. Celem kursu było przygotowanie oficerów do praktycznej realizacji zadań na stanowiskach starszego specjalisty, szefa wydziału. Przeznaczony był dla oficerów zajmujących się problematyką administrowania zasobami osobowymi na potrzeby pokojowego uzupełnienia SZ RP. Kurs realizowano w Akademii Obrony Narodowej i trwał miesiąc.
5. **Kurs specjalistyczny – zarządzanie zasobami na potrzeby uzupełnień mobilizacyjnych i wojennych.** Celem kursu było przygotowanie oficerów do praktycznej realizacji zadań na stanowiskach: starszego specjalisty, szefa wydziału. Przeznaczony był dla oficerów zajmujących się problematyką zarządzania zasobami osobowymi na potrzeby uzupełniania mobilizacyjnego i wojennego. Miejscem kursu była Akademii Obrony Narodowej i trwał 2 tygodnie.
6. **Kurs specjalistyczny – oficerów kierujących administracją wojskową.** Celem kursu było przygotowanie oficerów do praktycznej re-

alizacji zadań na stanowiskach o stopniu etatowym podpułkownika (komendanta WKU, z-cy szefa oddziału, szefa wydziału). Przeznaczony był dla oficerów zajmujących się problematyką administracji wojskowej. Odbywał się w Akademii Obrony Narodowej i trwał miesiąc.

7. **Kurs specjalistyczny – problematyka kadrowa i uzupełnieniowa, administrowanie zasobami osobowymi.** Celem kursu było przygotowanie oficerów do praktycznej realizacji zadań na stanowiskach starszego specjalisty. Przeznaczony był dla oficerów zajmujących się problematyką kadrową i uzupełnieniową. Odbywał się w Akademii Obrony Narodowej i trwał miesiąc.
8. **Kurs specjalistyczny – kształtowanie dyscypliny wojskowej w SZ RP.** Celem kursu było przygotowanie oficerów do objęcia stanowisk starszego specjalisty; szefa wydziału społeczno – wychowawczego, na których wykonuje się zadania związane z kształtowaniem dyscypliny wojskowej:. Prowadzony był w Akademia Obrony Narodowej i trwał 2 tygodnie.
9. **Kurs specjalistyczny – zasady funkcjonowania systemu kompetencyjnego, organizacyjno – etatowego oraz planowanie i sprawozdawczość w SZ RP**. Celem kursu było przygotowanie oficerów do praktycznej realizacji zadań na stanowiskach starszego specjalisty. Miejsce kursu była Akademia Obrony Narodowej. Trwał miesiąc.
10. **Kurs specjalistyczny – planowanie obronne.** Ukończenie kursu było konieczne do spełnienia wymogów kwalifikacyjnych na stanowiska w Zarządzie Planowania Rozwoju SZ. Celem kursu było przygotowanie oficerów do praktycznej realizacji zadań na stanowiskach służbowych: szefa wydziału, starszego specjalisty w komórkach organizacyjnych SG WP, dowództwach RSZ i innych komórkach oraz jednostkach organizacyjnych MON, zajmujących się planowaniem sojuszniczym i narodowym. Odbywał się w Akademii Obrony Narodowej i trwał miesiąc.

11. **Kurs specjalistyczny oficerów sztabów korpusów osobowych ogólnowojskowy i rodzajów wojsk**. Celem kursu było przygotowanie oficerów do objęcia stanowisk o stopniu etatowym podpułkownik: szefa wydziału, starszego specjalisty. Kurs odbywał się w Akademii Obrony Narodowej i trwał miesiąc.
12. **Kurs specjalistyczny – administrowanie zasobami osobowymi na potrzeby pokojowego uzupełnienia Sił Zbrojnych RP.** Celem kursu było przygotowanie oficerów do praktycznej realizacji zadań na stanowiskach o stopniu etatowym major – szefa wydziału, specjalisty. Przeznaczony był dla oficerów zajmujących się problematyką administrowania zasobami osobowymi na potrzeby pokojowego uzupełniania SZ RP. Miejsce kursu była Akademia Obrony Narodowej i trwał miesiąc.
13. **Kurs specjalistyczny – zarządzanie zasobami na potrzeby uzupełnień mobilizacyjnych i wojennych.** Celem kursu było przygotowanie oficerów do praktycznej realizacji zadań na stanowiskach o stopniu etatowym major - szefa wydziału, specjalisty. Przeznaczony był dla oficerów zajmujących się problematyką zarządzania zasobami osobowymi na potrzeby uzupełnień mobilizacyjnych i wojennych. Odbywał się w Akademii Obrony Narodowej przez 2 tygodnie.
14. **Kurs specjalistyczny – oficerów kierujących administracją wojskową.** Celem kursu było przygotowanie oficerów do praktycznej realizacji zadań na stanowiskach o stopniu etatowym major. Kurs był przeznaczony dla oficerów zajmujących się problematyką administracji wojskowej. Odbywał się w Akademii Obrony Narodowej przez okres 2 tygodni.
15. **Kurs specjalistyczny – problematyka kadrowa i uzupełnieniowa, administrowanie zasobami osobowymi.** Celem kursu było przygotowanie oficerów do praktycznej realizacji zadań na stanowiskach o stopniu etatowym major. Przeznaczony został dla oficerów zajmują-

cych się problematyką kadrową i uzupełnieniową. Miejscem kursu była Akademia Obrony Narodowej i trwał miesiąc.

16. **Kurs specjalistyczny nt zasad funkcjonowania systemu kompetencyjnego, organizacyjno – etatowego oraz planowania i sprawozdawczości w SZ RP**. Celem kursu było przygotowanie oficerów do praktycznej realizacji zadań na stanowiskach o stopniu etatowym major. Był realizowany w Akademii Obrony Narodowej przez okres miesiąca.
17. **Kurs specjalistyczny – rozpoznanie ogólnowojskowe na szczeblu operacyjno – strategicznym**. Celem kursu było przygotowanie oficerów do praktycznej realizacji zadań na stanowisku specjalisty o stopniu majora na szczeblu Korpusu, RSZ i SG WP. Miejscem kursu była Akademia Obrony Narodowej. Kurs trwał 2 tygodnie.

W/w kursy stanowią tylko część szerokiego wachlarza kursów. Z uwagi na ograniczoną objętość pracy wymieniono tylko zasadnicze kursy.

Działalność personalna w zakresie kierowania oficera na studia lub naukę do szkoły wojskowej albo niewojskowej oraz na staż naukowy lub kurs w kraju lub za granicą była uzależniona od indywidualnej prognozy przebiegu służby wojskowej żołnierza zawodowego. Jeśli prognoza przewidywała wyznaczenie na stanowisko, na którym ukończenie studiów lub kursów było wymagane, to stanowiło to podstawę skierowania[1].

Ukończenie odpowiednich studiów, studiów podyplomowych lub kursów specjalistycznych, pozwalało objąć stanowisko określone w prognozie. Ponadto systemem doskonalenia zawodowego był zintegrowany z model przebiegu służby. W związku z powyższym awans pionowy na określony w prognozie stanowiska był uzależniony od ukończenia odpowiedniego kursu specjalistycznego lub studiów podyplomowych[2].

---

[1] Zob. *Rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej w sprawie trybu kierowania i udzielania pomocy żołnierzom zawodowym w związku z pobieraniem przez nich nauki oraz ustalania równowartości kosztów poniesionych w związku z nauką.*

[2] T. Majewski, *Zarządzanie karierami oficerów*, Warszawa 2005, s.119.

Organem właściwym do wyznaczania na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk zgodnie z ustawą pragmatyczną był[1]:

1. Dowódca Wojsk Lądowych w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego podpułkownika włącznie w podległych jednostkach wojskowych.
2. Dowódca dywizji, brygady niewchodzącej w skład dywizji oraz komendant wyższej szkoły oficerskiej w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego starszego chorążego sztabowego włącznie w podległych jednostkach wojskowych.
3. Dowódca brygady wchodzącej w skład dywizji, dowódca pułku i batalionu oraz dowódca zajmujący równorzędne stanowisko służbowe w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego starszego sierżanta włącznie w podległej jednostce wojskowej.

Zasady i tryb organizacji oraz kierowania żołnierzy na kursy specjalistyczne przed wyznaczeniem na stanowiska określone zostały przez Ministra Obrony Narodowej w rozporządzeniu[2] były realizowane przez organa kadrowe dowódców.

Przestrzegano zapisu, iż absolwentów wyższej szkoły wojskowej, kształcącej kandydatów na oficerów wyznaczano na stanowiska główne lub szczególne, zaszeregowane do stopnia etatowego podporucznika. Ponadto organa właściwe do wyznaczania na stanowiska służbowe przeprowadzały weryfikację prognoz zawartych w opiniach okresowych zgodnie z zapisami rozporządzenia[3].

---

[1] Zob. Art. 44. *ustawy z dnia 11września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych.*

[2] Zob. *Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 kwietnia 2004 r. w sprawie trybu wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk.*

[3] Zob. *Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 kwietnia 2004 r. w sprawie trybu wyznaczania żołnierzy zawodowych ....*

1.8. Akty prawne dotyczące działalności Oddziału Personalnego

W działalności personalnej zasadniczymi dokumentami normatywnymi regulującymi pracę komórek personalnych (kadrowych) w Wojskach Lądowych są:

I. W zakresie ustaw:

1. Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego. (tekst jednolity).
2. Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej. (tekst jednolity).
3. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (tekst jednolity).
4. Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o dyscyplinie wojskowej (tekst jednolity).
5. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (tekst jednolity).
6. Ustawa z dnia 22 stycznia 1999 r. o ochronie informacji niejawnych. (Dz. U. z dnia 8 lutego 1999 r.).
7. Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. z dnia 20 października 2003 r.).

II. W zakresie rozporządzeń i zarządzeń Ministra Obrony Narodowej:

1. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 czerwca 2002 r. w sprawie określenia stanowisk służbowych przełożonych dyscyplinarnych równorzędnych stanowisku dowódcy plutonu. (Dz. U. z dnia 3 lipca 2002 r.).
2. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 13 września 2002 r. w sprawie wojskowych rzeczników dyscyplinarnych. (Dz. U. z dnia 23 września 2002 r.).
3. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 13 września 2002 r. w sprawie szczegółowego trybu postępowania dyscyplinarnego. (Dz. U. z dnia 23 września 2002 r.).
4. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 13 września 2002 r. w sprawie przechowywania i rejestrowania dokumentacji postępowań

dyscyplinarnych oraz prowadzenia ewidencji ukarań żołnierzy. (Dz. U. z dnia 23 września 2002 r.).

5. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 września 2002 r. w sprawie zawieszania żołnierzy w czynnościach służbowych. (Dz. U. z dnia 25 września 2002 r.).
6. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 23 września 2002 r. w sprawie wyróżniania żołnierzy. (Dz. U. z dnia 3 października 2002 r.).
7. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 października 2002 r. w sprawie wzruszania prawomocnych orzeczeń dyscyplinarnych. (Dz. U. z dnia 8 listopada 2002 r.).
8. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 4 grudnia 2003 r. w sprawie korpusów osobowych i grup osobowych kadry zawodowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z dnia 18 grudnia 2003 r.).
9. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 stycznia 2004 r. w sprawie dodatkowych dni wolnych od służby oraz rozkładu czasu służby żołnierzy zawodowych (Dz. U. z dnia 4 lutego 2004 r.).
10. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 20 lutego 2004 r. w sprawie udzielania żołnierzom zawodowym zezwoleń na przynależność do stowarzyszenia i innej organizacji zagranicznej lub międzynarodowej (Dz. U. z dnia 12 marca 2004 r.).
11. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 marca 2004 r. w sprawie powoływania do zawodowej służby wojskowej (Dz. U. z dnia 16 marca 2004 r.).
12. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 marca 2004 r. w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych (Dz. U. z dnia 16 marca 2004 r.).
13. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 marca 2004 r. w sprawie zwalniania żołnierzy zawodowych z zawodowej służby wojskowej (Dz. U. z dnia 29 marca 2004 r.).

14. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 marca 2004 r. w sprawie wyjazdów za granicę żołnierzy zawodowych w celach niezwiązanych ze służbą wojskową (Dz. U. z dnia 31 marca 2004 r.).
15. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 marca 2004 r. w sprawie wojskowych dokumentów osobistych żołnierzy zawodowych (Dz. U. z dnia 19 kwietnia 2004 r.).
16. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 kwietnia 2004 r. w sprawie trybu wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk (Dz. U. z dnia 11 maja 2004 r.).
17. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie stosowania do żołnierzy zawodowych przepisów Kodeksu pracy w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. z dnia 11 maja 2004 r.).
18. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 10 maja 2004 r. w sprawie orzekania o zdolności do zawodowej służby wojskowej oraz właściwości i trybu postępowania wojskowych komisji lekarskich w tych sprawach (Dz. U. z dnia 14 czerwca 2004 r.).
19. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 11 maja 2004 r. w sprawie wykonywania pracy zarobkowej przez żołnierzy zawodowych (Dz. U. z dnia 3 czerwca 2004 r.).
20. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 11 maja 2004 r. w sprawie nagród jubileuszowych żołnierzy zawodowych (Dz. U. z dnia 3 czerwca
2004 r.).
21. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 17 maja 2004 r. w sprawie świadectw służby żołnierzy zawodowych (Dz. U. z dnia 4 czerwca 2004 r.).
22. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 maja 2004 r. w sprawie kierowania i udzielania pomocy żołnierzom zawodowym w związku z pobieraniem przez nich nauki oraz ustalania równowartości kosztów poniesionych w związku z nauką (Dz. U. z dnia 15 czerwca 2004 r.).

23. Rozporządzenie Ministrów z dnia 25 maja 2004 r. w sprawie pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa (Dz. U. z dnia 19 czerwca 2004 r.).
24. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 maja 2004 r. w sprawie urlopów żołnierzy zawodowych (Dz. U. z dnia 17 czerwca 2004 r.).
25. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 7 czerwca 2004 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu korzystania przez żołnierzy zawodowych i byłych żołnierzy zawodowych z pomocy w zakresie przekwalifikowania, doradztwa zawodowego lub pośrednictwa pracy (Dz. U. z dnia 28 czerwca 2004 r.).
26. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 8 czerwca 2004 r. w sprawie dodatków do uposażenia zasadniczego żołnierzy zawodowych (Dz. U. z dnia 21 czerwca 2004 r.).
27. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 9 czerwca 2004 r. w sprawie noszenia orderów, odznaczeń i odznak przez żołnierzy zawodowych (Dz. U. z dnia 23 czerwca 2004 r.).
28. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 16 czerwca 2004 r. w sprawie badań lekarskich żołnierzy zawodowych skierowanych do służby poza granicami państwa oraz powracających do kraju po zakończeniu tej służby (Dz. U. z dnia 29 czerwca 2004 r.).
29. Zarządzenie Nr 16/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 22.07.2005 roku o działalności kompetencyjnej i organizacyjno – etatowej w resorcie obrony narodowej (Dz. Urz. MON z 2005 r. Nr 14 poz. 107 z późn. zm.).
30. Rozporządzenie MON z dnia 13 września 2005 r. w sprawie ewidencji wojskowej żołnierzy zawodowych.

III. W zakresie decyzji Ministra Obrony Narodowej:

1. Decyzja Nr 171/MON z dnia 26 września 2000 r. w sprawie podziału kompetencji w zakresie przygotowania, kierowania i wycofania polskich jednostek wojskowych/ polskich kontyngentów wojskowych oraz

obserwatorów wojskowych w misjach pokojowych organizacji międzynarodowych i sił wielonarodowych.

2. Zakres działania Dowództwa Wojsk Lądowych w czasie pokoju – stanowiący załącznik Nr 1 do decyzji Nr 168/Org./P1 Ministra Obrony Narodowej z dnia 2 listopada 2004 roku.

III. W zakresie rozkazów Dowódcy Wojsk Lądowych:

1. Rozkaz Nr 362 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 9.11.2005 r. w sprawie określenia zasad działalności kompetencyjnej, planistycznej i organizacyjno – etatowej w jednostkach organizacyjnych Wojsk Lądowych.
2. Regulamin organizacyjny Dowództwa Wojsk Lądowych – stanowiący załącznik nr 1 do rozkazu Nr 151 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 16 maja 2006 roku.

IV. W zakresie innych dokumentów normatywnych:

1. Przepisy o prowadzeniu w okresie pokoju ewidencji personalnej żołnierzy zawodowych /Kadr-39/78.
2. Instrukcja o sposobie prowadzenia ewidencji oraz sprawozdawczości stanu bojowego wojska Szt. Gen. 1440/95.
3. Instrukcja o zasadach pracy biurowej w resorcie obrony narodowej – wprowadzona decyzją Nr 270/MON z dnia 7 października 2002 r. Sygn. Szt. Gen. 1537/2002.
4. Działalność kadrowa w Siłach Zbrojnych RP Cz. I (przepisy prawne i procedury kadrowe) Dep. Kadr Wew. 2/2004.
5. Działalność kadrowa w Siłach Zbrojnych RP Cz. II (wzory dokumentów) Dep. Kadr Wew. 3/2004.
6. System doskonalenia zawodowego kadry w Siłach Zbrojnych RP, Warszawa 2004.

1.9. Kierunki zmian w działalności personalnej

Przeprowadzony proces badawczy wykazał, że pojawiające się coraz częściej dysfunkcje w działalności personalnej wymuszają konieczność zmian w zakresie:

- usprawnienia procesu bieżącej analizy personalno – etatowej poprzez wprowadzenie nowych systemów informatycznych w zakresie „Ewidencji Żołnierzy Zawodowych", które pozwolą na efektywne i racjonalne zarządzanie zasobami osobowymi;
- przyjęcia na wszystkich szczeblach dowodzenia zasady wyznaczania na kolejne stanowiska służbowe po upływie kadencji na zajmowanym stanowisku służbowym z wyjątkiem potrzeby dochodzenia do tożsamości stopnia wojskowego oraz konieczności obsady stanowisk kluczowych;
- udrożnienia systemu uzupełniania i podwyższania kwalifikacji niezbędnych do zajmowania kolejnych stanowisk służbowych;
- utrzymania pełnej obsady stanowisk służbowych w jednostkach wojskowych, elementach jednostek wojskowych i pododdziałach wydzielanych do Sił Wysokiej Gotowości oraz wielonarodowych jednostek wojskowych.

Z bieżącej działalności personalnej wynika, że nowelizacja ustawy z 11 września 2003 roku jest konieczna i ma na celu poprawę efektywności systemu kadrowego w Siłach Zbrojnych RP[1]. Zakłada się rekonstrukcję 74 przepisów.

Proponuje się odejście od dotychczasowego podziału na stanowiska: główne (dowódcze), pośrednie (przygotowujące do objęcia głównych), zabezpieczające i szczególne. Badania w obszarze działalności personalnej potwierdzają opinię, że ułatwi to w dużym stopniu działalność personalną w zakresie właściwego doboru żołnierzy na stanowiska służbowe i umożliwi ich rozwój.

---

[1] Zob. *Projekt ustawy o zmianie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz zmianie niektórych innych ustaw* – druk sejmowy nr 1283 z 03.04.2007r.

Ponadto proponuje się aby kadencja na stanowiskach służbowych trwała od 1,5 roku do 3 lat z możliwością przedłużenia o kolejne 12 miesięcy. Oznacza to, że co najmniej raz na 3 lata żołnierz zawodowy będzie musiał być opiniowany, co usprawni proces opiniowania i prognozowania.

Dotychczasowe uprawnienia Szefa Sztabu Generalnego WP odnośnie powoływania do zawodowej służby wojskowej i odwoływania z niej, w projekcie ustawy o zmianie ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz zmianie niektórych innych ustaw, proponuje się przekazać Ministrowi Obrony Narodowej oraz Dyrektorowi Departamentu Kadr MON. Takie rozwiązanie nadaje kompetencje Ministrowi Obrony Narodowej w zakresie decydowania o rozwoju zawodowym oficerów od majora wzwyż. Na Departament Kadr MON nakłada się większą odpowiedzialność w zakresie zarządzania personelem sił zbrojnych. Ponadto w celu usprawnienia działalności personalnej proponuje się aby dowódcy jednostek wojskowych i właściwi Wojskowi Komendanci Uzupełnień realizowali nabór do korpusu szeregowych zawodowych, co skróci znacznie okres powoływania do służby.

Ponadto projekt nowelizacji zakłada wprowadzenie instytucji gestora korpusu osobowego tzw. „osoby prawnej" odpowiedzialnej za kształtowanie przebiegu służby poszczególnych żołnierzy w danym korpusie osobowym.
Nakłada na gestora współuczestniczenie:

- w procesie naboru;
- w procesie doskonalenia zawodowego;
- w sporządzaniu kart opisu stanowisk służbowych;
- w opiniowaniu prognoz żołnierzy zawodowych.

Czyni również gestora odpowiedzialnym za przygotowanie i uaktualnienie modelu przebiegu służby danego korpusu osobowego.

Zgodnie z projektem działalność personalną proponuje się rozszerzyć o nadzorowanie procesem składania corocznych oświadczeń majątkowych przez żołnierzy zawodowych. Ich nie złożenie w terminie, może spowodować zwolnienie ze służby. Obowiązek utrzymania przez żołnierzy zawodowych sprawności fizycznej, nakłada na organa personalne obowiązek monitorowania zjawiska.

Żołnierze, którzy przez 2 lata z rzędu uzyskają ocenę niedostateczną, organa kadrowe mają obowiązek zwolnić ze służby.

Bardzo istotnym problemem jest skala zwolnień z Sił Zbrojnych. Badania potwierdzają, że obecnie więcej żołnierzy zawodowych odchodzi z wojska niż decyduje się na karierę w mundurze. W 2005r. ze służby odeszło 3070 żołnierzy, choć plan przewidywał, że zwolni się ich tylko 2700. W 2006r. z mundurem rozstało się 3750 żołnierzy zawodowych, a wobec kolejnych 1800 wydano decyzje, skutkujące zwolnieniem[1] na początku 2007r. W 2007 roku planuje się zwolnienia na poziomie 2600 osób[2]. Badania wskazują, że 90 procent zwolnień było wynikiem wypowiedzeń złożonych przez samych żołnierzy. Odnotowuje się prawie 25 procentowy wzrost z roku na rok. Sposobem zapobiegania exodusowi kadry ma być podnoszenie uposażeń. To one w dużej mierze decydują o atrakcyjności służby. Jedną z rozważanych koncepcji, która ma zachęcać do służby i mobilności kadrowej, jest przywrócenie dodatku strefowego.

Zmieni się system edukacyjny realizujący zadania przygotowania i doskonalenia zawodowego kadr dowódczych. Wymogiem uzyskanie pierwszego stopnia oficerskiego będzie posiadanie tytułu licencjata lub inżyniera. Awans na stanowiska równorzędne dowódcy kompanii będzie możliwy dopiero po uzupełnieniu wykształcenia i uzyskaniu tytułu magistra. Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych a także Akademia Marynarki Wojennej główny wysiłek skupią na kształceniu licencjatów i inżynierów, Wojskowa Akademia Techniczna – magistrów, a Akademia Obrony Narodowej na kształceniu oficerów starszych i prowadzeniu studiów doktoranckich.

---

[1] Zob. G. Praczyk, *Zawodowcy odchodzą z wojska*, Rzeczpospolita, z dn. 16.04.2007r.

[2] Zob. *Decyzja budżetowa na rok 2007 nr 60/MON Ministra Obrony Narodowej* z dnia 13 lutego 2007r. (Dz. Urz. MON z 2007r. nr 2a, poz. 29).

2. ZAŁOŻENIA, ZASADY, KRYTERIA I METODY OCENIANIA PODWŁADNYCH

2.1. Założenia i istota oceniania w działalności personalnej

Funkcjonowanie każdej organizacji zmierza do określonych celów. Zatrudnieni, powołani lub mianowani na stanowiska pracy ludzie realizują określone zadania, tak aby osiągnąć pożądany stan końcowy. W dążeniach tych stosowane są procedury działania wynikające z rozwiązań organizacyjnych oraz zastosowanych procesów technologicznych. Współczesne warunki funkcjonowania organizacji powodują, że pracownicy w czasie swoich działań są nieustannie oceniani przez osoby związane z firmą, jak również osoby z zewnątrz organizacji. Oceny te mogą być dokonywane na bieżąco oraz okresowo.

Przedstawiając uwarunkowania oceniania pracowników w organizacji, warto wskazać na miejsce oceniania w działalności personalnej. Zasadniczym wyznacznikiem procesów personalnych w każdej organizacji jest **strategia zarządzania zasobami ludzkimi** (strategia personalna). Praktyka wskazuje, że w różnym stopniu jest ona współzależna z ogólną strategią rozwoju organizacji i pomaga w osiąganiu wyższej skuteczności działania oraz przewagi nad konkurencją.

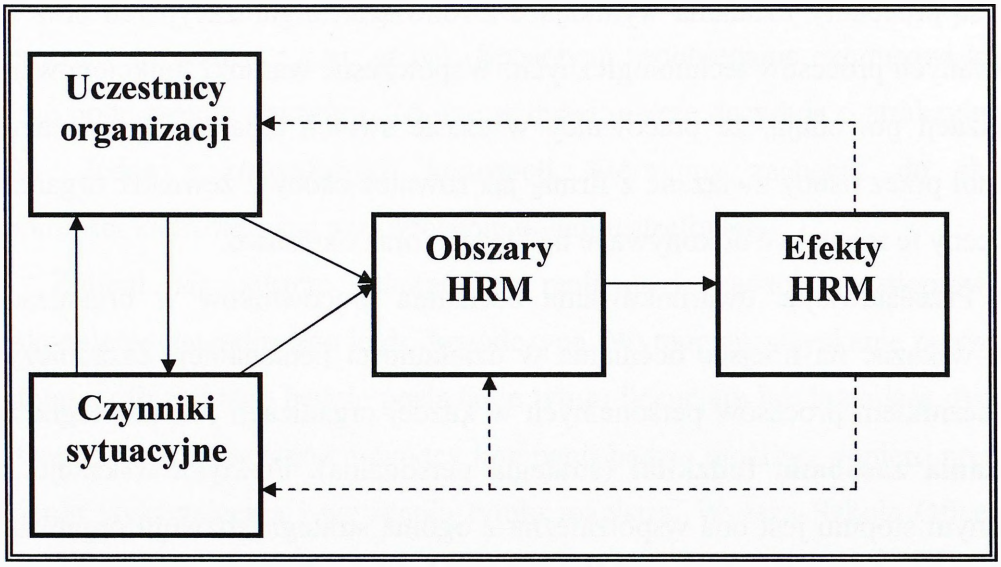
Ludzie powinni być postrzegani jako najważniejszy kapitał każdej organizacji. Aby było to możliwe dążyć należy do efektywnego zarządzania personelem, miedzy innymi, poprzez umiejętną organizację czasu pracy i właściwe motywowanie pracowników. Odbywa się to współcześnie w warunkach gospodarki rynkowej, a dla wielu decydentów umiejętne rozwiązywanie problemów związanych z kierowaniem ludźmi jest dużym wyzwaniem.

Analiza założeń i „filozofii" podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi wykazała, że istnieją dwa podstawowe ujęcia tych zagadnień w aspekcie modelowym. Określają one założenia oraz wskazują istotę podejścia do tych procesów i określane są jako: **model Michigan** i **model Harwardzki**.

Model harwardzki wskazuje na cztery główne obszarami zarządzania zasobami ludzkimi, które stanowią przedmiot zainteresowań uczestników organizacji i znajdują się pod wpływem czynników sytuacyjnych. Do tych obszarów należą:

- partycypacja pracowników,
- ruchliwość pracownicza,
- system nagradzania,
- organizacja pracy.

W wyniku tego powstaje układ zależności[1], który ilustruje rys. 2.1.



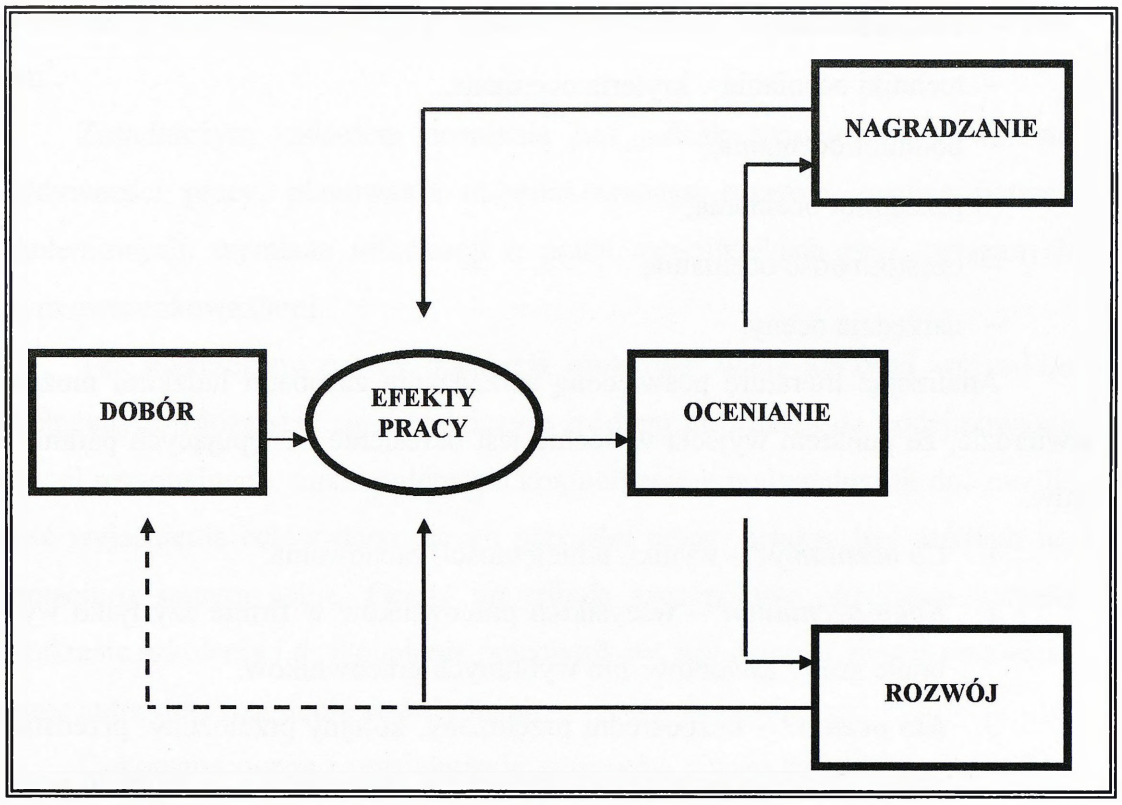
Rys. 2.1. Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi
Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 16.

W modelu Michigan wyróżniono natomiast cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie:

- dobór pracowników,
- ocenianie efektów pracy,
- nagradzanie pracowników,
- rozwój pracowników.

Funkcje te są wzajemnie połączone tworząc cykl zasobów ludzkich, co ilustruje rys. 2.2.

[1]A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Ossolineum, Wrocław 1996, s. 15.



Rys. 2.2. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan
Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 15.

W odniesieniu do obu modeli szczególne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi zajmuje ocena, którą rozumie się jako **wyrażanie w formie ustnej lub pisemnej swojego osądu na temat danej osoby, związanej z daną firmą, wartościowanie zachowań i postaw tej osoby oraz cechy osobowości i efekty jej pracy**[2].

W firmie szczególną uwagę poświęca się ocenie pracowników, czyli na zaplanowany, sformalizowany i odbywający się co jakiś czas proces oceny pracownika przez jego przełożonego. Najczęściej przybiera on formę rozmowy oceniającej, wypełnia się arkusz oceny oraz formułuje wnioski z oceny.

Analizując uwarunkowania realizacji procesu oceniania stwierdzono, że skuteczność oceniania zależy w znacznej mierze od właściwie zorganizowanego systemu w skład, którego wchodzą takie elementy jak[3]:

[2] Tamże, s. 125.
[3] *Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim w organizacji*, pod redakcją M. Juchnowicz, Elipsa, Warszawa 2001, s. 112.

- cele oceniania,
- techniki oceniania – kryteria oceniania,
- podmiot oceniania,
- przedmiot oceniania,
- częstotliwość oceniania,
- narzędzia oceny.

Analizując literaturę poświęconą zarządzaniu zasobami ludzkimi można stwierdzić, że punktem wyjścia w ocenie jest określenie następujących parametrów:

1. ***Co oceniamy?*** – wyniki, umiejętności, zachowania.
2. ***Kogo oceniamy?*** – wszystkich pracowników w firmie czy tylko wybrane grupy zawodowe lub wybranych pracowników.
3. ***Kto ocenia?*** – bezpośredni przełożony, kolejny przełożony, przedstawiciel komórki personalnej, związków zawodowych, a może to podwładni oceniają przełożonego.
4. ***Jak oceniamy?*** – jakie stosujemy metody: skale punktowe, opis, skale ważone, zdarzenia krytyczne, testy wyboru, rankingi … .
5. ***Jak często oceniamy?***
6. ***W jaki sposób oceniamy? Od dołu czy od góry?*** – czy najpierw dyrektor naczelny ocenia swoich zastępców a oni swoich podwładnych, i tak dalej aż do najniższego szczebla w strukturze organizacji, czy też najpierw oceny dokonują przełożeni najniższego szczebla, którzy są potem oceniani przez swoich przełożonych, itd.
7. ***Kto zna wyniki ocen?*** – oceniany, oceniający, a może przełożony oceniającego, współpracownicy ocenianego, dział personalny, dyrekcja, wszyscy.

W toku procesu badawczego stwierdzono, że ocenianie pełni także szczególną rolę w odniesieniu do wartościowania pracy. Stwierdzono, że ma to na celu wprowadzanie systemów jasno określonych standardów na wszystkich poziomach organizacyjnych organizacji, a następnie sprawdzanie wyników pracy na

podstawie tychże standardów, by zapewnić realizacje zamierzeń zgodnie z planem[4].

Zasadniczym zadaniem oceniania jest jednak spowodowanie wzrostu efektywności pracy, planowanie ukierunkowanego rozwoju, analiza potrzeb szkoleniowych, wymiana informacji o pracy, pracownikach oraz związanych z tym uwarunkowaniami.

Tak postrzegany proces oceniania może dać wiele korzyści wszystkim przełożonym. Może stać się zasadniczym źródłem informacji do podejmowania decyzji personalnych, może polepszyć komunikację z podwładnymi, dać możliwość wyjaśnienia celów dotyczących przyszłej pracy, a także być źródłem informacji o samym sobie. Ocena umożliwia szczegółowe określenia potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników, jest również szansą na zwiększenie autorytetu i zaufania podwładnych.

Dokonanie oceny i wyciągnięcie wniosków z tego badania powinno być jawne dla osoby, którą się badało, czyli dla pracownika. Taka informacja zwrotna sprzyja planowaniu osiągania celów przez pracownika i umożliwia im odniesienie się do swoich wyników pracy[5].

2.2. Cele oceniania

Przeprowadzone badania potwierdziły tezę, że rozpoczynając jakiekolwiek działanie należy jednoznacznie określić jego cel. Taka sama sytuacja ma miejsce w przypadku oceniania. Rozpoczynając ocenę pracowników, należy w pierwszej kolejności ściśle określić, czemu ma ona służyć i jakie są jej cele.

Teoria i praktyka zarządzania wskazują na w wiele celów, którym może służyć ocenianie. Jednak dwa z nich można uznać za zasadnicze. Do celów tych należy: **cel organizacyjny** oraz **psychospołeczny**[6].

---

[4] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* WPSB, Kraków 2000, s. 52.
[5] Tamże, s. 204.
[6] A. Pocztowski, *Zarządzanie ...,* s. 125.

Wskazując na cel organizacyjny podkreśla się, że umożliwia on zgromadzenie wiadomości potrzebnych do podejmowania kroków personalnych. Ocenianie organizacyjne dotyczy zatrudnienia pracowników, przemieszczania wewnątrz firmy, zwolnienia pracowników, ustalenia potrzeb kształcenia-szkolenia, planowania kariery zawodowej określonych pracowników. Dotyczy także spraw wysokości wynagrodzenia, przyznawania premii, nagród, wyróżnień, a także nałożenia kar.

Kolejny cel – psychospołeczny – odnosi się zasadniczo do kształtowania postaw i zachowań pracowników oraz podnoszenia efektywności pracy, dostarczania informacji o osiągnięciach pracowników, ich niepowodzeniach, co daje obraz szansy rozwoju zawodowego. Ten sposób oceny jest potrzebny do utrzymania wysokiego poziomu osiągnięć personelu, a także umożliwia przyciąganie dobrych pracowników do zakładu pracy, ale i także daje możliwość pozbycia się słabszych pracowników[7]. W działaniach tych głównym celem oceny jest wzmacnianie pozytywnych zachowań i tłumienie negatywnych. Ocena prowadzi wówczas do kształtowania właściwych relacji interpersonalnych w firmie, co prowadzi z kolei do kształtowania wyrazistej kultury organizacyjnej, a to w następstwie daje lepsze wyniki pracy.

2.3. Funkcje i etapy oceniania

Ocenianie pracowników to wartościowanie działania człowieka ze względu na te aspekty, o jakich chcemy wyrazić swoją opinię. Jeżeli weźmiemy więcej elementów pod uwagę, tym bardziej obszerna może być nasza opinia o nim. Oceny otrzymane poprzez wartościowanie kwalifikacji danej osoby dają nam rzetelną opinię o tej osobie[8].

---

[7] Tamże, s. 126.
[8] J. Sztumski, *Opiniowanie pracowników,* WiZPITE, Radom 1997, s. 8.

Przeprowadzona analiza działalności personalnej wykazała, że najczęściej wskazuje się na dwie zasadnicze funkcje oceniania[9]:

- funkcję ewaluacyjną,
- funkcję rozwojową.

Przyglądając się funkcji ewaluacyjnej możemy wskazać, że dotyczy ona oceny dotychczasowego i obecnego poziomu pracy pracownika. Ujmuje ona jakość pracy, wywiązywanie się z przydzielonych obowiązków, a także przydatność pracownika na zajmowanym przez niego stanowisku.

Funkcja ewaluacyjna nie do końca spełnia swoją rolę, bo tak naprawdę nie możemy jasno powiedzieć, czy testy selekcyjne, którymi posługują się firmy, tak naprawdę umożliwiają zatrudnienie osobom najlepszym w danej dziedzinie, a odrzucają osoby nieprzydatne w danym zakładzie pracy. Wyniki oceny ewaluacyjnej mogą służyć w takich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi jak: kształtowanie wynagrodzeń, przeprowadzenie zmian w strukturze zatrudnienia, a także mogą być przydatne w ocenie posiadanego systemu selekcji i rekrutacji.

Funkcja rozwojowa ma na celu ocenę pracownika w ujęciu jego potencjału rozwojowego i możliwości współpracy.

Mając na uwadze funkcję rozwojową możemy mówić o funkcji motywującej, czyli informacji zwrotnej dla pracownika. Funkcja rozwojowa pomaga ukierunkowywać przyszłe zachowania pracowników na zadania organizacji. Zapewnia w pewnym stopniu dane umożliwiające planowanie szkoleń i rozwoju pracowników.

Proces oceny realizowany jest w kilku etapach[10]:

1. Ustalenie standardów wyników, określenie jakie efekty są istotne a także co charakteryzuje wyniki dobre a co złe i przeciętne.
2. Wybór metody oceny, czyli określenie takiej metody, która najbardziej odpowiada ze względu na możliwości pomiaru interesujących nas wyników.

---

[9] M. Kostera, *Zarządzanie personelem,* PWE, Warszawa 2000, s. 70.
[10] Tamże, s. 71.

3. Szkolenie oceniających. Ważny jest tutaj dobór osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie oceny i wyposażenie ich w odpowiednie kwalifikacje.
4. Przeprowadzenie oceny.
5. Omówienie wyników oceny.
6. Wyciąganie praktycznych konsekwencji wobec pracowników, zgodnie z wcześniej przyjętymi ustaleniami.
7. Wyciąganie wniosków na przyszłość, dokonanie oceny obecnego systemu oceniania w celu wyeliminowanie jego słabych stron, udoskonalenie metod oceny.

2.4. Formy oceniania

Analiza założeń teoretycznych oraz rozwiązań praktycznych stosowanych w różnych firmach wykazała, że ocenianie pracowników może być prowadzone w różnej formie. Zazwyczaj przybiera postać sformalizowaną, czyli podsumowującą. Dotyczy to oceniania okresowego. Może być to również postać niesformalizowana, czyli ocenianie stałe, które odnosi się do oceny bieżącej[11].

Kolejnym terminem jest *nieformalna ocena efektywności*, które to określenie obejmuje ciągły proces przekazywania informacji pracownikowi o tym jak jego praca wpływa na całą organizację oraz jaka jest jej efektywność[12].

Raz w roku lub raz na pół roku przeprowadza się ocenę sformalizowaną. Ma ona na celu oficjalne powiadomienie pracownika o jego pracy. Pomaga wyróżnić pracownika, który najefektywniej pracuje, wyłania pracowników do dalszego przeszkolenia i tych, którzy zasłużyli na awans. **Systematyczna ocena sformalizowana** odnosi się do sformalizowanej procedury oceny efektywności

[11] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Ossolineum, Wrocław 1996, s. 127.
[12] J.A.F. Stoner, *Kierowanie,* PWE, Warszawa 1998, s. 384.

pracy, w wyniku której ustala się, kto z pracowników zasługuje na podwyżkę lub awans, a komu potrzebne jest dalsze przeszkolenie"[13].

Zazwyczaj stosowane są cztery sposoby oceny formalnej[14]:

- za ocenę formalną odpowiada przełożony pracownika,
- ocena pracownika przez grupę przełożonych,
- ocena pracownika przez jego współpracowników,
- ocena przełożonych przez pracowników.

Różnica między oceną okresową, a bieżącym, codziennym ocenianiem pracy pracownika, polega między innymi na tym, że realizując ocenę okresową możemy się skoncentrować na jej poszczególnych aspektach i spokojnie, z różnych stron, bez emocji, dokonać ich oceny.

Praktyka wskazuje, że bardzo często oceniamy podwładnych w sposób bieżący. Dokonuję się oceny wyników pracy, wydajności, szybkości pracy, poziomu umiejętności, zdolności posługiwania się metodami pracy. Ocena ta daje przełożonym obraz poziomu umiejętności społecznych, umiejętność komunikowania się, można zauważyć cechy osobowościowe i ocenić zachowanie.

System okresowych ocen służy do analizy efektywności i planowania przyszłych przedsięwzięć oraz potrzeb szkoleniowych[15].

Najczęściej przełożony dokonujący oceny okresowej swoich pracowników działa zgodnie z procedurą wypracowaną przez kogoś innego i obowiązującą w całej organizacji. Warto jednak znać założenia i istotę tego procesu, chociażby po to, by go wdrożyć na własne potrzeby, gdy nie ma systemu ogólnie obowiązującego. Konieczne jest dobre przygotowanie do realizacji oceniania, jednak nie zawsze i nie w każdej organizacji należy i można tworzyć rozbudowany system oceny okresowej.

---

[13] J.A.F. Stoner, *Kierowanie,* PWE, Warszawa 1998, s. 384.
[14] Tamże, s. 385.
[15] A.M. Stewart, *Skuteczne oceny okresowe, w: Praktyka kierowania*, pod red. D.M. Stewart, PWE, Warszawa 1997, s. 250.

2.5. Kryteria oceniania

Analiza działalności personalnej wykazała, że ocenianie podwładnych jest procesem ciągłym, a jednocześnie powtarzającym się cyklicznie. W procesie zarządzania zasobami ludzkimi można wskazać trzy zasadnicze miejsca, w których ocenianie nabiera szczególnego znaczenia

Pierwsza ocena ma miejsce podczas przyjmowania kandydata do pracy, kiedy podczas selekcji zwraca się uwagę na jego wcześniejsze miejsca pracy, posiadane kwalifikacje, umiejętności oraz uzdolnienia.

Drugi aspekt oceniania dotyczy jego działalności w firmie, wówczas najwięcej uwagi poświęca się ocenie efektywności pracy. Ostatnim, trzecim momentem oceny jest czas odchodzenia pracownika z firmy. W każdym z tych momentów oceny inne są cele i warunki oraz kryteria ceny[16].

Odnosząc się do oceniania pracowników należy określić, co będzie celem oceny – zachowania czy efektywność. Ocenie podlega zazwyczaj odniesienie do odpowiedniego wykonywania zadań w kategoriach tego, co się robi lub odpowiednie wykonywanie zadań w kategoriach uzyskiwanych wyników. Takiego rozróżnienia dokonali Tsui i Gomez-Mejia, którzy kryteria oceniania odnieśli do[17]:

- kryteriów procesu – określenia jak dobrze wykonuje się pracę,
- kryteriów wyjścia – określenie wpływu, jaki proces wywiera na efektywność organizacyjną i operacyjną, tzn. efektywność końcowego wyniku działania.

Analiza założeń i praktyki oceniania wykazała, że dobór kryteriów oceniania pracowników powinien wynikać po pierwsze z celów, którym ma służyć ocena oraz z momentu w którym się odbywa, a kryteria oceniania muszą być jasno i jednoznacznie określone.

---

[16] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Ossolineum, Wrocław 1996, s. 127.
[17] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 75.

W odniesieniu do poszczególnych działań organizacyjnych stwierdzono, że wykorzystuje się wiele możliwych kryteriów oceniania, a grupowane są one w cztery zasadnicze kategorie:

- kryteria kwalifikacyjne,
- kryteria efektywnościowe,
- kryteria behawioralne,
- kryteria osobowościowe.

Omawiając poszczególne grupy kryteriów należy zaznaczyć, że pierwsza grupa obejmuje ogół wiedzy i umiejętności nabytych w okresie edukacji szkolnej i akademickiej (szkoły, uczelnie, kursy itp.), a także w ramach samodoskonalenia oraz w czasie wykonywanej wcześniej pracy[18]. Czynności i umiejętności te umożliwiają prawidłowe wykonywanie pracy na danym stanowisku.

Kryteria kwalifikacyjne obejmują wykształcenie, doświadczenie, wprawę w wykonywaniu różnych czynności, zdrowie, znajomość języków obcych, posługiwanie się urządzeniami biurowymi, znajomość przepisów prawa, znajomość technik zarządzania, umiejętność negocjowania, umiejętność współpracy z ludźmi, wiedza, umiejętność racjonalnego wykorzystania zasobów i środków, znajomość prawa, znajomość procesów pracy, tempo uczenia się[19]. Kryteria kwalifikacyjne mają duże znaczenie w systemie oceniania

Szczegółowe kryteria kwalifikacyjne mogą dotyczyć[20]:

- wykształcenia;
- wiedzy;
- umiejętności racjonalnego wykonywania czynności zawodowych;
- umiejętności racjonalnego wykorzystania zasobów i środków;
- znajomości języków obcych;
- znajomości obsługi komputera;
- znajomości obsługi urządzeń na stanowisku pracy;

---

[18] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Ossolineum, Wrocław 1996, s. 128.
[19] R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem*, Wyd. ABC, Warszawa 2000, s. 137.
[20] M. Strzoda, *Pomiar i ocena efektywności pracy zespołów funkcjonalnych stanowisk dowodzenia*, AON, Warszawa 2004, s. 263.

– znajomości obsługi urządzeń dodatkowych;
– znajomości zakresu obowiązków;
– znajomości prawa;
– znajomości procesów pracy;
– kwalifikacji specjalnych wymaganych na danym stanowisku;
– tempa uczenia się;
– umiejętności dokonywania podziału pracy;
– znajomości technik zarządzania.

Do oceniania wyników pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym stosowane są **kryteria efektywnościowe**. Najczęściej stosowanymi kryteriami efektywnościowymi oceniane są ilość wykonywanej pracy w wymiarze rzeczowym lub wartościowym oraz jakość i terminowość wykonywanych czynności; koszty realizacji powierzonych czynności, wartość sprzedaży, korzyści z negocjacji, itp. Do najtrudniejszej aspektów w tym zakresie należy ustalenie sposobu pomiaru efektywności pracy indywidualnych pracowników lub zespołów[21]. W tym przypadku ocenia się jakość pracy, wydajność pracy, skuteczność działania, terminowość wykonywanych obowiązków, minimalizacja kosztów pracy, oszczędność materiałów i innych środków pracy[22].

Zastosowanie kryteriów efektywnościowych powinno odbywać się w przypadkach sprawdzania przydatności pracownika na zajmowanym przez niego stanowisku pracy, nagradzaniu go a także w przypadku zwalniania.

Kolejnym kryterium są **kryteria behawioralne**, które służy do oceny zachowań pracowników lub zespołów[23]. Jako przykłady kryteriów podaje się takie zachowania pracowników, jak zainteresowanie pracą, przestrzeganie regulaminów, przestrzeganie porządku pracy, przestrzeganie przepisów bhp i ppoż., wykonywanie poleceń przełożonych, przestrzeganie czasu pracy, samodzielność pracy, dbałość o dobro pracodawcy, dostosowanie się do nowych zadań, reagowanie na potrzeby innych, reagowanie w razie zagrożeń, stosunek do interesantów, dyplomacja, jasność i precyzyjność przekazywania informacji, pomysłów

[21] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Ossolineum, Wrocław 1996, s. 128.
[22] R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem*, ABC, Warszawa 2000, s. 138.
[23] A. Pocztowski, *Zarządzanie* ..., Ossolineum, Wrocław 1996, s. 128.

i poleceń, współpraca i gotowość do pomocy, organizowanie pracy własnej, podejmowanie decyzji, dbałość o realizacje celów, dbałość o własny rozwój zawodowy, stosunek do przełożonych, itd.[24] W tym przypadku należy precyzyjnie określać pożądane wzorce zachowań.

Do zachowań branych pod uwagę należą:

- zachowania nastawione na kierowanie innymi;
- otwarte komunikowanie się, takt, dyplomacja;
- obecność i punktualność;
- współpraca i gotowość do pomocy, umiejętności interpersonalne;
- chęć zrozumienia i reagowania na potrzeby klientów;
- formułowanie celów i zadań z perspektywy całej organizacji i jej rozwoju, opracowanie strategii organizacji oraz działania systemu;
- planowanie i uzgadnianie wspólnych zadań;
- organizowanie pracy i dokonywanie podziału pracy;
- interpretacja materiałów, sprawozdań, dokumentów;
- instruowanie;
- dbałość o realizację celów, kontrola wykonywania zadań i korekta błędów;
- motywowanie, w tym nagradzanie i karanie, wpływ na opinie, przekonania i postawy pracowników, kreowanie kultury organizacji;
- dobór i ocena pracowników;
- reprezentowanie, negocjowanie, kierowanie konfliktami.

Pozytywny wpływ na zachowania mają przyjęte dla danego systemu etyka zawodowa i tradycje zawodowe.

Odnosząc się do zachowań pracowników, eksponując te cechy, które wiążą się z zachowaniami pożądanymi z uwagi na charakter i treść pracy oraz kulturę zespołu można wskazać na następujące kryteria:

- zainteresowanie pracą;
- przestrzeganie regulaminów, instrukcji i zarządzeń;

[24] R. Jurkowski, *Zarządzanie* ..., ABC, Warszawa 2000, s. 139.

- przestrzeganie porządku pracy;
- przestrzeganie przepisów i zasad bhp i ppoż.;
- wykonywanie poleceń przełożonych;
- przestrzeganie czasu pracy;
- absencja;
- samodzielność pracy;
- dbałość o dobre imię zespołu;
- dbałość o mienie pozostające w dyspozycji zespołu;
- dostosowanie się do nowych zadań;
- reagowanie na potrzeby innych;
- reagowanie w sytuacjach awaryjnych i kryzysowych;
- stosunek do otoczenia;
- otwartość komunikowania się, takt, dyplomacja;
- jasność i precyzyjność przekazywania informacji, pomysłów i poleceń - ustnie;
- jasność i precyzyjność przekazywania informacji, pomysłów i poleceń - pisemnie;
- współpraca i gotowość do pomocy, umiejętności interpersonalny;
- poszukiwanie i wprowadzanie nowych koncepcji i metod;
- organizowanie pracy własnej;
- analiza i interpretacja informacji oraz wyciąganie z nich logicznych wniosków.
- dbałość o realizację celów, kontrola wykonywania zadań i korekta błędów;
- dbałość o własny rozwój zawodowy;
- dbałość o wygląd zewnętrzny;
- stosunek do przełożonych;
- stosunek do współpracowników;
- stosunek do podwładnego;

– formułowanie celów i zadań z perspektywy całego systemu, jego rozwoju, opracowanie strategii systemu;
– ustalenie celów i sposobów ich realizacji, w tym uwzględnienie wspólnych zadań;
– organizowanie pracy i dokonywanie jej podziału dla podwładnych;
– instruowanie;
– motywowanie, w tym nagradzanie i karanie, wpływ na opinie, przekonania i postawy podwładnych, kreowanie kultury systemu.
– Dobór i ocena pracowników;
– Wpływanie na innych i sprawowanie skutecznego nadzoru.

Kryteria osobowościowe wykorzystuje się przy ocenianiu kandydatów starających się o pracę, która wymaga specjalnych predyspozycji psychicznych lub zdolności.

Przykładami kryteriów osobowościowych są[25]:
– energiczność,
– rzetelność,
– odpowiedzialność,
– asertywność,
– odporność na stresy,
– temperament.

Pracownik posiada różne cechy wrodzone jak i nabyte, które określają jego istotę i łączą się z jego osobowością zawodową. Na tę osobowość zawodową składa się wiele czynników. Do podstawowych należy wiedza zawodowa, umiejętności i sprawność, przyzwyczajenia i nawyki w pracy, zainteresowania a nawet zamiłowania zawodowe, zdolności i talenty zawodowe, postawa społeczno-zawodowa oraz motywy doskonalenia zawodowego i pracy. Elementy wymienione powyżej są pewnymi wskazaniami orientacyjnymi w ocenie pracowników, ale nie wszystkie one rzutują na tę ocenę. Większą wartość przypisuje się kwalifikacjom zawodowym, umiejętnościom pracy na danym stanowisku, właściwo-

[25] A. Pocztowski, *Zarządzanie ...*, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 129.

ściom psychofizycznym, kwalifikacjom moralnym do pracy na danym stanowisku i postawom społecznym pracownika[26].

Prowadzone badania wykazały, że poszczególne firmy wybierają różne zestawy kryteriów, które starają się dostosowywać do potrzeb rodzajów wykonywanej pracy podlegającej ocenie. Ze względu na taki podział wyróżnia się:

- kryteria oceny kompetencji wszystkich pracowników,
- kryteria oceny kompetencji grup funkcyjnych,
- kryteria oceny kompetencji konkretnych stanowisk.

W pierwszym przypadku ocenia się umiejętności specjalistyczne, pracę w zespole, punktualność, dokładność, solidność, inicjatywę. Druga grupa kryteriów odnosi się do naturę wykonywanej pracy. Dobierane są kryteria do poszczególnych działów np. działu finansów (dokładność, planowanie...), działu sprzedaży (np. satysfakcja klienta itp.). Ostatnia grupa dotyczy kryteriów specyficznych dla danego stanowiska[27].

Otrzymane w toku badań wnioski wskazują, że dobór kryteriów jest jednym z ważniejszych, a zarazem trudniejszych działań w toku oceniania. Kryteria powinny być dobierane w taki sposób, aby osiągnięty został cel oceniania. Nie może być w tym zakresie rutyny oraz automatycznego powtarzania działań. Dążyć należy do tego, aby kryteria pozwalały wartościować cechę poddawaną ocenie i być mierzalne. Jest to trudne w odniesieniu do kryteriów behawioralnych. W tym przypadku mogą być stosowane miary opisowe, określające co oceniający uważa za wartość dużą, średnią lub małą. Niezależnie jednak od przyjętego kryterium dążyć należy do tego aby ocena była obiektywna oraz odnosiła się do rzeczywistości.

---

[26] J. Sztumski, *Opiniowanie pracowników,* WiZPITE, Radom 1997, s. 29.
[27] A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników,* PWE, Warszawa 1999, s. 137.

2.6. Metody i techniki oceniania

W dość powszechnej opinii ocenianie w małych przedsiębiorstwach jest łatwiejsze niż w firmach dużych. Uważa się, że w takich organizacjach wszyscy się znają, a panująca atmosfera jest zazwyczaj miła. W takich firmach ocenianie ogranicza się jednak najczęściej do oceny nieformalnej.

Inaczej sprawa wygląda w dużych przedsiębiorstwach, gdzie pracownicy są częścią większej całości. Tam pracownicy są w znacznej mierze anonimowi i dlatego sprawa oceniania musi przebiegać w odmienny sposób, w sposób okresowy, co pozwala zaistnieć jednostce w tłumie[28].

Przeprowadzone badania wykazały, że w odniesieniu do wielu czynników stosowane są różne metody i narzędzia oceniania. Podkreślić jednak należy, że w literaturze poświęconej zarządzaniu wyrażenia metoda i technika w wielu przypadkach używane są zamiennie. Mówiąc o metodach wielu autorów przedstawia je jako techniki i odwrotnie.

Przez metody oceniania rozumieć należy świadomie stosowane i powtarzalne sposoby osiągnięcia celu zgodnie z przyjętymi kryteriami. Technika oceniania są to natomiast szczegółowe rozwiązania dotyczące wartościowania umożliwiające właściwie realizować ocenianie. Każda z tych technik będzie skuteczna, jeśli podejdzie się do niej odpowiedzialnie[29]. Wskazując na techniki, można je podzielić na techniki tradycyjne i wieloczynnościowe. Do technik tradycyjnych zalicza się:

- skale punktowe,
- skale ważone,
- zdarzenia krytyczne,
- testy wyboru.

Jeśli chcemy wymienić techniki wieloczynnościowe to trzeba podać tutaj następujące:

- orientacja na wyniki,

---

[28] Z. Brzeziński, *Oceny w firmie*, www.finanse.info.pl/artykul.
[29] Tamże.

– zorientowanie na zachowanie,

– rangowanie.

Przedstawiając metody zarządzania różnie można dokonać ich klasyfikacji. W odniesieniu do celu oceniania oraz podmiotu oceny wskazać można, że do najczęściej stosowanych w praktyce zalicza się następujące metody oceniania[30]:

– ilościową – ogólnoorganizacyjną,

– ilościową – szczegółową,

– ilościową / jakościową – osiągniecie określonych celów,

– ilościową / jakościową – osiągniecie standardów wyznaczonych w umowach dotyczących poziomu usług,

– jakościową – ogólna i zasadniczo subiektywna,

– jakościową – satysfakcja klienta,

– jakościową – satysfakcja pracownika,

– analizę użyteczności,

– benchmarking.

Idea kolejnej klasyfikacji odnosi się do poglądu, że istnieją dwie, także dość powszechnie stosowane, podstawowe kategorie metod oceny. Należą do nich **metody obiektywne** oraz **metody orzekające**. Obiektywne mierniki wyników obejmują faktyczną produkcję. Metody orzekające, włącznie z technikami szeregowania i punktowania są najpowszechniejszym pomiarem sprawności[31].

Dokonując oceny pracowników oceniający najczęściej wykorzystują dwie skale: **absolutne** lub **relatywne**. W wielu przypadkach dokonuje się oceny pracownika porównując jego wyniki pracy z ustalonymi standardami – ocena absolutna. Można także dokonać porównania pracownika z innymi pracownikami – ocena relatywna. Obydwie te metody, pomimo tego, że różnią się od siebie, prowadzą do wykrycia silnych stron i do eliminowania stron słabych u pracowników.

Do metod oceny absolutnej zalicza się:

– ilościowe standardy pracy,

---

[30] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 76.
[31] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* PWN, Warszawa 1999, s. 440.

- oceny opisowe,
- punktową skalę ocen,
- test,
- skale behawioralne,
- metodę wydarzeń krytycznych,
- zarządzanie przez cele.

Metody oceny relatywnej są to natomiast:

- ranking,
- porównywanie parami,
- metoda rozkładu normalnego.

Inny podział metod oceniania pracowników dzieli je na:

- metody sumaryczne,
- metody analityczne.

Do metod sumarycznych zalicza się rangowanie stanowisk, porównywanie parami, klasyfikacja stanowisk, struktury benchmarkowe. Metody analityczne to porównywanie kryteriów i metody analityczno - punktowe[32].

Niezależnie od wskazanej klasyfikacja zastosowana w ocenianiu metoda powinna być dostosowana do celu, któremu ma służyć. Otrzymana w jej wyniku ocena jest dla pracownika sygnałem możliwości rozwoju i awansu, dla zakładu pracy natomiast jest korzyścią w prawidłowym prowadzeniu procesu kadrowego[33].

Wskazując na możliwości zastosowania poszczególnych metod oceniania warto przedstawić ich zasadnicze założenia.

Ilościowe standardy pracy

Metoda ta praktycznie jest już rzadko używana w nowoczesnych organizacjach, ale ma swoje uzasadnienie przy ocenianiu pracy akordowej lub tam, gdzie zasadniczym kryterium jest wynik wyrażony w jednostkach wymiernych. Polega ona na ustaleniu norm na podstawie pomiarów. Następnie porównuje się pracę danej osoby do tych norm. Wadą tej metody jest to, że sprawdza tylko ilość

---

[32] A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 88.
[33] E. Zakrzewska, *Oceny okresowe* cz.II, www.finanse.info.pl/artykul.htm, 12.03.2005.

a nie bierze pod uwagę jakości tej pracy. Ocena ta nie mówi nic o walorach pracownika[34].

Punktowe skale ocen

Stosując tę metodę określa się rożne kryteria oceny i przy każdym z tych kryteriów wskazuje jego spełnienie poprzez kilkustopniową skalę ocen. Uważa się, że metoda ta powoduje zbyt duże uśrednianie co nie daje faktycznego obrazu pracownika.

Metoda oceny efektywności pracownika może odbywać się poprzez skalę absolutną, skalę relatywną i skale procentową. Skala absolutna odnosi się do każdego z kryteriów, np. zadań (zadanie wykonane, częściowo wykonane...). Skala relatywna mówi o rankingu osiągnięć poszczególnych pracowników na tym samym stanowisku. Skalę procentowa stosuje się natomiast w przypadku zadań ilościowych[35].

Ocena opisowa

Ocena opisowa może mieć formę ankiety otwartej. Nie występują tutaj odpowiedzi „tak" i „nie", ale podaje się opisową ocenę pracownika. Wymienia się jego mocne i słabe strony. Może być stosowana jako ocena samodzielna lub jako ocena wspomagająca. Należy dodać, że jest metodą mało precyzyjną i bardzo czasochłonną[36]. M metoda ta zmusza jednak do refleksji i dogłębnego uzasadnienia swojej opinii.

Testy

W dość powszechnej opinii metoda testowa jest najłatwiejsza do przeprowadzenia. Zadaje się pracownikowi kilka testowych pytań, podając jednocześnie warianty do wyboru odpowiedzi (test wyboru). Taki test jest łatwy do wypełnienia.

Przedstawiona opinia odnosi się jednak do organizacyjnej strony testu. Natomiast jego sporządzenie, stosownie do celów oceniania jest przedsięwzięciem złożonym i skomplikowanym. Nie jest łatwo skonfigurować test, który

---

[34] M. Kostera, *Zarządzanie ...*, PWE, Warszawa 2000, s. 72.
[35] A. Gick , M. Tarczynska, *Motywowanie pracowników,* PWE, Warszawa 1999, s. 142.
[36] E. Zakrzewska, *Oceny okresowe cz.II,* www.finanse.info.pl/artykul.htm 12.03.2005.

uwzględniał będzie wszystkie aspekty oceniania pracownika na stanowisku pracy.

Do grupy testów można także zaliczyć testy zdolności, testy, testy osobowości i testy motywacji. Zdolności są punktem wyjścia do większych umiejętności. Test osobowości pozwala określić typ charakteru pracownika, a dzięki testom umiejętności można zidentyfikować potencjalne problemy[37].

Do grupy testów należy zaliczyć testy sprawności fizycznej, która w pracy wojska jest bardzo istotna.

Metody wydarzeń krytycznych

Założeniem tej metody jest to, że istnieje dużo faktów, które mają wpływ na wyniki pracownika. W toku bieżącej działalności oceniający odnotowuje wszelkiego rodzaju sukcesy, jak również potknięcia ocenianego. Wymaga ona systematyczności oraz pozwala monitorować rodzaj oraz zakres zdarzeń ocenianych na „+" oraz na „–„.

Dużą zaletą tej metody jest to, że nie uśrednia się w niej ocen. Daje wiele informacji o ocenianych zachowaniach. Metoda też ma swoje minusy, gdyż nie jest możliwością zauważyć wszystkich zdarzeń krytycznych i odpowiednio ich zinterpretować[38]. Metoda ta pomimo swoich minusów uznawana jest za diagnostyczną, ponieważ jej wyniki są wiarygodne. Wyniki takiej oceny służą rozwojowi, na ich podstawie można zaplanować kształcenie pracowników[39].

Skale behawioralne - metoda BARS *Behavioral Anchored Reting Scale*

BARS jest metodą nastawioną na rozwój zakładu pracy jak i na rozwój pracownika. Skale behawioralne kładą największy nacisk na rzetelność prowadzonego procesu ocen z punktu widzenia użytkowanych narzędzi oceny. Podzielona jest ona na kilka etapów. Polega na rejestrowaniu zaobserwowanych zachowań (szczegółowa analiza zadań na danym stanowisku). Później wyodrębnia się pożądane i niepożądane zachowania. Następnie następuje określenie obszarów

---

[37] A. Gick , M. Tarczynska, *Motywowanie pracowników,* PWE, Warszawa 1999, s., 120.
[38] E. Zakrzewska, *Oceny okresowe cz.II,* www.finanse.info.pl/artykul.htm 12.03.2005.
[39] M. Kostera, *Zarządzanie personelem,* PWE, Warszawa 2000, s. 76.

oceny i przypisuje się punkty skali wyodrębnionych efektów pracy w zdefiniowanych obszarach oceny[40].

Zarządzanie przez cele (ang. *Management by Objectives*)

Metoda opiera się na wytaczaniu celów na stanowiskach, zarówno przez osobę zajmującą to stanowisko jak i przez jej bezpośredniego przełożonego. Włącza się w ten sposób pracowników do współdziałania i współdecydowania. Później następuje ocena osiągnięcia celów. Metoda wymaga odpowiedzialności od obu stron, tzn. od pracownika i jego przełożonego[41].

Ranking

Metoda ta nie daje obrazu porównującego między działami, a tylko wyodrębnia osoby z poszczególnych stanowisk pracy. Nie spełnia także roli oceny rozwojowej, gdyż nie ma tu wniosków, co do zachowania pracownika. Metoda służy jedynie ustawieniu pracowników od najlepszego do najgorszego[42].

Metoda rozkładu normalnego

Jest to metoda przydatna do stworzenia atmosfery konkurencyjności w firmie. Jej idea wyraża się w wartościowaniu działań pracowników oraz kwalifikowaniu stosownie do przyjętych norm, wartości lub innych czynników. Na tej podstawie określa się grono pracowników wybitnych, dobrych, przeciętnych, złych i bardzo złych. Najczęściej osoby z dwóch ostatnich kategorii opuszczają organizację, a najlepsi są awansowani. Metoda często stosowana w odniesieniu do modelu SITA. W swojej istocie jest jedynie narzędziem oceny pracowników już zatrudnionych, nie można z tej oceny skorzystać przy selekcji i rekrutacji pracowników.

Porównywanie parami

W przekonaniu wielu osób jest to metoda najbardziej sprawiedliwa, gdyż przeprowadza się ją, porównując względem siebie pracowników (porównywanie parami). Metoda polega na sprawdzeniu i porównaniu ze względu na jakość i

---

[40] *Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim w organizacji,* pod redakcją M. Juchnowicz , Poltext, Warszawa 2001, s. 120.
[41] M. Kostera, *Zarządzanie personelem,* PWE, Warszawa 2000, s. 77.
[42] Tamże.

ilość pracy wszystkich pracowników tej samej kategorii łącząc ich w pary. Mimo swojego dość dużego obiektywizmu metoda ta jest bardzo czasochłonna.

Metoda 360 stopni

Istotą metody 360 stopni jest otrzymywania informacji o pracy z różnych źródeł. W tej metodzie do procesu oceny angażuje się nie tylko bezpośredniego przełożonego, ale także i innych pracowników, a nawet osoby postronne (np. klienci). Pracownik może być oceniony z wielu perspektyw. Pierwszym etapem tej metody jest otrzymywanie informacji o swojej pracy od osób, z którymi się pracuje. Następny etap to samoocena. Zobrazowane zostało to na rysunku 2.3.

Rysunek 2.3. Idea oceny pracownika metodą 360^0
Źródło: Opracowanie własne.

W ocenie przeprowadzanej ta metodą identyfikuje się grupy kompetencji behawioralnych. Po przygotowaniu arkusza dobiera się kilku pracowników tworzących grupę osób oceniających[43]. Niestety oprócz zalet metoda ta posiada również wady, do których zalicza się:

- dużą ilości czasu i wysiłku wielu osób,
- jej relatywnie wysoki koszt,

[43] A. Gick, M.Tarczyńska, *Motywowanie pracowników,* PWE, Warszawa 1999, s. 149.

- zbyt dużą liczbę osób oceniających,
- ryzyko, że wybór grupy osób oceniających jest niereprezentatywny,
- brak uwidocznienia istotnych różnic w opinii, jeśli chodzi o kompetencje,
- jest uciążliwa, wymaga zatrudnienia niezależnego administratora,
- brak jednoznacznych kryteriów oceniania.

Assessment Centre – centrum oceny

W wielu opracowaniach wskazuje się, że metoda ta jest szczególnie przydatna podczas rekrutacji i selekcji kandydatów, ale także i w ocenianiu pracujących już osób. Polega na prowadzeniu kilku ćwiczeń indywidualnych i zespołowych. Są to, między innymi, rozmowy, analizy studium przypadków, symulacji, gry decyzyjne, prezentacje itp. Ich zastosowanie daje obraz zachowania się pracownika w sytuacjach konfliktowych, mówi o jego kreatywności, skuteczności działania[44].

W metodzie Assessment Centre można wyróżnić kilka etapów. W pierwszej kolejności należy dobrać kandydatów do oceny i osoby oceniające. W następnej kolejności zwrócić należy uwagę na przygotowanie zestawów ćwiczeń, po którym to następuje przeprowadzenie sesji. Kolejny etap to analiza wyników i omówienie tychże wyników. Po tych etapach następuje rozmowa o dalszej pracy i podjęcie odpowiednich wniosków[45].

Właściwe zastosowanie metody Assessment Centre umożliwia efektywne zbadanie potencjału i możliwości indywidualnego wzrostu i rozwoju pracownika. Dzięki temu daje możliwość organizacji efektywnej alokacji zasobów ludzkich i optymalnego wzrostu organizacji.

Assessment Centre ma zastosowanie w następujących obszarach zarządzania:

- dobór pracowników: selekcja, awans wewnętrzny, przeniesienia,
- rozwój pracowników: określanie potrzeb szkoleniowych i treningowych,

---

[44] E. Zakrzewska, *Oceny okresowe cz.II,* www.finanse.info.pl/artykul.htm 12.03.2005.
[45] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Ossolineum, Kraków 1996, s. 137.

- poprawa wyników działania na linii zarząd – personel,
- ustawienie polityki wynagrodzeń pod kątem ogólnych celów
- firmy.

Metodę Assessment Centra stosują wyspecjalizowane firmy doradztwa personalnego. Jej samodzielne zastosowanie przez organizację jest możliwe jedynie w dużych firmach, których stać na zorganizowanie i funkcjonowanie profesjonalnych ośrodków szkolenia i oceny pracowników. Metodę te stosuje się najczęściej w odniesieniu do pracowników na najwyższych szczeblach struktury hierarchicznej lub specjalistów.

Rozmowa oceniająca

Skuteczny system oceniania powinien mieć jasno sformułowane, do czego wykorzysta się wyniki tej oceny. Jednym ze sposobów oceny jest rozmowa oceniająca, którą uważa się za jedno z zasadniczych narzędzi, a w niektórych przypadkach, jako etap oceniania. Wskazuje się, że właściwie zorganizowania i przeprowadzona rozmowa pozwala na:

- stymulowanie zachowań pracownika, pobudzenie jego zaangażowania, a nawet entuzjazmu,
- korektę zachowań niepożądanych,
- lepsze zrozumienie przez pracownika zadań i norm efektywności,
- diagnozowanie wydajności (produktywności),
- diagnozowanie jakości relacji interpersonalnych,
- poznanie problemów z którymi boryka się pracownik,
- lepsze zrozumienie i wzrost zaufania pomiędzy podwładnym, a przełożonym,
- diagnozę możliwości rozwojowych pracownika,
- integrację pracownika z firmą i przekazywanie celów firmy (strategicznych, taktycznych).

Wskazując na warunki i wymagania skutecznego systemu oceniania należy zwrócić uwagę na konieczność starannego przygotowania się do tej oceny. W przeciwnym razie nie zrealizuje się zakładanych celów. Wielu praktyków

wskazuje, że podczas oceniania, a zwłaszcza podczas kontaktów interpersonalnych nie można się koncentrować się jednak na technicznych aspektach procesu oceniania. W zdecydowanej większości przypadków najważniejsza będzie bezpośrednia rozmowa miedzy ocenianym a oceniającym. Taka rozmowa oceniająca może przebiegać w różny sposób, dlatego rozróżniamy następujące jej typy:

- przełożony komunikuje podwładnemu wynik oceny i udziela pouczeń,
- przełożony komunikuje podwładnemu wyniki oceny, ale także pozwala ocenianemu ustosunkować się do treści tej oceny,
- przełożony w partnerskiej rozmowie ocenia pracownika i poszukuje wspólnie z nim rozwiązań problemów i możliwości rozwoju.

Jednym z zasadniczych wniosków otrzymanych w toku badań było stwierdzenie, że zastosowane podejście do oceniania zależy w znacznej mierze od kultury organizacyjnej panującej w firmie, nastawienia oraz osobowości oceniającego.

2.7. Nieprawidłowości oceniania

Ocenie pracowników jest procesem, w którym dokonywane są i przedstawiane opinie wartościujące jednych osoby o innych osobach. Opinie te wspierają w wielu przypadkach decyzje dotyczące członków danej organizacji oraz przyczyniają się do wprowadzenia zmian w zarządzaniu[46].

Za truizm można uznać stwierdzenie, że ocenianie jest procesem złożonym i bardzo trudnym. Na jego wyniki ma jednak wpływ wiele czynników. Wskazując na zasadnicze aspekty oceniania pracowników nie sposób pominąć problemów, nieprawidłowości oraz błędów popełnianych przez osoby lub zespoły osób dokonujących oceny.

Nieprawidłowości i błędy oceniania można podzielić na różne kategorie. W praktyce oceniania wiążą się one najczęściej z nieznajomością, lub złym zi-

[46] R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem,* ABC, Warszawa 2000, s. 149.

dentyfikowaniem celów, kryteriów oraz metod oceniania. Często popełniane są błędy związane z nieumiejętnością różnicowania ocen poszczególnych pracowników. Nie informowanie pracowników o wyniku oceny prowadzi do kolejnych błędów, gdyż nie osiąga się celu motywacyjnego oceniania. Brak kontroli i modyfikowania systemu oceniania również daje zafałszowane wyniki[47].

Do najczęściej spotykanych błędów należą:

– ***błędy techniczne:***
  - niezrozumienie celów, zasad i procedur oceniania,
  - pomyłki w procedurze,
  - brak dostatecznych i porównywalnych kryteriów,
  - nieprzygotowanie do oceny,
  - brak kontroli nad kryteriami faktycznie stosowanymi.

– ***błędy w sztuce oceny:***
  - *zjawisko promieniowania* - kierowanie się wyrażeniem ogólnym, naginanie ocen cząstkowych do wrażenia ogólnego,
  - *efekt „halo"* - tendencja do rozszerzania oceny jednej z cech na inne cechy,
  - *efekt hierarchii* - im wyższy szczebel w hierarchii, tym lepsza ocena,
  - *efekt Barnuma* - podawanie w opisie takich ocen, które mogą charakteryzować wiele osób, np. zachowanie właściwe,
  - *efekt kontaktu* - formułowanie oceny tym bardziej pozytywnej, im częstszy jest kontakt oceniającego z ocenianym,
  - *efekt aureoli* - ocenianie na podstawie jednej tylko cechy,
  - *mechanizm projekcji* - podświadome przenoszenie cech własnych na ocenianego,
  - *mechanizm kontrastu* - podświadome przypisywanie ocenianym cech, które stanowią przeciwieństwo cech oceniającego,

[47] A. Pocztowski *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Ossolineum, Kraków 1996, s. 138.

- *mechanizm atrybucji* – nieświadome przenoszenie na ocenianego cech innych osób, z którymi oceniany jest łączony,
- *tendencje centralne* – unikanie ocen skrajnych i dawanie ocen przeciętnych,
- *tendencyjność oceny* – faworyzowanie osób na skutek sympatii lub znajomości, zaniżanie ocen na skutek urazy, niechęci, kierowanie się uprzedzeniami, pierwszym wrażeniem,
- *perswazja oceny* – utrwalanie oceny raz sformułowanej,
- *przypisywanie wyników* – niewłaściwe rozgraniczenie udziału ocenianych w ogólnym wyniku zespołu,
- *tendencja do osądzania osób*, a nie oceniania zachowań,
- *uleganie koneksjom*, powiązaniom, naciskom, obawa przed narażeniem się,
- *uleganie stereotypom*,
- *intuicyjne podejmowanie decyzji*,
- *emocje ocenianych i oceniających*,
- *wykorzystywanie oceny do celów ubocznych.*

Błędy w ocenianiu można i należy wyeliminować poprzez przestrzeganie pewnych zasad[48]. Do najistotniejszych mim zdaniem należy zasada oceniania zachowania a nie ludzi.

System ocen pracowników wykorzystywana jest przez znaczna liczbę firm, ale nadużywanie systemu ocen oraz błędy w jego konstrukcji mogą bardzo szybko doprowadzić do odwrotnego efektu, niż się chcieliśmy spodziewać[49].

Zalecenia przy ocenianiu (unikanie błędów)[50]:

- system ocen powinien mieć miejsce w strategii zarządzania personelem,
- pracownik powinien być informowany o sposobach oceniania efektów pracy,

[48] R. Jurkowski, *Zarządzanie Personelem,* ABC, Warszawa 2000, s. 149.
[49] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* PWN ,Warszawa 1997, s. 474.
[50] R. Jurkowski, *Zarządzanie Personelem,* ABC, Warszawa 2000, s.150.

- oceniający powinni posiadać niezbędną wiedzę i umiejętności,
- system ocen powinien zawierać rożne techniki i stale weryfikowane kryteria,
- oceniany powinien być równorzędnym i czynnym partnerem oceniającego,
- ocenianiu powinny podlegać zachowania a nie ludzie.

*
* *

Ocena pracowników pozwala zmierzyć ich wydajność, poznać ich mocne i słabe strony. Jest podstawowym wskaźnikiem do przyznawania premii i nagród za wykonaną pracę. Daje obraz zaangażowania poszczególnych osób w zespole oraz pokazuje znajomość celów wykonywanej pracy. Ocena ukazuje jak przyciągnąć i utrzymać zmotywowanych pracowników, jak przewidywać wydajność i zyskowność przedsiębiorstwa, jak poprawić współpracę zespołów w firmie oraz jak zwiększyć wiarygodność swojej firmy dzięki zatrudnianiu uczciwych i zrównoważonych osób.

Szczególną rolę w procesie oceniania odgrywają kryteria oceny, które mają różną wagę zależnie od celów, jakim ma służyć dany system oceniania. Przy doborze pracowników największe znaczenie mają kryteria kwalifikacyjne, gdyż pozostałe są na tym etapie trudno sprawdzalne. Przy ocenianiu działających pracowników najistotniejsze są kryteria efektywnościowe.

Zbiór przedstawionych kryteriów można odnieść do różnych stanowisk oraz do poszczególnych poziomów w hierarchii organizacji. Zróżnicowane może być znaczenie kryteriów dla tych stanowisk. Określa się zatem znaczenie kryteriów dla poszczególnych grup stanowisk, lub też dla pojedynczego stanowiska.

Właściwa realizacja procesu oceniania może przyczynić się do rozwoju firmy, do kształtowania pozytywnych stosunków międzyludzkich, do osiągnięcia sukcesu zarówno pracownika jak i całej organizacji. Istnieje tylko warunek, aby

ocenianie nie odbywało się przypadkowo lecz stanowiło system funkcjonowania, którego efektem jest obiektywna ocena będąca odbiciem rzeczywistości.

3. PRZYKŁADY ZASTOSOWANIA OCENIANIA W FUNKCJONOWANIU ORGANIZACJI

Ocenianie jest powszechnym zjawiskiem organizacyjnym. Stosuje się je praktycznie we wszystkich firmach. Analiza założeń oraz zasad oceniania stosowanych w różnych podmiotach pozwoliła na sformułowanie wniosków będących podstawą porównań oraz poszukiwania analogii, co do rozwiązań najciekawszych, nowatorskich oraz najbardziej obiektywnych. W niniejszym rozdziale przedstawione zostały wyniki badań, którymi są studia przypadków rozwiązań, jakie zastosowano w wybranych organizacjach. Zastosowane podejście oraz otrzymane wnioski pozwoliły na przedstawienie szerokiego zbioru rozwiązań mających zastosowanie na współczesnym rynku pracy.

3.1. Ocenianie pracowników samorządowych

3.1.1. Założenia oceniania

Obowiązek ocen pracowników samorządowych został wprowadzony przez ustawę z 25 sierpnia 2006 r. o *zmianie ustawy o pracownikach samorządowych* (DzU z 2006 r. nr 169, poz. 1201). Nowelizacja weszła w życie 10 października 2006 r. Jej uzupełnieniem jest natomiast rozporządzenie Rady Ministrów z 13 marca 2007 r. *w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych* (DzU nr 55, poz. 361), które weszło w życie 6 kwietnia ubiegłego roku.

Celem regulacji prawnych w tym zakresie jest weryfikacja pracy urzędnika w dłuższym okresie czasu przy zastosowaniu określonego arkusza oceny. To odróżnia tę ocenę od stałej oceny pracy pracownika. Ocena jest sporządzana, co najmniej raz na dwa lata. Może to nastąpić jednak częściej, a kwestię tę można określić w regulaminie organizacyjnym.

Zgodnie z wprowadzonymi uregulowaniami, ocenie podlegają pracownicy samorządowi na stanowiskach urzędniczych. Przed 10 października 2006 r. obowiązek

ocen dotyczył wyłącznie pracowników mianowanych. Wobec innych oceny mogły, ale nie musiały być dokonywane. Zależało to od decyzji kierownika urzędu. Wiele jednostek administracji samorządowej posiadało własne zasady przeprowadzania oceniania. Obecnie zwiększył się zakres podmiotowy obowiązku oceniania. Muszą mu podlegać wszyscy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych oraz dodatkowo pracownicy mianowani zatrudnieni na innych stanowiskach niż urzędnicze.

Ocenianie dotyczy wszystkich pracowników samorządowych, do których ma zastosowanie ustawa o pracownikach samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych. O ocenie decyduje zatrudnienie na stanowisku określonym w rozporządzeniach płacowych jako urzędnicze. Ocenie nie podlegają między innymi wójtowie (burmistrzowie, prezydenci) i członkowie zarządów powiatów. Ocenia się zaś sekretarzy, skarbników czy kierowników jednostek organizacyjnych, pod warunkiem, że stosuje się do nich ustawę o pracownikach samorządowych.

Zgodnie z art. 17 ustawy o pracownikach samorządowych, oceny dokonuje bezpośredni przełożony pracownika.

Interesujące są w tym zakresie kompetencje kierownika danego urzędu samorządowego. Do jego zadań należy samodzielne dokonywanie ocen wobec pracowników, których jest bezpośrednim przełożonym, jak również zatwierdzanie kryteriów i rozpatrywanie odwołań innych pracowników.

Analiza zapisów dokumentów normatywnych wykazała, że są to kompetencje wynikające z reprezentowaniem pracodawcy samorządowego i mogą być przekazane zgodnie z upoważnieniem np. sekretarzowi czy zastępcy wójta.

Wójt (starosta) w celu zatwierdzenia kryteriów oceny lub rozpatrzenia ewentualnych odwołań ma prawo powołać stosowną komisję. Będzie ona wtedy wykonywała jego obowiązki i działała z jego upoważnienia. Komisję może powołać także bezpośredni przełożony dokonujący oceny. Musi jednak sam rozważyć, czy jest to celowe. Możliwe jest również rozwiązanie, zgodnie z którym komisja będzie powoływana jedynie w przypadku ujemnej oceny, tak by zapewnić obiektywizm kolejnej oceny.

Okresowa ocena kwalifikacyjna obejmuje w szczególności wywiązywanie się przez pracownika samorządowego obowiązków wynikających z zakresu

czynności na zajmowanym stanowisku pracy oraz obowiązków określonych w art. 15 i art. 16 ust. 1 ustawy.

Zgodnie z ustawą i rozporządzeniem procedura oceniania realizowana przez bezpośredniego przełożonego przebiega następująco:

- przeprowadzenie rozmowy z pracownikiem,
- ustalenie dodatkowych kryteriów oceny,
- wyznaczenie terminu oceny,
- przedstawienie kierownikowi urzędu do zatwierdzenia kryteriów,
- przeprowadzenie oceny,
- przeprowadzenie rozmowy z pracownikiem, omówienie jego postępów w pracy,
- przedstawienie oceny na piśmie.

Oceniający omawia z ocenianym sposób realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku pracy oraz obowiązków określonych w art. 15 i art. 16 ust. 1 ustawy z dnia 22 marca 1990 r. o pracownikach samorządowych.

Zgodnie z ustawą do podstawowych obowiązków pracownika samorządowego należy dbałość o wykonywanie zadań publicznych oraz o środki publiczne, z uwzględnieniem interesów państwa oraz indywidualnych interesów obywateli.

Do obowiązków pracownika samorządowego należy w szczególności[1]:

- przestrzeganie prawa,
- wykonywanie zadań urzędu sumiennie, sprawnie i bezstronnie,
- informowanie organów, instytucji i osób fizycznych oraz udostępnianie dokumentów znajdujących się w posiadaniu urzędu, jeżeli prawo tego nie zabrania,
- zachowanie tajemnicy państwowej i służbowej w zakresie przez prawo przewidzianym,
- zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach ze zwierzchnikami, podwładnymi, współpracownikami oraz w kontaktach z obywatelami,

[1] Art. 15, ust. 1 ustawy z dnia 22 marca 1990 r. *o pracownikach samorządowych*, Dz. U. z 1990 roku, Nr 21, poz. 124.

– zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nim.

Ponadto do obowiązków pracownika samorządowego należy sumienne i staranne wypełnianie poleceń przełożonego[2].

Jeżeli w przekonaniu pracownika samorządowego polecenie przełożonego jest niezgodne z prawem, pracownik ten powinien przedstawić mu swoje zastrzeżenia; w razie pisemnego potwierdzenia polecenia, powinien je wykonać, zawiadamiając jednocześnie odpowiednio wójta (burmistrza, prezydenta miasta), starostę, marszałka województwa albo kierownika samorządowej jednostki organizacyjnej o zastrzeżeniach. Pracownikowi samorządowemu nie wolno wykonywać poleceń, których wykonanie według jego przekonania stanowiłoby przestępstwo lub groziłoby niepowetowanymi stratami.

Po dokładnej analizie powyższych regulacji oraz przeprowadzeniu Rozmowy z ocenianym oceniający wybiera kryteria oceny i wyznacza termin sporządzenia oceny na piśmie, określając miesiąc i rok. Pierwsze spotkanie ocenianego z oceniającym jest okazja do omówienia celu i procedury oceniania[3].

Wybrane kryteria i informację o terminie sporządzenia oceny na piśmie oceniający wpisuje do arkusza okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika samorządowego oraz przekazuje arkusz kierownikowi stosownej jednostki organizacyjnej wymienionej w art. 1 ustawy w celu zatwierdzenia wybranych kryteriów oceny.

Kopię arkusza z zatwierdzonymi kryteriami oceny oceniający niezwłocznie przekazuje ocenianemu.

Przekazanie arkusza oceny kwalifikacyjnej do zatwierdzenia oraz przekazanie jego kopii ocenianemu należy dokonać nie później niż w ciągu 6 miesięcy od dnia zatrudnienia pracownika samorządowego na stanowisku urzędniczym albo mianowania pracownika samorządowego zatrudnionego na stanowisku innym niż urzędnicze, a w razie przeprowadzania kolejnej oceny - nie później niż w ciągu 30 dni od sporządzenia na piśmie poprzedniej oceny.

---

[2] Art. 16, ust. 1 ustawy z dnia 22 marca 1990 r. *o pracownikach samorządowych*, Dz.U. z 1990 roku, Nr 21, poz. 124.

[3] R. Muster, *Pozytywnie dla obywatela. Ocena okresowa pracowników samorządowych,* Personel i Zarządzanie nr 8 (209), Warszawa 2007, s. 37.

Oceniający może zmienić termin sporządzenia oceny na piśmie, następuje to najczęściej w przypadku usprawiedliwionej nieobecności w pracy ocenianego, uniemożliwiającej przeprowadzenie okresowej oceny kwalifikacyjnej. W razie zmiany stanowiska pracy ocenianego lub zakresu obowiązków na zajmowanym przez niego stanowisku pracy sporządzenie oceny na piśmie następuje w terminie wcześniejszym niż wyznaczony przez oceniającego. Oceniający niezwłocznie powiadamia ocenianego pisemnie o nowym terminie sporządzenia oceny na piśmie. Kopię pisma dołącza się do arkusza oceny.

W razie zmiany na stanowisku bezpośredniego przełożonego w trakcie okresu, w którym oceniany podlega ocenie, ocena jest sporządzana na podstawie wybranych wcześniej kryteriów oceny[4].

Oceniający, nie wcześniej niż na 7 dni przed sporządzeniem oceny na piśmie, przeprowadza z ocenianym rozmowę, podczas której omawia z nim wykonywanie przez ocenianego jego obowiązków w okresie, w którym podlegał ocenie, trudności napotykane przez niego podczas realizacji zadań i spełnianie przez ocenianego ustalonych kryteriów oceny.

Sporządzenie oceny na piśmie polega na:

- wpisaniu do arkusza opinii dotyczącej wykonywania obowiązków przez ocenianego w okresie, w którym podlegał on ocenie;
- określeniu poziomu wykonywania obowiązków przez ocenianego (bardzo dobry, dobry, zadowalający lub niezadowalający);
- przyznaniu oceny pozytywnej w razie bardzo dobrego, dobrego lub zadowalającego poziomu wykonywania obowiązków przez ocenianego albo przyznaniu oceny negatywnej.

Oceniający niezwłocznie doręcza ocenianemu ocenę sporządzoną na piśmie i poucza go o przysługującym mu prawie złożenia odwołania do kierownika jednostki wymienionej w art. 1 ustawy, zatrudniającej ocenianego, w ciągu 7 dni od doręczenia oceny.

---

[4] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych (Dz. U. z dnia 30 marca 2007 r.), § 5.

Powyższą regulację stosuje się również w przypadku, gdy obowiązki bezpośredniego przełożonego realizuje wójt (burmistrz, prezydent miasta), starosta, marszałek województwa lub kierownik jednostki wymienionej w art. 1 ustawy.

Niezwłocznie po sporządzeniu oceny na piśmie arkusz włącza się do akt osobowych ocenianego.

Po doręczeniu pracownikowi ujemnej okresowej oceny kwalifikacyjnej, potwierdzonej ponowną ujemną oceną, która nie może być dokonana wcześniej niż po upływie trzech miesięcy, pracodawca samorządowy[5]:

1) Niezwłocznie rozwiązuje stosunek pracy z pracownikiem samorządowym zatrudnionym na stanowisku urzędniczym za wypowiedzeniem lub odwołuje go ze stanowiska,
2) Może rozwiązać stosunek pracy z pracownikiem samorządowym mianowanym zatrudnionym na stanowisku innym niż urzędnicze za wypowiedzeniem.

Ocena może być pozytywna lub negatywna. Warto tu wskazać na rozbieżność, gdzie ustawa mówi o ocenie ujemnej, rozporządzenie zaś o negatywnej. Na gruncie omawianych przepisów zwroty te należy jednak uznać za tożsame. Ocena pozytywna wystawiana jest w sytuacji, gdy pracę urzędnika uznano za: bardzo dobrą, dobrą lub zadowalającą. Ocena negatywna pojawi się, gdy pracownik wykonywał obowiązki na poziomie niezadowalającym.

We wzorze druku oceny każdy stopień oceny został opisany. Niestety, opisy te są największym mankamentem rozporządzenia, podważającym celowość oceny. Oceny te są opisane następująco:

1. **Bardzo dobra**: pracownik wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób często przewyższający oczekiwania. W razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny wymienione w części B.

---

[5] Ustawa z dnia 22 marca 1990 r. *o pracownikach samorządowych*, Dz.U. z 1990 roku, Nr 21, poz. 124, § 17 ust.4.

2. **Dobra**: Pracownik wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części B.
3. **Zadawalająca**: Większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy pracownik wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków spełniał niektóre kryteria oceny wymienione w części B.
4. **Niezadowalająca**: Większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części B.

Po pierwsze, rozporządzenie tak samo traktuje kryteria podstawowe, jak dodatkowe. Nigdzie nie ma zapisu, że kryteria podstawowe muszą być spełniane choćby na poziomie dostatecznym. Brak tego uregulowania wraz z opisem stopni oceny trzeba ocenić negatywnie. Przykładowo, ocena dobra jest przyznawana w sytuacji, gdy pracownik wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części B. Oznacza to, że pracownik oceniony na ocenę dobrą mógł nie spełniać przy dziewięciu kryteriach aż czterech i mogły być to kryteria podstawowe, na przykład zachowywał się nieetycznie, działał niesprawnie, stronniczo, a obowiązki wykonywał niesumiennie. Jak więc mógł wykonywać obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom?

Przedstawiając wnioski dotyczące nowego systemu oceniania pracowników samorządowych można wskazać, że w odniesieniu do pracowników zajmujących stanowiska kierownicze najczęściej oceniane są kwalifikacje w odniesieniu do spełnienia wymagań w następujących obszarach[6]:

- zarządzanie zasobami,
- zarządzanie personelem,

[6] H. Zaleska, *Ocenić dobrze urzędnika,* Personel i Zarządzanie nr 1/214, Warszawa 2008, s. 23.

- zarządzanie jakością realizowanych zadań,
- zorientowanie na rezultaty pracy,
- myślenie strategiczne,
- radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych.

Kwalifikacje osób zajmujących stanowiska specjalistyczne oceniane były w odniesieniu do kryteriów z obszarów:

- wiedza specjalistyczna,
- zarządzanie informacją,
- dzielenie się informacjami,
- zarządzanie jakością realizowanych zadań,
- zorientowanie na rezultaty pracy.

Natomiast kwalifikacje osób zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych są najczęściej opisywane w odniesieniu do następujących kryteriów:

- nastawienie na własny rozwój,
- podnoszenie kwalifikacji,
- komunikacja pisemna,
- komunikatywność,
- umiejętność pracy w zespole.

W publikacjach poświęconych wdrożeniu systemu oceniania w jednostkach samorządowych wskazuje się także, że w wielu przypadkach na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów opracowano własne regulaminy oceniania, w których cele oceniania są bardziej ambitne, a cały system jest kompleksowym układem świadomie dobranych kryteriów, zasad i technik oceniania. W tych przypadkach poza ścisłą realizacją rozporządzenia przyjęto dodatkowe cele, które dotyczą najczęściej[7]:

- kształtowanie kompetencji pracowników,
- planowania ich rozwoju zawodowego,
- uwzględnienia wyników oceniania w przyznawaniu premii, nagród i dodatków do wynagrodzenia,

[7] Tamże, s. 25.

- uwzględnienie wyników oceniania w podejmowaniu decyzji o awansowaniu lub degradacji oraz przydzielaniu nowych zadań i ról organizacyjnych.

3.1.2. Kryteria oceniania

Okresowa ocena kwalifikacyjna pracownika samorządowego zatrudnionego na stanowisku urzędniczym oraz pracownika samorządowego mianowanego zatrudnionego na stanowisku innym niż urzędnicze jest sporządzana na podstawie **kryteriów obowiązkowych** i **kryteriów wybranych** przez bezpośredniego przełożonego.

Z wykazu kryteriów oceny określonego w załączniku nr 1 do rozporządzenia Rady Ministrów bezpośredni przełożony wybiera z wykazu kryteriów do wyboru nie mniej niż 3 i nie więcej niż 5 kryteriów oceny najistotniejszych dla prawidłowego wykonywania obowiązków na stanowisku pracy zajmowanym przez pracownika samorządowego.

Niezależnie od wybranych kryteriów z wykazu kryteriów do wyboru oceniający może dodatkowo ustalić jedno kryterium nieobjęte danym wykazem i dokonać opisu tego kryterium, jeżeli uzna to za niezbędne z uwagi na specyfikę stanowiska pracy.

Oceniający wybiera kryteria oceny po uprzednim omówieniu z ocenianym sposobu realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku pracy oraz obowiązków określonych w art. 15 i art. 16 ust. 1 ustawy z dnia 22 marca 1990 r. o pracownikach samorządowych.

Do kryteriów obowiązkowych zalicza się[8]:

1) **Sumienność** - Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.

[8] Załącznik 1 do Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych (Dz. U. z dnia 30 marca 2007 r.).

2) **Sprawność** - Dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki.
3) **Bezstronność** - Obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. Umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, nie faworyzowania żadnej z nich.
4) **Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów** - Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy. Umiejętność wyszukiwania potrzebnych przepisów. Umiejętność zastosowania właściwych przepisów w zależności od rodzaju sprawy. Rozpoznawanie spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.
5) **Planowanie i organizowanie pracy** - Planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań. Precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych.
6) **Postawa etyczna** - Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbałość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.

Do kryteriów do wyboru zalicza się natomiast wskazane w poniższej tabeli [9].

Tabela 3.1. Kryteria do wyboru w ocenie pracowników samorządowych

1. Wiedza specjalistyczna	Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań
2. Umiejętność obsługi urządzeń technicznych	Odpowiedni stopień wiedzy i umiejętności niezbędny do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych
3. Znajomość języka	Znajomość języka obcego na poziomie odpowiednim do

[9] Tamże

obcego (czynna i bierna)	realizowanych zadań, pozwalająca na: - czytanie i rozumienie dokumentów, - pisanie dokumentów, - rozumienie innych, - mówienie w języku obcym
4. Nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji	Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę
5. Komunikacja werbalna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie przez: - wypowiadanie się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny, - dobieranie stylu, języka i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy, - udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty, - wyrażanie poglądów w sposób przekonywający, - posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy
6. Komunikacja pisemna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie przez: - stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, - przedstawianie zagadnień w sposób jasny i zwięzły, - dobieranie odpowiedniego stylu, języka i treści pism, - budowanie zdań poprawnych gramatycznie i logicznie
7. Komunikatywność	Umiejętność budowania kontaktu z inną osobą przez: - okazywanie poszanowania drugiej stronie, - próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji, - okazanie zainteresowania jej opiniami, - umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami
8. Pozytywne podejście do obywatela	Zaspokajanie potrzeb obywatela przez: - zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, - okazywanie szacunku, - tworzenie przyjaznej atmosfery, - umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji, - służenie pomocą
9. Umiejętność pracy w zespole	Realizacja zadań w zespole przez: - pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby, - zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań,

	- współpracę, a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu, - zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu, - aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania.
10. Umiejętność negocjowania	Wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych dzięki: - dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób, - przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska, - przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska, - rozpoznawaniu najlepszych propozycji, - stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów, - ułatwianiu rozwiązywania problemu, kwestii spornej, - tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań.
11. Zarządzanie informacją /dzielenie się informacjami	Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji przez: - przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te będą stanowiły istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, - uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie.
12. Zarządzanie zasobami	Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych lub innych przez: - określanie i pozyskiwanie zasobów, - alokację i wykorzystanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu i kosztów, - kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania.
13. Zarządzanie personelem	Motywowanie pracowników do osiągania wyższej skuteczności i jakości pracy przez: - zrozumiałe tłumaczenie zadań, określanie odpowiedzialności za ich realizację, ustalanie realnych terminów ich wykonania oraz określenie oczekiwanego efektu działania, - komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących jakości ich pracy, - rozpoznawanie mocnych i słabych stron pracowników, wspieranie ich rozwoju w celu poprawy jakości pracy, - określanie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, - traktowanie pracowników w uczciwy i bezstronny sposób, zachęcanie ich do wyrażania własnych opinii oraz

	włączanie ich w proces podejmowania decyzji, - ocenę osiągnięć pracowników, - wykorzystywanie możliwości wynikających z systemu wynagrodzeń oraz motywującej roli awansu w celu zachęcenia pracowników do uzyskiwania jak najlepszych wyników, - dopasowanie indywidualnych oczekiwań pracowników dotyczących własnego rozwoju do potrzeb urzędu, - inspirowanie i motywowanie pracowników do realizowania celów i zadań urzędu, - stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.
14. Zarządzanie jakością realizowanych zadań	Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądanych efektów przez: - tworzenie i wprowadzanie efektywnych systemów kontroli działania, - sprawdzanie jakości i postępu w realizacji działań, - modyfikowanie planów w razie konieczności, - ocenianie wyników pracy poszczególnych pracowników, - wydawanie poleceń mających na celu poprawę wykonywanych obowiązków.
15. Zarządzanie wprowadzaniem zmian	Wprowadzanie zmian w urzędzie przez: - podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian, - uzasadnianie konieczności wprowadzania zmian, - określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych zmian, - wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian, - podejmowanie kroków zmniejszających niechęć do wprowadzanych zmian, - skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami, - przewidywanie reakcji pracowników na wprowadzane zmiany, - wprowadzanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom urzędu.
16. Zorientowanie na rezultaty pracy	Osiąganie zakładanych celów, doprowadzanie działań do końca przez: - ustalanie priorytetów działania, - identyfikowanie zadań krytycznych, szczególnie trudnych, mogących mieć przełomowe znaczenie, - określanie sposobów mierzenia postępu realizacji zadań, - przyjmowanie odpowiedzialności w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się z zobowiązań, - zrozumienie konieczności rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań.

17. Podejmowanie decyzji	Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny przez: - rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, - podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, - rozważanie skutków podejmowanych decyzji, - podejmowanie decyzji w złożonych lub obarczonych pewnym ryzykiem sprawach, - podejmowanie decyzji obarczonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat.
18. Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	Pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów przez: - wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych, - szybkie działanie mające na celu rozwiązanie kryzysu, - dostosowywanie działania do zmieniających się warunków, - wcześniejsze rozważanie potencjalnych problemów i zapobieganie ich skutkom, - informowanie wszystkich, którzy będą musieli zareagować na kryzys, - wyciąganie wniosków z sytuacji kryzysowych tak, żeby można było w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji, - skuteczne działanie (także) w okresach przejściowych lub wprowadzania zmian.
19. Samodzielność	Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania.
20. Inicjatywa	- umiejętność i wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowanie o nich, - inicjowanie działania i branie odpowiedzialności za nie, - mówienie otwarcie o problemach, badanie źródeł ich powstania
21. Kreatywność	Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy przez: - rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami, - wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych, - otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod, - inicjowanie lub wynajdywanie nowych możliwości lub

	sposobów działania, - badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego, - zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.
22. Myślenie strategiczne	Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje przez: - ocenianie i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji, - zauważanie trendów i powiązań między różnymi informacjami, - identyfikowanie fundamentalnych dla urzędu potrzeb i generalnych kierunków działania, - przewidywanie konsekwencji w dłuższym okresie, - przewidywanie długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji, - planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód, - ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania, - tworzenie strategii lub kierunków działania, - analizowanie okoliczności i zagrożeń.
23. Umiejętności analityczne	Umiejętne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych, tj.: - rozróżnianie informacji istotnych od nieistotnych, - dokonywanie systematycznych porównań różnych aspektów analizowanych i interpretowanych danych, - interpretowanie danych pochodzących z dokumentów, opracowań i raportów, - stosowanie procedur prowadzenia badań i zbierania danych odpowiadających stawianym problemom, - prezentowanie w optymalny sposób danych i wniosków z przeprowadzonej analizy, - stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w celu rozwiązania problemu/zadania.

Źródło: Załącznik 1 do Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych (Dz. U. z dnia 30 marca 2007 r.).

Wzór arkusza oceniania pracownika samorządowego przedstawiono w załączniku 1.

3.2. Ocenianie pracowników w instytucji budżetowej

Kolejną analizę przypadku stanowił system oceniania w jednej z instytucji budżetowej. W firmie tej wszyscy pracownicy są oceniani raz w roku. Przed wdrożeniem systemu oceniania przeprowadzone zostały konsultacje z pracownikami co do jego założeń oraz zastosowanych rozwiązań.

Istota oceniania w tym systemie zakłada:

- precyzyjne opisanie kryteriów oceniania;
- określenie ważności danego kryterium dla danego stanowiska pracy;
- wskazanie, w skali sześciu stopni, zachowań odnoszących się do każdego z kryteriów, z których następuje wybór najbardziej charakterystycznego dla danego pracownika;
- dokonania wyliczenia ogólnego poziomu kompetencji w odniesieniu do otrzymanych rezultatów.

Zaproponowane założenia zakładały, że ocenianie odbywać się będzie w dwóch etapach.

W pierwszym etapie bezpośredni przełożony wypełnia pierwszą i drugą część arkusza oceny wpisując dane ewidencyjne pracownika oraz odnosząc się do przyjętych kryteriów.

Pierwsza część arkusza oceny stanowi opis stanowiska pracy oraz zawiera dane ewidencyjne osoby ocenianej. W tej części arkusza określa się:

- nazwę instytucji,
- nazwę części instytucji, w której występuje dane stanowisko pracy,
- rok oceniania,
- imię/imiona i nazwisko ocenianego,
- datę zatrudnienia,
- nazwę stanowiska wg regulaminu wynagradzania,
- datę zatrudnienia na stanowisku wg regulaminu wynagradzania,
- nazwę wydziału, wieloosobowego stanowiska pracy lub samodzielnego stanowiska pracy,

– nazwę komórki organizacyjnej, w której dane stanowisko występuje,
– nazwę stanowiska wg karty opisu stanowiska pracy.

Kolejna część arkusza oceny zawiera tabelę posiadającą zbiór kryteriów, opisy zachowań oraz wagi poszczególnych kryteriów.

Poszczególne kryteria oceny są dobrane jako najistotniejsze dla danej grupy pracowniczej, do której został zaliczony pracownik dla potrzeb przeprowadzenia oceny okresowej.

W arkuszu przyjęto następujące kryteria oceniania pracowników:

1. Umiejętności analityczne.
2. Jakość pracy.
3. Odpowiedzialność.
4. Rozwijanie wiedzy własnej oraz podnoszenie kwalifikacji.
5. Terminowość.
6. Umiejętność komunikowania w piśmie.
7. Umiejętność posługiwania się wymaganymi urządzeniami technicznymi i biurowymi.
8. Umiejętność współpracy z innymi pracownikami.
9. Wiedza fachowa.
10. Wykazywanie inicjatywy.
11. Samodzielność w realizacji zadań.
12. Umiejętność dzielenia się wiedzą i umiejętnościami.
13. Umiejętność komunikowania się w mowie.

Oceny pracownika w danym kryterium dokonuje się poprzez postawienie znaku „*X*" w odpowiednim okienku „***Pole wyboru***" znajdującym się obok opisu zachowania, które zdaniem oceniającego najlepiej opisuje pracownika w tym kryterium. Każdemu zachowaniu przypisane są punkty, które służą do wyliczenia oceny końcowej.

W tabeli 3.2. przedstawiono przyjęte w tym systemie kryteria, ich opisy oraz charakteryzujące je zachowania.

Tabela 3.2. Kryteria oraz opisy zachowań w tabeli oceny

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
1.	**Umiejętności analityczne** Umiejętność stawiania hipotez i wyciągania wniosków poprzez odpowiednie interpretowania posiadanych informacji.	A (1)	Potrafi wyciągać proste wnioski z posiadanych informacji.		2	
		B (2)	Stawia proste hipotezy, jednak nie zawsze potrafi je uzasadnić. Zdarza mu się błędna interpretacja posiadanych informacji.			
		C (3)	Stawia hipotezy. Potrafi wyciągnąć wnioski z posiadanych informacji poprzez odpowiednią ich interpretację.			
		D (4)	Umie korzystać z posiadanych informacji, interpretować je, stawiać właściwe hipotezy.			
		E (5)	Przedstawia właściwą analizę sytuacji. Odpowiednio dobiera metody analizy. Przedstawia hipotezy. Wyciąga logiczne wnioski oraz trafnie interpretuje dostępne informacje.			
		F (6)	Znakomicie interpretuje posiadane informacje. Przedstawia hipotezy. Wybiera zawsze najwłaściwszą metodę analizy. Potrafi zaprezentować wyniki swoich analiz.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
2.	**Jakość pracy** Wykonywanie precyzyjnie i starannie zadań zgodnie z obowiązującymi standardami.	A (1)	Większość zadań wykonuje niedokładnie i niestarannie, rzadko stosuje się do przyjętych standardów, nie zawsze przywiązuje wagę do uwag przełożonych w tym zakresie.		4	
		B (2)	Zdarza mu się wykonywać zadania niedokładnie, po ukierunkowaniu przez przełożonego potrafi stosować przyjęte standardy, jednak ma problemy z ich ciągłym stosowaniem.			
		C (3)	Zadania typowe i powtarzające się wykonuje z dostateczną starannością. Ma problemy z utrzymaniem jakości i stosowaniem przyjętych standardów w przypadku zadań bardziej złożonych.			
		D (4)	Prawie wszystkie zadania wykonuje z właściwą starannością, nawet przy zadaniach złożonych nie ma problemów ze starannością.			
		E (5)	Zadania wykonuje starannie i precyzyjnie, zgodnie z obowiązującymi standardami. W swoich działaniach wykazuje szczególną dbałość o jakość pracy.			
		F (6)	Sam podejmuje odpowiednie działania dla uzyskania jak najlepszej jakości pracy, również inicjuje działania mające na celu poprawę jakości pracy innych.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
3.	**Odpowiedzialność** Poczucie obowiązku odpowiadania za swoje czyny i ponoszenia za nie konsekwencji. Stopień, w jakim można polegać na pracowniku w zakresie realizacji powierzonych obowiązków.	A (1)	Ma niewielkie poczucie obowiązku i rzadko przewiduje skutki swoich działań. Unika brania na siebie odpowiedzialności.		2	
		B (2)	Zdarza mu się brać odpowiedzialność za niektóre, szczególnie proste i rutynowe działania. Wówczas potrafi przewidzieć ich skutki. Unika brania odpowiedzialności za działania bardziej złożone i nietypowe.			
		C (3)	Bierze odpowiedzialność za typowe działania i zachowania, przewidując ich skutki. Nie unika odpowiedzialności za działania złożone, nietypowe, ale nie zawsze potrafi przewidzieć ich skutki.			
		D (4)	Zdaje sobie sprawę z odpowiedzialności i konsekwencji podejmowanych działań.			
		E (5)	Prawie zawsze odpowiada za swoje działania i przewiduje konsekwencje. Często potrafi przewidywać skutki działań innych osób.			
		F (6)	Bardzo dobrze radzi sobie w najtrudniejszych, wymagających niestandardowych zachowań sytuacjach, biorąc pełną odpowiedzialność za działania. Przewiduje skutki działań własnych, jak i konsekwencje postępowania innych osób.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
4.	**Rozwijanie własnej wiedzy i podnoszenie kwalifikacji** Postawa ukierunkowana na ciągłe dokształcanie się w celu uaktualnienia wiedzy oraz rozwijania niezbędnych do pracy w obszarze którym pracownik zajmuje się zawo-	A (1)	Nie wykazuje samodzielnie chęci rozwijania i aktualizacji wiedz. Sam niechętnie i sporadycznie szuka źródeł informacji. Uzupełnia kwalifikacje jedynie zmuszony przez przełożonego.		2	
		B (2)	Zdobywa wiedzę i uzupełnia kwalifikacje, tylko o ile zostanie zmuszony przez przełożonego. Niechętnie uczestniczy w szkoleniach, sam niechętnie szuka źródeł informacji.			
		C (3)	Ukierunkowany przez innych stara się na bieżąco aktualizo-			

	dowo.		wać wiedzę niezbędną do wykonywanej pracy.			
		D (4)	Dba o własny rozwój zawodowy poprzez samokształcenie oraz uczestniczy w proponowanych przez pracodawcę szkoleniach.			
		E (5)	Z własnej inicjatywy na bieżąco uzupełnia swoja wiedzę w formach szkolnych i pozaszkolnych.			
		F (6)	W celu doskonalenia swojej pracy szuka nowych źródeł wiedzy i podnosi kwalifikacje poprzez samokształcenie również w innych dziedzinach, związanych pośrednio z wykonywana pracą. Stara się przewidywać potrzeby w zakresie swoich kompetencji w przyszłości.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
5.	**Terminowość** Przestrzeganie terminów określonych przepisami lub wyznaczonych przez przełożonego, systematyczne wykonywania bieżących obowiązków, niedopuszczenie do powstania zaległości.	A (1)	Często nie przestrzega ustalonych terminów realizacji zadań. Zazwyczaj ma zaległości w pracy.		5	
		B (2)	Na ogół stara się pracować terminowo i systematycznie. Zadania proste, typowe realizuje zazwyczaj w ustalonych terminach, chociaż zdarzają mu się zaległości. Przy realizacji zadań nietypowych czy spiętrzeniu się zadań nie radzi sobie z dotrzymywaniem terminu.			
		C (3)	Większość zadań wykonuje terminowo. Nawet przy spiętrzeniu zadań rzadko dopuszcza do powstawania zaległości czy niedotrzymywania terminów.			
		D (4)	Bieżące zadania wykonuje terminowo. Pracuje systematycznie i nawet w przypadku ich spiętrzenia nie dopuszcza do powstania zaległości.			
		E (5)	Bardzo dbały o terminowość realizacji zadań własnych. Dba o realizację zadania traktując je jako kompleksowy proces terminowych działań.			
		F (6)	Bardzo systematyczny. Nawet szczególnie złożone, skomplikowane zadania realizuje terminowo. Rozumie szeroki aspekt zagadnienia.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
6.	Umiejętność komunikowania się w piśmie Umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji, poleceń i pomysłów w formie dostosowanej do sytuacji i odbiorcy.	A (1)	Często ma kłopoty w formułowaniu przekazów pisemnych. Do jasnego zrozumienia wymagają one częstych poprawek.		3	
		B (2)	Ma pewne kłopoty w formułowaniu przekazów pisemnych. Do jasnego zrozumienia wymagają one czasami poprawek.			
		C (3)	Przekaz pisemny jest jasny i spójny, dostosowany do odbiorcy. Pisma są wyczerpujące i zrozumiałe.			
		D (4)	Pisze bardzo dobre pisma. Jasno i precyzyjnie formułuje treść. Umie uchwycić sedno sprawy bez zaciemniania obrazu. Styl i terminologię odpowiedzi dobiera do adresata.			
		E (5)	Posiada wysokie umiejętności komunikowania się na piśmie. Zlecana jest mu redakcja pism wymagających szczególnej precyzji i jasności przekazu. Potrafi wykonywać analizy i obszerniejsze opracowania.			
		F (6)	Posiada wyjątkowe umiejętności wypowiadania się na piśmie. Ujmuje przekazywane treści wyjątkowo trafnie. Styl i terminologię dobiera w zależności od adresata. Jest pomocny przy tworzeniu różnych materiałów i opracowań.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
7.	**Umiejętność posługiwania się wymaganymi urządzeniami technicznymi i biurowymi** Wiedza i praktyczna znajomość obsługi urządzeń technicznych i biurowych, obsługi programów informatycznych oraz stosowanych aplikacji niezbędnych do wykonywania pracy na okre-	A (1)	Zupełnie nie radzi sobie z obsługą urządzeń i nie wykazuje chęci do poznania nawet podstawowych zasad ich funkcjonowania. Postawiony przed koniecznością ich użycia, odmawia wykonania zadania.		3	
		B (2)	Unika posługiwania się urządzeniami, niechętnie wykonuje pracę wymagającą ich użycia, jest w tym całkowicie niesamodzielny i wymaga pomocy.			
		C (3)	Wykonuje zaledwie niektóre czynności wymagane przy obsłudze urządzeń, pod kontrolą innych i przy ich pomocy.			
		D (4)	Wykonuje większość czynności wymagających obsługi urządzeń, ale bardziej skomplikowane zadania sprawia-			

	ślonym stanowisku-zgodnie z ich przeznaczeniem i przepisami BHP.		ją mu trudności, potrzebuje od nich instruktażu oraz pomocy.			
		E (5)	Bez zarzutu obsługuje wszystkie niezbędne urządzenia na stanowisku pracy.			
		F (6)	Doskonale radzi sobie z obsługą urządzeń. Potrafi wykorzystać wszystkie funkcje urządzeń, aby ułatwić sobie wykonanie zadania. Jest w stanie pomagać innym.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
8.	**Umiejętność współpracy z innymi pracownikami** Umiejętność realizacji zadań wspólnie lub w porozumieniu z innymi pracownikami, z ukierunkowaniem na osiągnięcia wyznaczonych przez przełożonego celów.	A (1)	Konfliktowy, nie chce i nie potrafi, nawet poproszony, pracować w zespole. Swoim zachowaniem zniechęca innych do realizacji zadań.		2	
		B (2)	Nie chce współpracować, chyba że na wyraźne polecenie przełożonego.			
		C (3)	Współpracuje z innymi, ale bez zbytniego zaangażowania. Jego wkład w wypracowane wspólnie rozwiązania jest mały.			
		D (4)	Otwarty i pełen szacunku dla innych w zespole. W sprawach niestandardowych pozostawia inicjatywę pozostałym członkom.			
		E (5)	Chętnie i z zaangażowaniem pracuje wspólnie z innymi. Dba o dobra atmosferę sprzyjającą harmonijnej współpracy. Stara się jak najwięcej wnieść do grupy.			
		F (6)	Lider grupy. Usprawnia pracę zespołu. Dba zarówno o relacje w grupie, jak i prawidłową realizacje celów.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
9.	**Wiedza fachowa** Wiedza z konkretnej dziedziny, fachu, specjalizacji, która warunkuje poprawność realizacji powierzonych zadań, w tym znajomość i umiejętność stosowania odpowiednich przepisów i procedur.	A (1)	Brak mu wielu wiadomości lub umiejętności związanych z pracą na danym stanowisku. Radzi sobie jedynie w kwestiach podstawowych, powtarzalnych, o małym stopniu złożoności.		4	
		B (2)	Posiada podstawowa wiedzę teoretyczną oraz praktyczną, która pozwala mu na realizowanie zadań powtarzalnych.			
		C (3)	Zna zagadnienie związane z wykonywana pracą, chociaż posiada pewne luki w wiedzy (teoretycznej i praktycznej) i w związku z tym nie radzi sobie z wykonywaniem zadań niestandardowych.			
		D (4)	Zna i rozumie całokształt zagadnień związanych z wykonywana pracą. Samodzielnie dobiera narzędzia i metody. Rzadko wymaga ukierunkowania.			
		E (5)	Zna i dobrze rozumie całokształt zagadnień związanych z wykonywana pracą, posiada rozległą widzę teoretyczną i praktyczną z dziedziny, którą się zajmuje i umie ją wykorzystać w codziennej pracy, dostrzega szerszy kontekst danego zagadnienia.			
		F (6)	Wybitna wiedza fachowa. Traktowany jako ekspert w swojej dziedzinie. Zna także zagadnienia z innych dziedzin, pośrednio związanych z wykonywaną pracą.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
10.	**Wykazywanie inicjatywy** Samodzielne wyszukiwanie i gotowość do przedstawienia nowych rozwiązań, projektów, pomysłów dotyczących organizacji pracy, realizowanych zadań oraz informowanie o dostrzeżonych problemach wymagających rozwiązania.	A (1)	Nie wykazuje inicjatywy.		2	
		B (2)	Podchodzi do zadań w sposób rutynowy i często krytykuje przyjęty sposób organizacji pracy, nie proponując żadnych rozwiązań w tym zakresie.			
		C (3)	Podchodzi do zadań w sposób rutynowy, choć czasem poszukuje możliwości usprawnień w realizacji zadań.			
		D (4)	We własnym zakresie stara się doskonalić sposób wykonywania zadań.			
		E (5)	Informuje o dostrzeżonych problemach wymagających rozwiązania na swoim stanowisku pracy i często przedstawia pomysły dotyczące usprawnienia w realizacji zadań.			
		F (6)	Informuje o dostrzeżonych problemach wymagających rozwiązania na swoim stanowisku pracy, w zespole i w skali			

			Zakładu/Oddziału oraz przedstawia swoje pomysły w tym zakresie.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
11.	**Samodzielność (w realizacji zadań)** Zdolność do samodzielnego wykonywania zleconych zadań.	A (1)	Realizuje tylko standardowe zadania po uzyskaniu kilku wskazówek przełożonego.		2	
		B (2)	Standardowe zadania realizuje samodzielnie. Realizacja zadań niestandardowych wymaga szczegółowego instruktażu.			
		C (3)	Standardowe zadania realizuje samodzielnie. Zadania niestandardowe realizuje po uzyskaniu kilku wskazówek przełożonego.			
		D (4)	Na ogół samodzielnie dobiera metody działania w sprawach nietypowych (trudnych), tylko w nielicznych sytuacjach wymaga konsultacji ze strony przełożonego.			
		E (5)	Samodzielnie realizuje postawione zadania, dobierając metody i właściwe rozwiązania.			
		F (6)	Wystarczy mu postawienie celu, samodzielnie przygotowuje całościowe koncepcje zrealizowania zadania (procedury, metodologie).			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
12.	**Umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem** Postawa ukierunkowana na gotowość niesienia pomocy innym pracownikom poprzez dzielenie się doświadczeniem zawodowym.	A (1)	Całą wiedzę zatrzymuje dla siebie, nie chce dzielić się doświadczeniem z innymi.		2	
		B (2)	Nie wykazuje gotowości dzielenia się wiedzą, chyba że w wyjątkowych okolicznościach lub na wyraźne polecenie przełożonego.			
		C (3)	Z własnej inicjatywy nie wykazuje gotowości dzielenia się wiedzą, lecz poproszony przez innych współpracowników nie odmawia.			
		D (4)	Czasami z własnej inicjatywy dzieli się z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem.			
		E (5)	Często z własnej inicjatywy dzieli się z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem.			
		F (6)	Prawie zawsze sam występuje z inicjatywą pomocy, dostrzega problemy innych związane z pracą. Stara im się pomóc poprzez dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
13.	**Umiejętność komunikowania się w mowie** Umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji, poleceń i pomysłów w formie dostosowanej do sytuacji i odbiorcy.	A (1)	Ma kłopoty z jasnym i precyzyjnym przekazem. Przerywa swoim rozmówcom i czasami traci zainteresowanie rozmową.		3	
		B (2)	Czasami miewa kłopoty z jasnym przekazem, a także nie potrafi dostosować przekazu do możliwości odbioru klienta. Bywa, że nuży go przedłużająca się rozmowa, ale stara się nie okazywać braku zainteresowania.			
		C (3)	Zazwyczaj nie ma problemów z precyzyjnym i zrozumiałym dla odbiorcy przekazem. Potrafi utrzymać zainteresowanie rozmówcy oraz uważnie słuchać.			
		D (4)	Mówi wyraźnie, stara się sprawnie przekazać treść. Używa zrozumiałej terminologii, potrafi słuchać, gdy mówią inni.			
		E (5)	Bardzo komunikatywny rozmówca, skomplikowane treści przekazuje jasno i zrozumiale. Zawsze uważnie słucha, gdy mówią inni.			
		F (6)	Doskonały rozmówca, bardzo uważny słuchacz, który zachęca innych do wypowiadania się. Używa bogatego słownictwa w sposób ułatwiający innym zrozumienie treści.			

SUMA	**35**	

Określenie ilości punktów uzyskanych za poszczególne kryterium następuje poprzez pomnożenie oceny wskazanej poprzez postawienie znaku „X" przy

danym opisie zachowania przez wartość wagi danego kryterium. Uzyskany wynik wpisuje się w kolumnie *„Ilość punktów”*.

Ocenę końcową należy obliczyć poprzez podzielenie wartości uzyskanej z sumowania kolumny *„Ilość punktów”* przez wydrukowaną na arkuszu sumę wartości kolumny *„Waga”*. Wartą tę wpisujemy w tabelę obok odpowiednich wartości na podstawie, której określa interpretację wyników oceny końcowej. Znak „X” stawiamy obok przedziału wartości, w którym zawiera się otrzymany wynik. Wartości te odnoszą się bezpośrednio do poszczególnych poziomów kompetencji pracownika: minimalnego, podstawowego, zadawalającego, wymaganego, wysokiego oraz wybitnego. Idea wyliczeń jest taka, że przy otrzymaniu we wszystkich kryteriach minimalnej wartości – 1. Otrzymany wynik dzielenia będzie także jedynką. Jednocześnie dla wszystkich wartości maksymalnych wynik wynosił będzie – 6. Prezentuje to tabela 3.3.

Tabela 3.3. Wartości punktowe poziomów kompetencji

A (od 1,00 – 2,25 pkt)		Minimalny poziom kompetencji
B (od 2,26 – 3,25 pkt)		Podstawowy poziom kompetencji
C (od 3,26 – 4,25 pkt)		Zadawalający poziom kompetencji
D (od 4,26 – 5,00 pkt)		Wymagany poziom kompetencji
E (od 5.01 – 5,75 pkt)		Wysoki poziom kompetencji
F (od 5.76 – 6.0 pkt)		Wybitny poziom kompetencji

Na tej podstawie dokonuje ogólnej interpretacji oceny końcowej oraz uzgadnia ostateczną ocenę z wyższym przełożonym. Z oceną tą zapoznawany jest pracownik.

W drugim etapie następuje rozmowa z ocenianym, z której sporządzona jest notatka, której treść zapisuje się w kolejnej części arkusza oceny. W trakcie rozmowy określa się:

- Czy zalecenia z poprzedniej oceny zostały zrealizowane w całości, jeżeli nie należy podać dlaczego?

- Biorąc po uwagę ogólną interpretację oceny końcowej oraz oceny z zachowań w ramach poszczególnych kryteriów, w trakcie rozmowy z pracownikiem omawia się i opisuje:
  - słabe strony, w których pracownik powinien się poprawić,
  - mocne strony.
- Zalecane z rozmowy oceniającej formy działań, które uzupełniałyby lub poszerzały kompetencje pracownika:
  - szkolenia doskonalące wewnętrzne,
  - szkolenia doskonalące zewnętrzne,
  - samokształcenie w określonym zakresie,
  - opieka osoby bardziej doświadczonej (wskazuje się sprawującego opiekę i zakres),
  - studia wyższe, studia podyplomowe (jakie?),
  - inne formy (jakie ?).
- Uwagi dodatkowe.

Po dokonaniu czynności związanych z rozmową oceniającą ocenianemu komunikuje się jaką uzyskał ocenę, a fakt ten potwierdza się jego podpisem na arkuszu oceniania. Szczegółowy układ arkusza oceny przedstawiono w załączniku 2.

3.3. Założenia oceniania pracowników BRE Banku SA

W niniejszym podrozdziale przedstawione zostanie studium przypadku dotyczące BRE Banku[10]. W banku tym od roku funkcjonuje zintegrowany system rocznej oceny pracowników według jednolitego dla całej firmy standardu. Jednym kryterium oceny jest skuteczność realizacji zadań na podstawie zarządzania przez cele, drugim - od którego zależy wysokość przyznawanej premii i niejednokrotnie indywidualny plan rozwoju - jest zgodność postaw z korpora-

[10] Przedstawiono za: H. Guryn, *Droga do gwiazd. Zarządzanie przez wartości i system oceny w BRE Banku SA – studium przypadku,* Personel i Zarządzanie nr 2/215, Warszawa 2008, s. 32.

cyjnym kanonem wartości, jaki obowiązuje w BRE Banku. System wartości stanowi więc klucz do oceny pracowników.

Prace nad wdrożeniem kanonu wartości jako podstawy systemu oceny w BRE Banku - zarówno w jego części detalicznej, jak i korporacyjnej - zostały rozpoczęte w 2005 roku. Po roku, w ciągu zaledwie dwóch miesięcy i w warunkach dużej presji czasowej, system został wdrożony przy udziale firmy doradczo-szkoleniowej Nowe Motywacje Sp. z o.o. Dzięki temu przeprowadzona w 2007 roku ocena 5 tyś. pracowników według jednolitych kryteriów zajęła tylko osiem tygodni. To ocena, która bazuje na standardowym zarządzaniu przez cele (MBO), jednak, w której bardzo istotnym kryterium jest styl wykonywania zadań, zgodny z kluczowymi wartościami w firmie.

Głównym powodem decyzji o wdrożeniu jednolitego projektu oceny pracowników było wprowadzenie kanonu wartości BRE Banku w całej firmie.

Uznano, że system kluczowych wartości będzie podstawą najważniejszych procesów HRM, a jednym z tych procesów w zakresie zarządzania kadrami jest właśnie ocena pracowników, która jest elementem wdrożonego w banku procesu indywidualnej skuteczności. W toku analizy założeń działań personalnych stwierdzono, że decyzja o nowym podejściu do HRM determinowana jest również sytuacją firmy i zmianami, jakie zachodzą w organizacji od dłuższego czasu.

Firma poszukiwała jednocześnie sposobu na wykształcenie zdolności organizacji do szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków na rynku. W toku prac koncepcyjnych sformułowano wniosek, że właściwym będzie stworzenie takiego systemu zarządzania kadrami, który będzie wpływał, na właściwą postawę i zachowania pracowników. Dzięki temu wartości mogły stać się dla nich tym, co stale, niezmienne w organizacji.

Pojawiło się przy tym pytanie: *W jaki sposób oceniać pracowników*? - pytanie nie tylko o to, jakie osiągają wyniki, ale czy są zaangażowani, czy potrafią być elastyczni i gotowi do zmian w działaniu, czy mają poczucie odpowiedzialności za wykonywane zadania.

Analiza firmy oraz nadrzędnych kierunków jej rozwoju wskazała też kolejne kwestie do rozwiązania, np., na czym oprzeć system oceny, który byłby jednolity dla wszystkich pracowników, a także jakie wprowadzić standardy i kryteria. Stwierdzono, że styl pracy, obok kompetencji, jest dla banku bardzo ważnym wskaźnikiem oceny.

Powyższe stwierdzenie formułowane były w odniesieniu do wcześniejszego systemu oceny w jakości pracy. Jednak nie było to zobiektywizowane narzędzie, które stanowiłoby o standardzie takiej oceny i byłoby spójne ze strategią firmy.

Nową strategię biznesową BRE Banku opatrzono hasłem: *„Wyróżniamy się przez naszych ludzi"*. To oni - zgodnie z założeniem - powinni skutecznie budować przewagę konkurencyjną banku, być nastawieni na ciągły rozwój, aby sprostać wyzwaniom, i współtworzyć firmę, która cieszy się szacunkiem otoczenia. Uznano, że dział HRM ma do spełnienia nową rolę - **w realizacji celów strategicznych będzie aktywnym partnerem biznesowym.** Będzie kreatorem długofalowego budowania kultury korporacyjnej opartej na najważniejszych dla firmy wartości. Inspiracje i argumenty za wdrożeniem takiego podejścia czerpano z doświadczeń międzynarodowych koncernów, takich jak GE, Toyota czy Wells Fargo.

Jako przyczyny wdrożenia nowego systemu oceny uznano:

- wzrastająca konkurencja na rynku finansowym i duże wyzwania strategiczne stojące przed bankiem;
- zmiana na stanowisku prezesa zarządu banku i opracowanie nowej strategii działania firmy;
- wdrożenie systemu kluczowych wartości BRE Banku;
- zwiększenie roli znaczenia HRM w realizacji strategii banku;
- budowanie i realizacja głównych procesów HRM (rekrutacja, rozwój i szkolenia, planowanie zadań, ocena pracownika, motywowanie) na podstawie kluczowych wartości firmy:
- zarządzanie zmianą postaw i zachowań pracowników w związku z nową strategią działania firmy zdolnej do szybkiej transformacji w otoczeniu

rynkowym;

- standaryzacja jakościowa oceny pracowników oparta na kanonie kluczowych wartości.

System kluczowych wartości BRE został opracowany w czasie specjalnie zorganizowanych warsztatów, których celem było zdefiniowanie korporacyjnego kanonu wartości pod nazwą **DROGA**. To akronim powstały z pierwszych liter wyrazów:

- **D**oskonałość,
- **R**ealizacja,
- **O**dpowiedzialność,
- **G**otowość,
- **A**ngażowanie się.

Uznano je za najważniejsze wartości, jakimi będzie kierować się BRE Bank. Grupę projektową stanowili pracownicy bankowi, wyróżniający się zarówno dużą skutecznością działania, jak i postawą, i specjaliści z działu HR, którzy wspólnie pracowali nad listą najważniejszych zachowań odpowiednich dla każdej z ustalonych wartości. Projekt wprowadzenia oceny pracowników bazującej na systemie wartości był rozwinięciem koncepcji wdrażanej już wcześniej razem z firmą Nowe Motywacje w sektorze detalicznym banku (MultiBank i mBank).

Firma „Nowe motywacje" wskazała, że jej współpraca z BRE i praca przy wdrożeniu korporacyjnego kanonu wartości dotyczyła przygotowania i przeprowadzenia szkoleń dla całej kadry menedżerskiej przygotowujących do przeprowadzenia ocen pracowniczych w nowym ujęciu.

Przystępując do prac koncepcyjno – wdrożeniowych firma „Nowe Motywacje" znała założenia systemu zarządzania wartościami DROGA oraz znała część korporacyjną banku. Źródłami informacji był dział HRM oraz uczestnicy szkoleń, którzy przekazywali wiadomości o całym BRE, strukturze, kulturze korporacyjnej, różnicach i podobieństwach, problemach itp. Firma ta podkreśla, że rozumiano ideę wartości korporacyjnych i mino wiedzę oraz doświadczenie z wdrażania innych projektów w części detalicznej banku

W ramach prac przygotowawczych konsultanci z firmy doradczej przeprowadzili wiele wywiadów z pracownikami na temat projektu. Prowadząc szkolenia, obserwowali „na gorąco" reakcje uczestników. Potem po szkoleniach spotykali się z jego uczestnikami i słuchali opinii o planowanych zmianach w ocenie pracowników.

Szkolenia i konsultacje prowadzone przez specjalistów z *Nowych Motywacji* były zresztą działaniem, które towarzyszyło realizacji projektu od początku.

W etapie przygotowań do wdrożenia projektu, ważne dla banku i firmy doradczej było kaskadowanie wiedzy. W ciągu, zaledwie trzech, czterech tygodni Nowe Motywacje przeszkoliły 200 osób z zakresu, zasad nowego systemu oceny oraz wartości korporacyjnych DROGA. Potrzebna była więc duża liczba trenerów. Wiedza pierwszego zespołu trenerów musiała być bardzo sprawnie kaskadowana na następnych szkoleniowców. Wszyscy konsultanci i trenerzy musieli dobrze rozumieć proces. Aktywnie uczestniczyli oni w modyfikacjach zasad systemu, a takie propozycje były zgłaszane w czasie szkoleń. Były to sugestie na temat zmian, jakie warto wprowadzić, aby system był bardziej przystępny, prosty i przydatny menedżerom w zarządzaniu pracownikami na co dzień.

Wdrożony w BRE Banku system oceny pracowników ma dwa wymiary kryteriów oceny:

- skuteczność realizacji zadań na podstawie zarządzania przez cele (MBO),
- zgodność postaw z korporacyjnym kanonem wartości.

Oba te wskaźniki składają się na ogólną ocenę każdego pracownika, co w konsekwencji przekłada się na wysokość indywidualnej premii motywacyjnej pracownika, a także na plany dotyczące rozwoju (np. szkolenia, awans, udział w projektach).

Przyjęta została literowa skala oceny. Chodziło bowiem o to, aby uniknąć prostych skojarzeń ze szkolnym systemem ocen - ocena A dotyczy osoby w pełni realizującej wyniki i działającej zgodnie z kanonem wartości, a ocena S odnosi się do osób ponadprzeciętnych (do gwiazd - z ang. *stars*). Pracownicy z podwójną oceną

na poziomie S, czyli tzw. *Super Stars*, to osoby będące wzorcem do naśladowania i osiągające w obu kryteriach najwyższe wyniki.

Nadrzędną zasadą systemu motywacji finansowej jest sprzężenie zwrotne między wartościami DROGA a osiąganymi przez pracownika wynikami. Jako przykład można podać rozwiązanie, gdzie premię wynikającą z wykonania indywidualnych zadań mnoży się przez wskaźnik zgodności z wartościami. Premia motywacyjna (pracownik zrealizuje minimum w 80 proc. plan zadań) może być podwyższona, jeżeli oceniana osoba wyróżnia się zgodnością zachowań z kluczowymi wartościami firmy, ale może też być zredukowana niemal do zera za brak spójności z wartościami firmy. Może się tak zdarzyć wtedy, kiedy pracownik - nawet osiągając założone cele - realizuje je w sposób, który jest nieakceptowany z punktu widzenia oczekiwań banku, wynikających z kanonu wartości.

Oceniając przyjęte w BRE Banku rozwiązania stwierdzono, że w instytucji tej przyjęto, że systemu oceny pracowników będzie miał zasadnicze znaczenie dla:

1. Banku, w:
   - promocji nie tylko osiąganych wyników, ale i stylu działania pracownika,
   - wspomaganiu zarządzanie talentami,
   - wspieraniu realizację strategii banku.
2. menedżerów, gdzie:
   - jest oceną dokonań pracowników według ich skuteczności i jakości,
   - pomaga wyróżnić najlepszych pracowników,
   - różnicuje poziom premii motywacyjnej
   - sprzyja wymianie informacji zwrotnej.

W odniesieniu do przyjętych rozwiązań określono także, że kluczowe założenia i cechy systemu oceniania to:

1. Pełna integracja systemu oraz wspólne rozwiązania dla całej korporacji, dotyczy on wszystkich pracowników banku, bez względu na poziom zarządzania; zawiera te same kryteria oceny (różne są jedynie opisy zachowań dla poszczególnych poziomów w hierarchii firmowej).

2. Kryteriami oceny i rozwoju pracowników są: zgodność postaw z korporacyjnymi wartościami oraz stopień realizacji indywidualnych zadań.
3. Samoocena - odpowiedzialność pracownika za przygotowanie się i budowanie świadomości swoich mocnych i słabych stron.
4. Ocena 360 stopni - element wspierający obiektywność oceny w zakresie zgodności postaw z korporacyjnym kanonem wartości.
5. „Spotkania kalibrujące" - spotkania menedżerów departamentów poświęcone uzgadnianiu skali oceny, sposobu argumentowania proponowanych ocen, rozumieniu wartości w przełożeniu na zadania na danym stanowisku, wymianie doświadczeń i opinii w zakresie oceny pracowników; spotkania mają na celu zwiększenie obiektywności oceny, a zarazem zmniejszenie relatywizmu.
6. Proces indywidualnej skuteczności - metoda oceny, na którą składa się:
   - planowanie zadań,
   - monitorowanie realizacji,
   - roczna ocena pracy (zadania i wartości).
7. Efekty procesu oceny pracowników to:
   - roczna ocena pracy (zadania i wartości),
   - rozwój pracowników,
   - motywacja.
8. System motywacji finansowej jako namacalny rezultat procesu oceny - przyjęty został ściśle ustalony wzór, według którego obliczana jest premia motywacyjna: premia = premia zadaniowa (realizacja zadań) x DROGA (samo) ocena wg kanonu wartości.

3.4. Założenia oceniania pracowników zakładu opieki zdrowotnej

Kolejną firmą, której opis przypadku stanowił podstawę prowadzenia dociekań była istniejąca od czerwca 1999 roku Scanmed Centrum Diagnostyczno Lecznicze Sp. z o.o.[11] Kluczowym wydarzeniem w rozwoju Spółki było przejęcie w styczniu 2005 roku likwidowanego publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej dla Szkół Wyższych im. S. Hornunga w Krakowie. Obecnie Spółka jest największym na terenie Polski południowej prywatnym podmiotem medycznym, świadczącym opiekę ochrony zdrowia zarówno w ramach umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia, jak i dla szerokiego grona pacjentów komercyjnych (indywidualnych i instytucjonalnych). Scanmed prowadzi działalność w dziewięciu lokalizacjach na terenie Krakowa.

Jesienią 2006 roku po raz pierwszy dział personalny otrzymał zadanie wdrożenia w następnym roku systemu ocen okresowych. Na podjęcie decyzji o wprowadzeniu ocen pracowniczych wpływ miały dynamiczny rozwój firmy, sytuacja rynkowa oraz stosowanie kompetencyjnego modelu zarządzania.

Dział personalny Scanmed Centrum Diagnostyczno Leczniczego Sp. z o.o. wprowadził system ocen pracowniczych opierając się na kompetencyjnym modelu zarządzania. Celem było zwrócenie większej uwagi na każdego pracownika, poznanie jego potrzeb dotyczących doskonalenia zawodowego oraz problemów w miejscu pracy. System ocen pomaga monitorować zachowania ujęte w kluczowych kompetencjach Scanmed i ułatwia sprawdzanie stopnia realizacji poszczególnych działań. Służy również stałemu wspieraniu pracowników w osiąganiu przez nich celów zawodowych.

Dążąc do wprowadzenia systemu oceniania starano się odpowiedzieć na kluczowe pytania:

- w jaki sposób oceniać?
- kiedy i co oceniać?

---

[11] Opis przypadku przedstawiony w: S. Siejka, A. Pala, *Zdiagnozowani nie tylko pacjenci. System ocen okresowych w niepublicznym zakładzie opieki zdrowotnej*, Personel i Zarządzanie nr 9(210), Warszawa 2007, s. 22.

Przyjęto założenie, że wszelkie działania w tym zakresie będą zgodne z kulturą organizacyjną naszej firmy, a wdrożony system będzie obiektywny i przyniesie korzyści firmie. Jednocześnie dążono, aby zaakceptowali go pracownicy albo przynajmniej nie negowali go.

Wybrano **metodę 360 stopni**, do której skłonił firmę zaobserwowany nieformalny obieg informacji oraz zdiagnozowanie, między innymi w trakcie badania satysfakcji pracowników, konfliktów na linii przełożony-podwładny. Model ten idealnie wpisuje się w kompetencyjny model zarządzania wykorzystywany w Scanmed i pozwala na wykorzystanie istniejących już narzędzi: **Księgi i Macierzy Kompetencji Scanmed**. Dodatkowo pozwala na uzyskanie oceny z kilku źródeł, co w znacznej mierze niweluje czynnik subiektywny.

Pojawiła się wątpliwość, czy w firmie takiej jak Scanmed słuszne jest wprowadzenie jako pierwszego modelu tak trudnego i wymagającego dużego zaangażowania wszystkich pracowników. Uznano, że wprowadzenie w Scanmed stosowanego powszechnie modelu oceny przełożony-podwładny (czasami uzupełnionego samooceną podwładnego), spowoduje, że system ocen będzie tylko biurokratycznym tworem, negowanym przez pracowników. Zdecydowano się zatem na wybranie modelu 360 stopni będąc świadomym niedoskonałości pierwszej oceny, którą uzyska się w jej wyniku.

Ustalając termin, wprowadzenia ocen okresowych, dział personalny był przekonany, że jest to tak duża zmiana dla firmy oraz jej pracowników i nie powinna być łączona z żadną inną.

Z drugiej jednak strony, w grę wchodziło całościowe postrzeganie sytuacji w organizacji, zakładano ciągłe ulepszanie firmy ze względu na rozwój branży, uwarunkowania prawne i specyfikę finansowania opieki zdrowotnej. Po podsumowaniu wszystkich za i przeciw, podjęto ryzyko jak najszybszego wprowadzenia planowanych zmian.

System ocen okresowych pracowników Scanmed obejmuje wszystkich pracowników, także personel medyczny (w pierwszym roku z mniejszą ilością źródeł oceny). Traktuje się go jako informację zwrotną (ang. *Feedback*) o potencjale organizacji, o jej obszarach rozwojowych i mocnych stronach.

Zgodnie z założeniami modelu zarządzania opartego na kompetencjach, ocenie podlegają zachowania pracowników zgodnie z zadaniami stanowiskowymi i poziomem poszczególnych, kompetencji (zobacz tabelę). Wyniki firma będzie wykorzystywać do budowania kultury organizacyjnej, która opiera się na efektywnej wielopoziomowej komunikacji, a przede wszystkim na motywującej roli przełożonego (doceniającego swoich pracowników i wskazującego sposoby pod noszenia efektywności pracy).

Po zaakceptowaniu przez Zarząd projektu, powołano zespół zadaniowy. W jego skład weszli pracownicy różnych szczebli (z przewagą lekarzy i pielęgniarek). Zespół rozpoczął pracę od dokonania wyboru kompetencji, które będą oceniane na poszczególnych stanowiskach, przełożenia opisów kompetencji z Księgi Kompetencji na język zrozumiały dla wszystkich pracowników oraz zaprojektowania arkusza ocen i arkusza do rozmów oceniających (zobacz arkusz 3.1. i 3.2.).

Równolegle zespół projektował i przygotowywał kampanię informacyjną dla pracowników. Realizowana ona była głównie w formie prowadzonych w małych grupach spotkań. Składały się one z dwóch części: wprowadzającej w temat prezentacji oraz warsztatów, które pokazują, w jaki sposób dokonywać oceny. Firmie zależało na tym, aby pracownicy poznali podstawy i cele systemu ocen oraz nauczyli się zasad oceniania. Ważne jest, żeby przez aktywny udział przekonywali się do zasadności takiego systemu ocen i dostrzegli jego korzyści,

Poza spotkaniami informacyjnymi odbywały się także szkolenia instruktażowe dla pracowników oraz szkolenia z przeprowadzania rozmów oceniających dla przełożonych organizowane przez firmę zewnętrzną. Od początku dbano również o bezpieczeństwo i poufność ocen. Stworzony został program komputerowy, który losował osoby do oceny wśród współpracowników. Przygotowane przez dział personalny arkusze do oceny trafiały do konkretnego pracownika w zaklejonej kopercie. Po okresie dwóch tygodni wrzucał on do urny w tej samej kopercie wypełniony druk. Ograniczono także liczbę osób uprawnionych do wglądu w wyniki ocen.

W czerwcu 2007 roku przeprowadzono ocenę w dziale obsługi klienta (47 osób). Spodziewano się, że ze względu na pionierstwo oceny będę zawyżone, jednak sytuacja taka nie miała miejsca. Rozkład normalny pozwolił podzielić pracowników na trzy grupy: talenty, pracowników dobrze wykonujących swoją pracę oraz tych, którzy muszą odbyć szkolenia rozwojowe (nie spełniają standardów stanowiskowych). W sierpniu z pracownikami działu obsługi klienta przeprowadzone zostały rozmowy oceniające, oparte na przygotowanych arkuszach zawierających wyniki ocen. We wrześniu przeprowadzono ocenę pracowników administracyjnych, a w listopadzie lekarzy, pielęgniarek i medycznego personelu pomocniczego.

Z systemem ocen związane są bezpośrednio: system szkoleń, system motywacyjny oraz system planowania indywidualnego rozwoju pracowników. System motywacyjny, oprócz powszechnie stosowanych pakietów medycznych dla pracowników i rodzin, ma charakter kafeteryjny. Pracownicy uzyskujący oczekiwane wyniki pracy, szczególnie pod względem kompetencji miękkich (z grupy talentów i dobrych pracowników), mają możliwość skorzystania m.in. z: karnetów sportowych, dodatkowych dni płatnego urlopu, bonów towarowych czy ryczałtów na samochód.

Firma jest świadoma, że wprowadzony system ocen czeka jeszcze wiele zmian i modyfikacji. Unikatowość zastosowania takiego modelu oceniania okresowego w służbie zdrowia rodzi wiele wątpliwości, jednak uznano, że w organizacji, którą czeka jeszcze wiele zmian, ma on szansę w zupełności spełnić swoją funkcję.

Arkusz 3.1. Arkusz oceny pracownika na stanowisku:
koordynator ds. obsługi klientów indywidualnych - przykładowe kompetencje

Imię i nazwisko pracownika:	
Stanowisko/Dział:	koordynator ds. obsługi klientów indywidualnych/Dział Obsługi Klienta
Imię i nazwisko osoby dokonującej oceny:	
Data wypełnienia arkusza:	
Osoba wypełniająca:	ocena przełożonego

Kryteria oceny	Ocena
Terminowe wprowadzanie danych do programu Somed (grafiki, zmiany w oznakowaniu w terminarzu itp.) - od momentu otrzymania wypełnionego zgłoszenia - 1 dzień roboczy	
Aktualizacja cenników w systemie komputerowym - 4 dni robocze od otrzymania zatwierdzonego cennika	

Dla każdego punktu wybierz jeden najlepiej pasujący do zachowania danej osoby opis (zaznacz krzyżykiem):

I.

	Nie dba o poznanie potrzeb klienta. Klientów traktuje szablonowo i rutynowo. Obsługuje/rozmawia z klientem bez indywidualnego nastawienia
	Ma problem z rozpoznaniem potrzeb klienta. Nie zawsze potrafi dobrze dobrać sposób obsługi i rozmowy z klientem do jego potrzeb, traktując klientów szablonowo
	Potrafi rozpoznać i określić potrzeby klienta. Obsługuje kiienta/rozmawia z klientem w taki sposób, aby spełnić potrzeby klienta. Stosuje standardy obsługi klienta
	Sama podejmuje działania na rzecz realizacji potrzeb klienta w możliwie jak najkrótszym czasie. Obsługuje klienta/rozmawia z klientem z uwzględnieniem przyszłych jego wizyt - stara się budować zaufanie klienta. Wychodząc naprzeciw satysfakcji klienta, potrafi kreować (podpowiadać mu) jego potrzeby

VIII.

	Nawet mała zmiana powoduje dezorientację i uniemożliwia funkcjonowanie oraz efektywne wykonywanie pracy. Woli stare znane standardy działania. Nowość i zmiana budzi jej lęk i niechęć. Zachowuje się konserwatywnie, bezkrytycznie przyjmując znane schematy
	Potrafi sobie radzić z niewielkimi modyfikacjami działania, które nie dezorganizują jego pracy. Chociaż woli znane standardy działania, zmuszona potrafi przyjąć zmiany, choć nie jest im przychylna. Potrafi jednak dostrzec pozytywy niektórych zmian
	Zmiany nie powodują dezorganizacji pracy. Potrafi się dostosować do zmiany, jest elastyczna. Potrzebuje trochę czasu, aby zaakceptować zmianę i przyzwyczaić się do nowych warunków działania. Potrafi sama zobaczyć wady używanych standardów i zaproponować niewielkie modyfikacje
	Potrafi na bieżąco dostosować się do zmiany. Nie dezorganizuje ona jej pracy, ani nie wpływa na spadek efektywności wykonywanego zadania. Nieustannie szuka możliwości modyfikacji działań celem poprawy jakości jego wykonania. Jest otwarta na nowe doświadczenia

Podpis wypełniającego:

Źródło: Projekt „System okresowych ocen pracowniczych vj Scanmecf Centrum Diagnostyczno Lecznicze Sp. z o.o.".

Arkusz 3.2. Arkusz do rozmowy oceniającej z pracownikiem na stanowisku: rejestrator

Imię i nazwisko pracownika:
Stanowisko:
Dział:
Przełożony:
Data przeprowadzenia rozmowy:
Ocena za okres:

Nazwa kompetencji	samoocena arkusz	klient arkusz	współpracownik średnia	przełożony arkusz	uzyskana średnia	średnia dla działu	profil idealnego pracownika
Orientacja na klienta	3.0	1.0	2.7	3.0	2.5	2.3	3.0
Sumienność	3.0		2.7	3.0	2.3	1.9	2.0
Odpowiedzialność	3.0		2J	3.0	2.3	1.9	2.0
Identyfikacja z firma	2.0		2.7	3.0	2.2	1.8	2.0
Współpraca	3.0		3.0	3.0	2.4	1.6	2.0
Komunikatywność	3.0	2.0	2.7	3.0	2.7	2.1	3.0
Odporność na stres	2.0		2.7	2.0	1.8	1.5	2.0
Asertywność	3.0	2.0	2.7	3.0	2.7	2.	3.0
Kultura osobista	3.0	1.0	3.0	3.0	2.6	2.2	3.0
ŚREDNIA					2.4	1.9	2.4
Standardy		1					
Ilość błędnych rejestracji				0			
Liczba nieprawidłowych				0			
Terminowość (nie dotyczy				0			
Skargi (prz. rejonowe)		2					

Obszary wymagające rozwoju	Mocne strony	Rozbieżność negatywna między samoocena a innymi ocenami	Rozbieżność pozytywna między samoocena a innymi ocenami - ukryte
Współpraca	Sumienność	Współpraca	Asertywność
Komunikatywność	Asertywność		Identyfikacja z firma
Orientacja na klienta			

Zadania (cele) na następny okres oceny (pół roku)

Zadanie		Założony termin realizacji

Plan rozwoju na najbliższe pół roku

Zidentyfikowane	Zaplanowane działania	Założony termin realizacji

Plan szkoleń na najbliższy rok

Potrzeby szkoleniowe	Założony termin realizacji

Uwagi pracownika/uwagi do pracy:

…… ……

Podpis pracownika *Podpis przełożonego/data*

Uwagi i komentarz przełożonego:

.....

Podpis przełożonego/data

Tabela. 3.3. Zestawienie źródeł oceny wraz z przypisanymi wagami dla wszystkich stanowisk pracy

Stanowisko	Źródło oceny	Waga oceny
Stanowisko liniowe - admini-	Przełożony Współpracownicy fx3) Klient (dla Działu Obsługi Samoocena	0,4 0,3 0,2 0,1
Kadra menedżerska	Zarząd (x2) Podwładni (x3) Współpracownicy (x3) Samoocena	0,4 0,3 0,2 0,1
Pielęgniarka + medyczny per-pomocniczy	Przełożony Samoocena	0,7 0,3
Lekarz	Przełożony Klient Samoocena	0,6 0,3 0,1
Lekarz - kierownik	Przełożony Podwładny (x3) Klient Samoocena	0,4 0,3 0,2 0,1

*

* *

Otrzymane toku analizowania poszczególnych studiów przypadków wnioski wskazują, że:

- nie ma jednego sposobu oceniania oraz narzędzia stosowanego we wszystkich firmach;
- współczesne organizacje przywiązują do oceniania pracowników dużą rolę;

- w ocenianiu wzrasta rola kierowników liniowych;
- dąży się do ścisłego powiązania oceniania z: rozwojem karier pracowników, ich doskonaleniem, system motywowania;
- w działaniach organizacji zwraca się uwagę na cele oceniania;
- organizacje starają się jasno formułować kryteria oceniania, które często uzgadniane są, lub podlegają opiniowaniu, z osobami, które na ich podstawie są oceniani;
- stosowane przez firmy narzędzia oceniania odnoszą się do wszystkich, tradycyjnie wskazywanych, grup kryteriów, jednak za najważniejsze z nich uznaje się te, które wynikają ze strategii firmy oraz podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi;
- dąży się do tego, aby ocenianie było wszechstronne, wielokryterialne oraz „przyjazne" ocenianemu;
- kładzie się duży nacisk na przygotowanie do oceniających do całej procedury oceniania;
- podkreśla się użyteczność oceniania oraz formułowanych ocen.

4. OCENIANIE I OPINIOWANIE OKRESOWE ŻOŁNIERZY

Podstawą oceniania i opiniowania żołnierzy zawodowych są zapisy ustawy z dnia 11 września 2003 r. *o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych* (Dz. U. Nr 179, poz. 1750) oraz rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 marca 2004 roku *w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych* (Dz. U. Nr 43, poz. 397).

Analiza wskazanych dokumentów normatywnych wykazała, że żołnierz zawodowy podlega opiniowaniu służbowemu w formie[1]:

1) opiniowania okresowego - przeprowadzanego na sześć miesięcy przed dniem upływu kadencji lub kontraktu na pełnienie służby terminowej;
2) opiniowania specjalnego.

Specjalną opinię służbową sporządza się w przypadku:

1) ukończenia studiów lub nauki w szkole wojskowej;
2) ukończenia w trybie dziennym studiów doktoranckich lub podyplomowych albo kursu trwającego, co najmniej trzy miesiące;
3) zakończenia pełnienia zawodowej służby wojskowej na stanowisku służbowym poza granicami państwa;
4) wystąpienia o opinię przez organ właściwy do wyznaczenia na stanowisko służbowe;
5) wystąpienia o opinię przez sąd, prokuratora, Żandarmerię Wojskową, Wojskowe Służby Informacyjne, rzecznika dyscyplinarnego lub rzecznika dyscypliny finansów publicznych, Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego albo Policję.

Opracowanie opinii służbowej ma na celu ocenę wykonywania przez żołnierza zawodowego obowiązków służbowych i stanowi podstawę do określenia dalszego przebiegu jego służby.

W okresowej opinii służbowej przełożony dokonuje oceny wywiązywania się przez żołnierza zawodowego z poszczególnych obowiązków służbowych na zajmowanym stanowisku służbowym określonych w opisie tego stanowiska, wy-

[1] Artykuł 26 Ustawy *o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych* (Dz. U. Nr 179, poz. 1750).

rażoną w skali: spełnia wymagania, spełnia wymagania w ograniczonym zakresie lub nie spełnia wymagań.

Na podstawie przyznanych ocen przełożony wystawia ogólną ocenę opiniowanego żołnierza zawodowego, wyrażoną w skali od 2 do 5 (niedostateczna, dostateczna, dobra i bardzo dobra). W okresowej opinii służbowej określa się również prognozę przebiegu zawodowej służby wojskowej żołnierza bliższą, dalszą i perspektywiczną.

W odniesieniu do zapisów ustawy Minister Obrony Narodowej określił, w drodze rozporządzenia, szczegółowe warunki i tryb opiniowania żołnierzy zawodowych, zapoznawania ich z treścią opinii służbowych oraz wnoszenia i rozpatrywania od nich odwołań, a także wzór arkusza opiniodawczego.

W ustawie założono, że rozporządzenie powinno uwzględniać, aby sporządzona opinia służbowa w sposób jednoznaczny określała o przydatności lub braku przydatności żołnierza zawodowego na zajmowanym stanowisku służbowym, cechy osobowości żołnierza, w tym w szczególności odporność psychofizyczną na trudy zawodowej służby wojskowej, poziom i rzetelność wykonywania zadań służbowych oraz predyspozycje do zajmowania wyższych stanowisk. Dodatkowo miało ono wskazywać organy sporządzające specjalne opinie służbowe oraz zakres informacji zawartej w opinii specjalnej. W przedstawionych założeniach wskazywano, że opracowane dokumenty normatywne powinny zagwarantować, aby opiniowanie było oparte na zasadzie jawności, przy zachowaniu godności osobistej opiniowanego żołnierza zawodowego.

4.1. Procedury oceny okresowej

Ocenianie okresowe oraz sporządzenie opinii służbowej przeprowadza bezpośredni przełożony opiniowanego. Dąży się do tego, aby była ona wynikiem rzetelnej i obiektywnej oceny wywiązywania się ocenianej osoby z obowiązków służbowych w okresie, za który sporządzona jest opinia. Osoby, na których spoczywa obowiązek opiniowania, same również są opiniowane. Dlatego podczas opinii szefów, komendantów i kierowników, należy ocenić umiejętność opiniowania podwładnych i trafność prognozowania przebiegu służby podwładnych.

Sporządzający opinię okresową staje się „przełożonym opiniującym" niezależnie od tego przez jak długi czas pełnił on obowiązki bezpośredniego przełożonego.

Opiniując żołnierzy sporządza się arkusz opinii okresowej, który organ kadrowy przekazuje bezpośredniemu przełożonemu opiniowanego żołnierza[1].

W następnej kolejności przełożony przekazuje arkusz żołnierzowi opiniowanemu w celu sprawdzenia danych.

W kolejnym etapie opiniujący uzupełnia wolne pola arkusza.

Proces oceniania oraz wypełnianie arkusza opinii wymaga obiektywnego i rzetelnego podejścia. Każdy opiniujący powinien wykorzystywać w tym procesie własne spostrzeżenia, wnioski i uwagi, które dotyczą przebiegu służby podwładnego. Wiedza, którą posiada opiniujący na temat wywiązywania się z obowiązków opiniowanego, jest niezbędna do oceny wykonywania tych obowiązków.

Ocena ogólna może być przyznana w czterech stopniach:

1. **Ocenę bardzo dobrą** może otrzymać żołnierz, który dostał ocenę „spełnia wymagania" ze wszystkich obowiązków służbowych.
2. **Ocenę dobrą**, wówczas, gdy otrzymał oceny „spełnia wymagania" i jedną ocenę „spełnia wymagania w ograniczonym zakresie".

[1] Arkusz opinii okresowej ujęto w załączniku 3.

3. Ocenę dostateczną otrzymuje opiniowany, który uzyskał oceny „spełnia wymagania" i więcej niż jedną „spełnia wymagania w ograniczonym czasie"
4. Żołnierz, który otrzymał, chociaż jedna ocenę „nie spełnia wymagań", wystawianą **ma ocenę niedostateczną**.

W przypadku, gdy przełożony opiniujący zaznacza, że opiniowany nie spełnia jakiegoś wymagania, musi to uzasadnić podając konkretne przykłady, na podstawie, których ta ocena została wystawiona.

W arkuszu opinii jest wyznaczone miejsce na uwagi mające znaczenie dla dalszego przebiegu służby. W tym miejscu przełożony opiniujący wpisuje ważne zdarzenia oraz istotne cechy osobowościowe opiniowanego żołnierza. Opiniujący wpisuje ocenę ogólną z wywiązywania się z obowiązków, ale na podstawie ocen wystawionych w zakresie poszczególnych obowiązków.

Uwzględniając ocenę ogólną i wykorzystując model przebiegu służby, przełożony określa opiniowanemu żołnierzowi propozycję prognozy bliższej, dalszej i perspektywistycznej. W pierwszej kolejności podaje się nazwę stanowiska służbowego, a dalej określa się sposób dojścia do tego stanowiska, podając kolejno nazwy stanowisk dla prognozy dalszej i bliższej[1].

Wyznaczanie prognozy przebiegało zgodnie z dotychczasowymi dokumentami normatywnymi według następujących zasad:

- gdy żołnierz pełni służbę na stanowisku w obszarze stanowisk zasadniczych, przełożony opiniujący postępuje według następującej procedury:
  - określa prognozę bliższą w zależności gdy:
    - żołnierz pełni służbę na stanowisku głównym – wskazuje stanowisko pośrednie,
    - żołnierz pełni służbę na stanowisku pośrednim – wskazuje stanowisko główne lub kolejne stanowisko pośrednie,

[1] *Działalność kadrowa w Siłach Zbrojnych RP*, Część1 *Przepisy prawne i procedury kadrowe*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego 2/2004, s.113.

- żołnierz pełni służbę na stanowisku głównym lub pośrednim i nie spełnia wymogów do wyznaczenia na stanowiska w obszarze zasadniczym – wskazuje stanowisko w obszarze zabezpieczającym,

➢ określa prognozę dalszą, w zależności gdy:

- żołnierz pełni służbę na stanowisku głównym - wskazuje następne stanowisko główne lub kolejne stanowisko pośrednie;
- żołnierz pełni służbę na stanowisku pośrednim – wskazuje w zależności od prognozy bliższej, stanowisko pośrednie lub stanowisko główne;
- żołnierz pełni służbę na stanowisku głównym lub pośrednim i nie spełnia wymogów do wyznaczenia na stanowiska w obszarze zasadniczym - wskazuje stanowisko w obszarze zabezpieczającym,

➢ określa prognozę perspektywiczną we wszystkich przypadkach pełnienia służby na stanowiskach głównych i pośrednich, wskazując opiniowanemu żołnierzowi drogę rozwoju służbowego w obszarze stanowisk zasadniczych lub zabezpieczających;

- gdy żołnierz pełni służbę na stanowiskach w obszarze stanowisk zabezpieczających, przełożony opiniujący postępuje według następującej procedury:

➢ określa prognozę bliższą, wskazując kolejne stanowisko zabezpieczające lub możliwość pełnienia kolejnej kadencji na stanowisku, które aktualnie żołnierz zajmuje, a w przypadku spełnienia wymogów do przejścia do obszaru stanowisk zasadniczych - wskazuje w tym obszarze stanowisko pośrednie,

➢ określa prognozę dalsza, wskazując możliwe do określenia stanowisko zabezpieczające lub wskazując stanowisko główne albo kolejne pośrednie, w przypadku zaistnienia warunków do przejścia do obszaru zasadniczego,

- określa prognozę perspektywiczna, wskazując utrzymanie drogi rozwoju służbowego w obszarze stanowisk zabezpieczających lub zwolnienie z zawodowej służby wojskowej, a w przypadku zaproponowania powrotu na stanowisko pośrednie, wskazuje stanowisko główne lub pośrednie w zależności od określonej wcześniej prognozy dalszej,

- gdy żołnierz pełni służbę na stanowiskach w obszarze stanowisk szczególnych, przełożony opiniujący postępuje według następującej procedury:
  - określa prognozę bliższą, wskazując kolejne równorzędne lub wyższe stanowisko albo możliwość pełnienia kolejnej kadencji na stanowisku na którym aktualnie żołnierz pełni służbę albo wskazując stanowisko w obszarze stanowisk zabezpieczających lub zasadniczych w przypadku spełnienia określonych wymagań,
  - określa prognozę dalszą, wskazując kolejne równorzędne lub wyższe stanowisko albo możliwość pełnienia kolejnej kadencji na stanowisku na którym aktualnie żołnierz pełni służbę albo wskazując stanowisko w obszarze stanowisk zabezpieczających lub zasadniczych w przypadku spełnienia określonych wymagań,
  - określa prognozę perspektywiczną poprzez wskazanie utrzymania drogi rozwoju służbowego w obszarze stanowisk szczególnych, wskazując stanowisko z prognozy dalszej lub zwolnienie z zawodowej służby wojskowej.

Prognoza dalsza w zależności od potrzeb może obejmować więcej niż jedno stanowisko.

Prognozą bliższą jest stanowisko przewidziane do objęcia przez żołnierza po zakończeniu kadencji, za którą jest opiniowany.

W ramach prognozy dalszej i bliższej można wskazać studia (studium), wymagane do objęcia przez żołnierza wyższego stanowiska.

Nie określa się prognoz przebiegu służby w przypadku uzyskania przez żołnierza w opinii okresowej oceny niedostatecznej.

W przypadku uzyskania przez żołnierza w opinii okresowej oceny dostatecznej przełożony może określić w prognozie bliższej zwolnienie żołnierza z zawodowej i wojskowej. W takim przypadku nie określa się prognozy dalszej i perspektywicznej.

W odniesieniu do oficerów pełniących służbę na stanowiskach zabezpieczających i szczególnych, jak również w odniesieniu do podoficerów i szeregowych zawodowych jest możliwe określenie w prognozie bliższej, dalszej i perspektywicznej kolejnych stanowisk o tym samym stopniu etatowym lub kolejnych kadencji na dotychczas zajmowanym stanowisku.

Przełożony opiniujący po określeniu propozycji prognozy dalszego rozwoju służby żołnierza, podpisuje oryginał arkusza opinii okresowej, a następnie zapoznaje opiniowanego żołnierza z jej treścią. Fakt zapoznania się z treścią, żołnierz potwierdza własnoręcznym podpisem na oryginale opinii. Przełożony opiniujący wręcza żołnierzowi potwierdzoną kopię tej opinii.

W przypadku odmowy żołnierza podpisania oryginału opinii, przełożony opiniujący dokonuje w miejscu przeznaczonym na podpis opiniowanego, adnotacji o odmowie złożenia przez żołnierza podpisu oraz umieszcza datę i swój podpis.

Żołnierzowi zawodowemu przysługuje prawo wniesienia odwołania od opinii służbowej do wyższego przełożonego w terminie czternastu dni od dnia jej otrzymania. Odwołanie wniesione po terminie nie podlega rozpoznaniu.

Wyższy przełożony rozstrzyga ostatecznie sprawę przez:

1) utrzymanie w mocy opinii służbowej;

2) zmianę opinii służbowej lub jej uzupełnienie;

3) uchylenie i wydanie nowej opinii służbowej.

Odwołanie od opinii okresowej żołnierz wnosi do bezpośredniego przełożonego opiniującego, w terminie czternastu dni od dnia otrzymania potwierdzenia kopii opinii.

Odwołanie od opinii okresowej rozpatruje się w ciągu trzydziestu dni od jego wniesienia.

Przełożony, w trakcie raportu służbowego (rozmowy służbowej) informuje podwładnego oraz przełożonego, który sporządził o sposobie rozpatrzenia odwołania.

Przełożony rozpatrujący odwołanie dokonuje na oryginale opinii okresowej adnotacji o sposobie rozpatrzenia odwołania, potwierdzając ten fakt własnoręcznym podpisem.

Uchyloną opinię uważa się za niebyłą. Nie bierze się pod uwagę żadnych elementów uchylonej opinii podczas następnego oceniania.

W przypadku, gdy przełożony rozpatrujący odwołanie uchyli opinię okresową, wówczas wydaje nową opinię okresową, która ma charakter ostateczny i nie przysługuje od niej odwołanie. Przełożony zapoznaje żołnierza z treścią opinii, wręczając mu potwierdzona jej kopię. Fakt otrzymania kopii opinii, opiniowany żołnierz potwierdza własnoręcznym podpisem na oryginale opinii.

Bezpośredni przełożony opiniującego rozpatrujący odwołanie żołnierza musi rozstrzygnąć je osobiście. W tym celu może powołać komisję, która przedstawia swoje wnioski w przedmiocie odwołania. Do składu komisji powołuje żołnierzy zawodowych posiadających stopień wojskowy, co najmniej równy stopniowi wojskowemu posiadanemu przez żołnierza składającego odwołanie. Może także powołać osobę wskazaną przez żołnierza, który wniósł odwołanie, bez względu na posiadany przez nią stopień wojskowy. W skład komisji nie powołuje się przełożonego, który wydał opinię przedmiotem odwołania.

Dowódca jednostki wojskowej przesyła oryginał opinii okresowej do organu wojskowego właściwego do wyznaczenia opiniowanego żołnierza na stanowisko służbowe określone w prognozie bliższej. Organ ten dokonuje weryfikacji i konkretyzacji prognoz. W przypadku, gdy nie posiada kompetencji do wyznaczania na stanowiska określone w prognozie dalszej lub perspektywicznej, przesyła opinię do organu lub organów posiadających takie kompetencje. Organy te po dokonaniu weryfikacji prognoz i wpisaniu ich do arkusza opinii, przesyłają

opinię do dowódcy jednostki wojskowej w celu poinformowania żołnierza o ustalonych prognozach[1].

4.2. Procedury oceny specjalnej

Szczególną procedurę oceniania i opiniowania stosuje się do opracowania opinii specjalnej. Wykonuje ją i sporządza stosowny dokument bezpośredni przełożony opiniowanego[2].

Opiniowanie specjalne sporządza bezpośredni przełożony w następujących przypadkach:

- ukończenia studiów lub nauki w szkole wojskowej,
- ukończenia w trybie dziennym studiów doktoranckich lub podyplomowych albo kursu trwającego co najmniej trzy miesiące;
- zakończenia pełnienia zawodowej służby wojskowej na stanowisku służbowym poza granicami państwa;
- wystąpienia o opinię przez dowódcę właściwego do wyznaczenia na stanowisko;
- wystąpienia o opinię przez sąd, prokuratora, Żandarmerię Wojskową, Służbę Kontrwywiadu Wojskowego, rzecznika dyscyplinarnego lub rzecznika dyscypliny finansów publicznych, Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego albo Policję.

Opinia specjalna wykorzystywana może być przez dowódców właściwych do wyznaczania na stanowiska służbowe, jako dokument wspomagający w procesie prognozowania przebiegu służby opiniowanego żołnierza.

Bezpośredni przełożony opiniowanego żołnierza, sporządza opinię specjalną formułując w końcowej jej części, w zależności od celu, dla którego ta opinia została sporządzona - wniosek końcowy, który może zawierać ocenę ogólną.

---

[1] *Działalność kadrowa w Siłach Zbrojnych RP,* Część1 *Przepisy prawne i procedury kadrowe*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego 2/2004, s. 108.
[2] Arkusz opinii specjalnej przedstawiono w załączniku 4.

W przypadku braku akceptacji przez opiniowanego żołnierza treści zawartych w opinii, może on wnieść od niej odwołanie do wyższego przełożonego.

Procedura odwoławcza przebiega następująco:

- jeżeli opiniowany żołnierz nie zgadza się z opinią specjalną, wówczas ma prawo wnieść odwołanie od niej do bezpośredniego przełożonego opiniującego w terminie 14 dni od dnia otrzymania potwierdzonej kopii;
- odwołanie składa się na piśmie w kancelarii jednostki wojskowej;
- bezpośredni przełożony opiniującego rozpatrujący odwołanie żołnierza od opinii specjalnej, zwraca się do właściwego przełożonego który go opiniował o przesłanie oryginału kwestionowanej opinii specjalnej;
- bezpośredni przełożony opiniującego rozpatrujący odwołanie żołnierza musi rozstrzygnąć je osobiście. W celu dokładnego rozpoznania problemu i uzyskania dodatkowych opinii może on także powołać komisję, która przedstawia swoje wnioski w przedmiocie odwołania. Do składu komisji powołuje żołnierzy zawodowych posiadających stopień wojskowy, co najmniej równy stopniowi wojskowemu posiadanemu przez żołnierza składającego odwołanie. Może także powołać osobę wskazaną przez żołnierza, który wniósł odwołanie, bez względu na posiadany przez nią stopień wojskowy. W skład komisji nie powołuje się przełożonego, który wydał opinię będącą przedmiotem odwołania;
- na podstawie zebranych materiałów w przedmiotowej sprawie przełożony rozpatrujący odwołanie podejmuje decyzję o sposobie jego rozstrzygnięcia poprzez:
  - utrzymanie w mocy opinii specjalnej;
  - zmianę opinii specjalnej lub jej uzupełnienie;
  - uchylenie i wydanie nowej opinii specjalnej.

Decyzja przełożonego rozpatrującego odwołanie jest ostateczna. Przełożony opiniującego wzywa żołnierza, którego odwołanie rozpatrywał i w trakcie

raportu służbowego (rozmowy służbowej), informuje go oraz bezpośredniego przełożonego, który sporządził kwestionowaną opinię, o sposobie rozstrzygnięcia sprawy. W przypadku podjęcia decyzji o zmianie opinii specjalnej lub uchylenia, przełożony rozpatrujący odwołanie sporządza nową opinię specjalną i zapoznaje żołnierza z jej treścią, wręczając mu potwierdzoną kopię. Żołnierz potwierdza jej otrzymanie własnoręcznym podpisem na oryginale opinii.

Uchylona opinię specjalną niszczy się, a oryginał nowej opinii przekazuje się do dowódcy właściwego, który wyznaczył żołnierza na stanowisko służbowe celem włączenia do teczki akt personalnych[1].

*

* *

Analiza założeń i zasad oceniania zawartych w analizowanych dokumentach normatywnych oraz uogólnienie wyników wywiadów przeprowadzonych z ekspertami wskazuje, że:

- brak jest jednoznacznego wskazania celów oceniania;
- w działaniach wojsk lądowych (podobnie jak w całych siłach zbrojnych) stosuje się ten sam arkusz oceniania, z uwzględnieniem kryteriów zapisanych wcześniej w karcie opisu stanowiska;
- wskazane kryteria nie są opisane oraz wyjaśnione, tak aby ich stosowanie nie budziło żadnych wątpliwości;
- brak jest jakichkolwiek mierników spełnienia, osiągnięcia danego kryterium;
- prognozy dalszej kariery określona przez bezpośredniego przełożonego jest weryfikowania przez kolejnego przełożonego, który nie ma potrzeby konsultowania jej z tą osobą;
- w wielu przypadkach ocenianie jest „dopustem", a wtedy traktuje się je jako „piąte koło u wozu";

[1] *Działalność kadrowa w Siłach Zbrojnych RP,* Część1 *Przepisy prawne i procedury kadrowe,* Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego 2/2004, s.121.

- opiniowanie specjalne po ukończeniu studiów nic nie wnosi do działalności personalnej, zwłaszcza, że jednym z warunków skierowania na studia jest wcześniejsze wskazanie kolejnego stanowiska służbowego;
- opinie specjalne sporządzane po studiach i kursach w ośrodkach akademickich nie budzą zainteresowania stosownych organów persoanalnych.

ZAKOŃCZENIE

Zarządzanie kapitałem społecznym organizacji, a w tym ocenianie Pracowników stanowi skomplikowany element działania niezbędny dla osiągnięcia sukcesu oraz zakładanego celu każdej organizacji.

Przedstawione wyniki prowadzonych badań pozwalają na sformułowanie szeregu założeń oraz wymagań, w odniesieniu do jakich konstruowany być powinien system oceniania pracowników w organizacji, w tym przede wszystkim w organizacji wojskowej.

Zasadnicze założenia i wymagania systemu oceniania odnoszą się do formułowanych poniżej zaleceń oraz wyznaczników:

1. System, a w nim sposób oceniania pracowników powinien zostać dopasowany do specyfiki danej organizacji, lub jej części, w tym szczególnie do jej wielkości, rodzaju działalności, najważniejszych celów strategicznych oraz wymagań stanowisk, których ocena dotyczy.
2. Niezbędne jest jednoznaczne określenie oraz opisanie kryteriów oceny.
3. W odniesieniu do kryteriów oceny sformułowane być powinny parametry lub wskaźniki, które opisują lub wyznaczają stopień spełnienia danego kryterium.
4. Zarówno procedury, jak i kryteria oceny powinny być znane wszystkim zainteresowanym przed rozpoczęciem okresu, którego ocena ma dotyczyć. Pracownicy nie mogą być zaskakiwani różnego rodzaju zmianami reguł oceniania lub interpretacją poszczególnych zapisów.
5. Wszelkiego rodzaju zmiany w systemie oceniania należy dokonywać z odpowiednim wyprzedzeniem.
6. Ocenianie musi być sprawiedliwe i obiektywne. Pracownik, który uważa, że jego ocena została dokonana z naruszeniem tych zasad, powinien mieć realną możliwość odwołania się, a także pewność, że jego argumenty zostaną uważnie wysłuchane i, w przypadku stwierdzenia ich zasadności, opinia zostanie skorygowana.
7. Właściwie prowadzona ocena pracowników – w której posługujemy się obiektywnymi kryteriami, a nie subiektywnymi, przypadkowymi opiniami o pracow-

nikach – dostarcza informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej, pomaga stworzyć racjonalny system wynagrodzeń, umożliwia wyłowić osoby przeznaczone do ewentualnego awansu oraz wskazuje na określone potrzeby szkoleniowe.

8. Sposób oceniania powinien być otwarty i podatny na zmiany. Jedyną pewną rzeczą w dynamicznie rozwijającej się rzeczywistości jest konieczność dokonywania przekształceń. Ocenianie należy więc tak zaprojektować, aby możliwe było korygowanie i rozszerzanie zarówno procedur, jak i kryteriów oceny, bez konieczności negowania samej jej istoty i rozpoczynania wszystkiego od nowa.
9. Oceniając pracowników należy nieustannie pamiętać o istocie tych działań – ocenia się przeszłość po to, aby wyciągnąć wnioski służące efektywniejszej pracy w nadchodzącym okresie.
10. Ocenianie pracowników jest procesem, w którym dokonywane jest wartościowanie cech osobowych, postaw, zachowań oraz poziomu wykonania zleconych zadań.
11. Ocenianie jest prowadzone w organizacji wojskowej cyklicznie, ma zatem charakter procesu długotrwałego, dlatego dążyć należy, aby ocenianie pracowników spełniało następujące funkcje:
    - **ewaluacyjną** - ocena dotychczasowego i obecnego poziomu pracy, jakości, wywiązywania się z obowiązków, ocena przydatności do pracy na stanowisku,
    - **rozwojową** - ocena możliwości rozwijania się pracownika na danym stanowisku,
    - **informacyjną** - sprawdzenie postrzegania ocenianego przez przełożonych i współpracowników, a także jego oceny dotyczące perspektyw w miejscu pracy,
    - **motywacyjną** - sprawdzenie jak ocena wpływa na pracę ocenianego,
    - **decyzyjną** - stanowi podstawę do zmian kadrowych.

12. Ocena pracowników nie jest ani oceną osób, ani też oceną moralną, oceniane są zachowania, działania, skuteczność, formy zachowania itp.

Otrzymane w toku prac badawczych wnioski wskazują, że zorganizowanie właściwie funkcjonującego systemu oceny pracowników powinien posiadać takie cechy jak:

- jasno określone cele, którym ma służyć,
- odpowiednio dobrane kryteria ocen,
- uwzględnienie specyfiki danego pododdziału i stanowiska służbowego,
- powszechność – obejmuje wszystkich członków organizacji,
- okresowość – powtarza się cyklicznie w określonych terminach,
- jawność – jest znany i akceptowany w organizacji.

Otrzymane wnioski jednoznacznie wskazują, że efektywny system ocen to taki, gdzie kryteria ocen są pochodną strategii personalnej i strategii przedsiębiorstwa, oceny są standardowe i porównywalne, oceniający są przygotowani do tego zadania, istnieje dobra współpraca oceniających z ocenianymi, istnieje możliwość odwołania się od wyników lub sposobu przeprowadzania oceny.

Zespół autorski zdaje sobie sprawę, że ocenianie pracowników jest skomplikowanym i interdyscyplinarnym przedsięwzięciem. Wiąże się z nim szereg wyzwań i zagrożeń. Ujęcie wszystkich aspektów oceniania nie jest możliwe w odniesieniu do zakresu prac badawczych przedstawionych w niniejszym opracowaniu. Dlatego zwracamy się z prośbą o wszelkie uwagi, wnioski i spostrzeżenia, które umożliwią ich przedstawienie oraz ujecie w kolejnym etapie prac badawczych.

Dziękujemy wszystkim, którzy przyczynili się do powstania niniejszego opracowania.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* WPSB, Kraków 2000.
2. Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy,* Łódź 1992.
3. Buczyński J., *Rozwój służbowy żołnierzy zawodowych*, „Myśl Wojskowa", Warszawa 2005, nr 1.
4. *Działalność kadrowa w Siłach Zbrojnych RP,* Część1 *Przepisy prawne i procedury kadrowe*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego 2/2004.
5. *Encyklopedia organizacji i zarządzania,* Warszawa 1981.
6. Flakiewicz W., *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa 1973.
7. Gick A., M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników,* PWE, Warszawa 1999.
8. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999.
9. *Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim w organizacji,* pod redakcją M. Juchnowicz , Poltext, Warszawa 2001.
10. Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 1997.
11. Jamka B., *Rozwój kadr w strategii personalnej firmy*, [w:] *Strategia personalna firmy*, pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2001.
12. Jurkowski R., *Zarządzanie personelem*, Wyd. ABC, Warszawa 2000.
13. Kälin K., Müri P., *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Kraków 1998.
14. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją,* Warszawa 1997.
15. Kostera M., *Zarządzanie personelem,* PWE, Warszawa 2000.
16. Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod redakcją A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999.
17. Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985.
18. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999.
19. Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.

20. Majewski T., *Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze*, Warszawa 2005.
21. Majewski T., Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych SZ RP, Warszawa 2006.
22. Majewski T., Prusiński N., Zawadzki W., *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego,* Warszawa 2002.
23. Mandziej – Jeżyna M., *Budowanie zespołu jako instrument zwiększający efektywność zarządzania*, [w:] *Zarządzanie pracownikami*, pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2001.
24. Muster R., *Pozytywnie dla obywatela. Ocena okresowa pracowników samorządowych,* Personel i Zarządzanie nr 8 (209), Warszawa 2007, s. 37.
25. Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1995.
26. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości- twórcze kierowanie firmą*, Kraków 1998.
27. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
28. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Ossolineum, Wrocław 1996.
29. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998.
30. Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 1 marca 2004 roku *w sprawie opiniowania żołnierzy zawodowych,* Dz. U. Nr 43, poz. 397.
31. *Rozwój kompetencji kierowniczych*, pod red B. Szulca i T. Majewskiego, Warszawa 2002.
32. Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w]: *Zarządzanie pracownikami* pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2001.
33. Sajkiewicz A., *Kompetencje w procesach pracy*, [w:] *Strategia personalna firmy*, pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2001.
34. Skalik J., *Projektowanie organizacji instytucji*, Wrocław 1992.
35. *Słownik języka polskiego,* Warszawa 1998.
36. *Praktyka kierowania*, pod red. D.M. Stewart, PWE, Warszawa 1997.
37. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1999.
38. Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie,* Warszawa 2001.

39. Strzoda M., *Pomiar i ocena efektywności pracy zespołów funkcjonalnych stanowisk dowodzenia*, AON, Warszawa 2004.
40. Szałkowski A., Rozwój a pracownicy firmy, [w:] Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty, pod red. A. Szałkowskiego.
41. Szczesna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. T. Rostkowskiego, Warszawa 2004.
42. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998.
43. Sztumski J., *Opiniowanie pracowników,* WiZPITE, Radom 1997.
44. Ustawa z dnia 11 września 2003 r. *o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych*, Dz. U. Nr 179, poz. 1750.
45. Ustawa z dnia 22 marca 1990 r. *o pracownikach samorządowych*, Dz. U. z 1990 roku, Nr 21, poz. 124.
46. *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania,* pod red. M. Strzody, Warszawa 2002.
47. Zaleska H., *Ocenić dobrze urzędnika,* Personel i Zarządzanie nr 1/214, Warszawa 2008.
48. *Zarządzanie, teoria i praktyka,* pod red. A. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
49. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji,* pod redakcją H. Króla, A. Ludwiczyńskiego, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
50. Zbieg-Maciąg L., *Kultura organizacji*, Warszawa 1999.
51. Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu,* Warszawa-Poznań, 1985.

Załącznik 1

ARKUSZ OKRESOWEJ OCENY KWALIFIKACYJNEJ PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO

Część A

.....

(nazwa jednostki)

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika samorządowego

Imię .....

Nazwisko .....

Komórka organizacyjna .....

Stanowisko .....

Data mianowania/zatrudnienia na stanowisku urzędniczym .....

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku .....

II. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Ocena/poziom .....

Data sporządzenia .....

....., ...

(miejscowość) (dzień, miesiąc,rok) (pieczątka i podpis osoby wypełniającej)

Część B

I. Kryteria oceny i termin sporządzenia oceny na piśmie

Nr	Kryteria obowiązkowe
1.	Sumienność
2.	Sprawność
3.	Bezstronność
4.	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów
5.	Planowanie i organizacja pracy
6.	Postawa etyczna

Nr	Kryteria wybrane przez bezpośredniego przełożonego

Sporządzenie oceny na piśmie nastąpi w .....

(należy wpisać miesiąc rok)

....

(imię i nazwisko oceniającego) *(stanowisko)*

....

(data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku) *(data i podpis oceniającego)*

II. Zatwierdzenie kryteriów przez kierownika jednostki

Uwagi kierownika jednostki do kryteriów wybranych przez bezpośredniego przełożonego:

....

(imię i nazwisko) (data i podpis)

Zapoznałam/em się z kryteriami oceny oraz terminem sporządzenia oceny na piśmie

....., ...

(miejscowość) *(dzień, miesiąc, rok)* *(podpis ocenianego)*

Część C

Opinia dotycząca wykonywania obowiązków przez ocenianego

Dane dotyczące oceniającego:

Imię/imiona .....

Nazwisko .....

Stanowisko .....

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku .....

Należy napisać w jaki sposób oceniany wykonywał obowiązki w okresie, w którym podlegał ocenie, czy spełniał ustawowe kryteria oceny. Jeżeli pracownik wykonywał w okresie, w którym podlegał ocenie, dodatkowe zadania, które nie wynikają z opisu zajmowanego przez niego stanowiska, należy je wskazać.

.....,	.....	.....
(miejscowość)	*(dzień, miesiąc, rok)*	*(podpis oceniającego)*

Część D

Określenie poziomu wykonywania obowiązków oraz przyznanie okresowej oceny

Oceniam wykonywanie obowiązków przez:

Panią/Pana .....

w okresie od ..... do .....

na poziomie (wstawić krzyżyk w odpowiednie pole):

bardzo dobrym	

Wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób często przewyższający oczekiwania. W razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny wymienione w części B.

dobrym	

Wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części B.

zadowalającym	

Większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków spełniał niektóre kryteria oceny wymienione w części B.

niezadowalającym	

Większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części B.

i przyznaję okresową ocenę:

(wpisać pozytywną ; jeżeli zaznaczony został poziom bardzo dobry, dobry lub zadowalający, negatywną ; jeżeli poziom niezadowalający)

....., ...

(miejscowość) (dzień, miesiąc, rok) (podpis oceniającego)

Część E

Zapoznałam/em się z oceną sporządzoną na piśmie przez: Panią/Pana ...., ... (miejscowość) (dzień, miesiąc, rok) (podpis ocenianego)

Załącznik 2

ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ DLA PRACOWNIKÓW WYKONAWCZYCH

(symbol 0/V/BW)

* wybrać z listy, a przy wypełnianiu ręcznym niepotrzebne skreślić

Ocena za rok

CZĘŚĆ I – Dane indentyfikacyjne ocenianego

Imię/ imiona	
Nazwisko	
Data zatrudnienia (rrrr.mm.dd)	
Nazwa stanowiska wg regulaminu wynagradzania	
Zatrudniona(y) na stanowisku wg regulaminu wynagradzania od (rrrr.mm.dd)	
Nazwa Wydziału/Wieloosobowego Stanowiska Pracy/ Samodzielnego Stanowiska Pracy	
Nazwa Referatu	
Nazwa stanowiska wg karty opisu stanowiska pracy	

CZĘŚĆ II – Ocena

Zasady wypełniania

Ta część arkusza wyszczególnia kryteria oceny istotne dla grupy pracowniczej, do której został zaliczony pracownik dla potrzeb przeprowadzenia oceny okresowej. Oceny pracownika w danym kryterium należy dokonać poprzez postawienie znaku ***X*** *w odpowiednim okienku „ Pole wyboru" znajdującym się obok opisu zachowania, które zdaniem Oceniającego najlepiej opisuje pracownika w tym kryterium. Każdemu zachowaniu przypisane SA punkty, które służą do wyliczenia końcowej wg poniżej przedstawionego opisu.*

Po dokonaniu oceny pracownika dla każdego z kryteriów należy obliczyć wynik poprzez pomnożenie oceny punktowej zachowania i odpowiadającej wartości wagi kryterium. (Waga jest wartością stałą dla danego kryterium). Otrzymany wynik należy wpisać we właściwym miejscu w kolumnie „ Ilość punktów". Ocenę końcową należy obliczyć poprzez podzielenie wartości uzyskanej z sumowania kolumny „ Ilość punktów" przez wydrukowaną na arkuszu sumę wartości kolumny „ Waga".

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
1.	**Umiejętności analityczne** Umiejętność stawiania hipotez i wyciągania wniosków poprzez odpowiednie interpretowania posiadanych informacji.	A (1)	Potrafi wyciągać proste wnioski z posiadanych informacji.		2	
		B (2)	Stawia proste hipotezy, jednak nie zawsze potrafi je uzasadnić. Zdarza mu się błędna interpretacja posiadanych informacji.			
		C (3)	Stawia hipotezy. Potrafi wyciągnąć wnioski z posiadanych informacji poprzez odpowiednią ich interpretację.			
		D (4)	Umie korzystać z posiadanych informacji, interpretować je, stawiać właściwe hipotezy.			
		E (5)	Przedstawia właściwą analizę sytuacji. Odpowiednio dobiera metody analizy. Przedstawia hipotezy. Wyciąga logiczne wnioski oraz trafnie interpretuje dostępne informacje.			
		F (6)	Znakomicie interpretuje posiadane informacje. Przedstawia hipotezy. Wybiera zawsze najwłaściwszą metodę analizy. Potrafi zaprezentować wyniki swoich analiz.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
2.	**Jakość pracy** Wykonywanie precyzyjnie i starannie zadań zgodnie z obowiązującymi standardami.	A (1)	Większość zadań wykonuje niedokładnie i niestarannie, rzadko stosuje się do przyjętych standardów, nie zawsze przywiązuje wagę do uwag przełożonych w tym zakresie.		4	
		B (2)	Zdarza mu się wykonywać zadania niedokładnie, po ukierunkowaniu przez przełożonego potrafi stosować przyjęte standardy, jednak ma problemy z ich ciągłym stosowaniem.			
		C (3)	Zadania typowe i powtarzające się wykonuje z dostateczną starannością. Ma problemy z utrzymaniem jakości i stosowaniem przyjętych standardów w przypadku zadań bardziej złożonych.			
		D (4)	Prawie wszystkie zadania wykonuje z właściwą starannością, nawet przy zadaniach złożonych nie ma problemów ze starannością.			
		E (5)	Zadania wykonuje starannie i precyzyjnie, zgodnie z obowiązującymi standardami. W swoich działaniach wykazuje szczególną dbałość o jakość pracy.			
		F (6)	Sam podejmuje odpowiednie działania dla uzyskania jak najlepszej jakości pracy, również inicjuje działania mające na celu poprawę jakości pracy innych.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
3.	**Odpowiedzialność** Poczucie obowiązku odpowiadania za swoje czyny i ponoszenia za nie konsekwencji. Stopień, w jakim można polegać na pracowniku w zakresie realizacji powierzonych obowiązków.	A (1)	Ma niewielkie poczucie obowiązku i rzadko przewiduje skutki swoich działań. Unika brania na siebie odpowiedzialności.		2	
		B (2)	Zdarza mu się brać odpowiedzialność za niektóre, szczególnie proste i rutynowe działania. Wówczas potrafi przewidzieć ich skutki. Unika brania odpowiedzialności za działania bardziej złożone i nietypowe.			
		C (3)	Bierze odpowiedzialność za typowe działania i zachowania, przewidując ich skutki. Nie unika odpowiedzialności za działania złożone, nietypowe, ale nie zawsze potrafi przewidzieć ich skutki.			
		D (4)	Zdaje sobie sprawę z odpowiedzialności i konsekwencji podejmowanych działań.			
		E (5)	Prawie zawsze odpowiada za swoje działania i przewiduje konsekwencje. Często potrafi przewidywać skutki działań innych osób.			
		F (6)	Bardzo dobrze radzi sobie w najtrudniejszych, wymagających niestandardowych zachowań sytuacjach, biorąc pełną odpowiedzialność za działania. Przewiduje skutki działań własnych, jak i konsekwencje postępowania innych osób.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
4.	**Rozwijanie własnej wiedzy i podnoszenie kwalifikacji** Postawa ukierunkowana na ciągłe dokształcanie się w celu uaktualnienia wiedzy oraz rozwijania niezbędnych do pracy w obszarze którym pracownik zajmuje się zawodowo.	A (1)	Nie wykazuje samodzielnie chęci rozwijania i aktualizacji wiedz. Sam niechętnie i sporadycznie szuka źródeł informacji. Uzupełnia kwalifikacje jedynie zmuszony przez przełożonego.		2	
		B (2)	Zdobywa wiedzę i uzupełnia kwalifikacje, tylko o ile zostanie zmuszony przez przełożonego. Niechętnie uczestniczy w szkoleniach, sam niechętnie szuka źródeł informacji.			
		C (3)	Ukierunkowany przez innych stara się na bieżąco aktualizować wiedzę niezbędną do wykonywanej pracy.			
		D (4)	Dba o własny rozwój zawodowy poprzez samokształcenie oraz uczestniczy w proponowanych przez pracodawcę szkoleniach.			
		E (5)	Z własnej inicjatywy na bieżąco uzupełnia swoja wiedzę w formach szkolnych i pozaszkolnych.			
		F (6)	W celu doskonalenia swojej pracy szuka nowych źródeł wiedzy i podnosi kwalifikacje poprzez samokształcenie również w innych dziedzinach, związanych pośrednio z wykonywana pracą. Stara się przewidywać potrzeby w zakresie swoich kompetencji w przyszłości.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
5.	**Terminowość** Przestrzeganie terminów określonych przepisami lub wyznaczonych przez przełożonego, systematyczne wykonywania bieżących obowiązków, niedopuszczenie do powstania zaległości.	A (1)	Często nie przestrzega ustalonych terminów realizacji zadań. Zazwyczaj ma zaległości w pracy.		5	
		B (2)	Na ogół stara się pracować terminowo i systematycznie. Zadania proste, typowe realizuje zazwyczaj w ustalonych terminach, chociaż zdarzają mu się zaległości. Przy realizacji zadań nietypowych czy spiętrzeniu się zadań nie radzi sobie z dotrzymywaniem terminu.			
		C (3)	Większość zadań wykonuje terminowo. Nawet przy spiętrzeniu zadań rzadko dopuszcza do powstawania zaległości czy niedotrzymywania terminów.			
		D (4)	Bieżące zadania wykonuje terminowo. Pracuje systematycznie i nawet w przypadku ich spiętrzenia nie dopuszcza do powstania zaległości.			
		E (5)	Bardzo dbały o terminowość realizacji zadań własnych. Dba o realizację zadania traktując je jako kompleksowy proces terminowych działań.			
		F (6)	Bardzo systematyczny. Nawet szczególnie złożone, skomplikowane zadania realizuje terminowo. Rozumie szeroki aspekt zagadnienia.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
6.	**Umiejętność komunikowania się w piśmie** Umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji, poleceń i pomysłów w formie dostosowanej do sytuacji i odbiorcy.	A (1)	Często ma kłopoty w formułowaniu przekazów pisemnych. Do jasnego zrozumienia wymagają one częstych poprawek.		3	
		B (2)	Ma pewne kłopoty w formułowaniu przekazów pisemnych. Do jasnego zrozumienia wymagają one czasami poprawek.			
		C (3)	Przekaz pisemny jest jasny i spójny, dostosowany do odbiorcy. Pisma są wyczerpujące i zrozumiałe.			
		D (4)	Pisze bardzo dobre pisma. Jasno i precyzyjnie formułuje treść. Umie uchwycić sedno sprawy bez zaciemniania obrazu. Styl i terminologię odpowiedzi dobiera do adresata.			
		E (5)	Posiada wysokie umiejętności komunikowania się na piśmie. Zlecana jest mu redakcja pism wymagających szczególnej precyzji i jasności przekazu. Potrafi wykonywać analizy i obszerniejsze opracowania.			
		F (6)	Posiada wyjątkowe umiejętności wypowiadania się na piśmie. Ujmuje przekazywane treści wyjątkowo trafnie. Styl i terminologię dobiera w zależności od adresata. Jest pomocny przy tworzeniu różnych materiałów i opracowań.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
7.	**Umiejętność posługiwania się wymaganymi urządzeniami technicznymi i biurowymi** Wiedza i praktyczna znajomość obsługi urządzeń technicznych i biurowych, obsługi programów informatycznych oraz stosowanych aplikacji niezbędnych do wykonywania pracy na określonym stanowisku- zgodnie z ich przeznaczeniem i przepisami BHP.	A (1)	Zupełnie nie radzi sobie z obsługą urządzeń i nie wykazuje chęci do poznania nawet podstawowych zasad ich funkcjonowania. Postawiony przed koniecznością ich użycia, odmawia wykonania zadania.		3	
		B (2)	Unika posługiwania się urządzeniami, niechętnie wykonuje pracę wymagającą ich użycia, jest w tym całkowicie niesamodzielny i wymaga pomocy.			
		C (3)	Wykonuje zaledwie niektóre czynności wymagane przy obsłudze urządzeń, pod kontrolą innych i przy ich pomocy.			
		D (4)	Wykonuje większość czynności wymagających obsługi urządzeń, ale bardziej skomplikowane zadania sprawiają mu trudności, potrzebuje od nich instruktażu oraz pomocy.			
		E (5)	Bez zarzutu obsługuje wszystkie niezbędne urządzenia na stanowisku pracy.			
		F (6)	Doskonale radzi sobie z obsługą urządzeń. Potrafi wykorzystać wszystkie funkcje urządzeń, aby ułatwić sobie wykonanie zadania. Jest w stanie pomagać innym.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
8.	**Umiejętność współpracy z innymi pracownikami** Umiejętność realizacji zadań wspólnie lub w porozumieniu z innymi pracownikami, z ukierunkowaniem na osiągnięcia wyznaczonych przez przełożonego celów.	A (1)	Konfliktowy, nie chce i nie potrafi, nawet poproszony, pracować w zespole. Swoim zachowaniem zniechęca innych do realizacji zadań.		2	
		B (2)	Nie chce współpracować, chyba że na wyraźne polecenie przełożonego.			
		C (3)	Współpracuje z innymi, ale bez zbytniego zaangażowania. Jego wkład w wypracowane wspólnie rozwiązania jest mały.			
		D (4)	Otwarty i pełen szacunku dla innych w zespole. W sprawach niestandardowych pozostawia inicjatywę pozostałym członkom.			
		E (5)	Chętnie i z zaangażowaniem pracuje wspólnie z innymi. Dba o dobra atmosferę sprzyjającą harmonijnej współpracy. Stara się jak najwięcej wnieść do grupy.			
		F (6)	Lider grupy. Usprawnia pracę zespołu. Dba zarówno o relacje w grupie, jak i prawidłową realizacje celów.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
9.	**Wiedza fachowa** Wiedza z konkretnej dziedziny, fachu, specjalizacji, która warunkuje poprawność realizacji powierzonych zadań, w tym znajomość i umiejętność stosowania odpowiednich przepisów i procedur.	A (1)	Brak mu wielu wiadomości lub umiejętności związanych z pracą na danym stanowisku. Radzi sobie jedynie w kwestiach podstawowych, powtarzalnych, o małym stopniu złożoności.		4	
		B (2)	Posiada podstawowa wiedzę teoretyczną oraz praktyczną, która pozwala mu na realizowanie zadań powtarzalnych.			
		C (3)	Zna zagadnienie związane z wykonywana pracą, chociaż posiada pewne luki w wiedzy (teoretycznej i praktycznej) i w związku z tym nie radzi sobie z wykonywaniem zadań niestandardowych.			
		D (4)	Zna i rozumie całokształt zagadnień związanych z wykonywana pracą. Samodzielnie dobiera narzędzia i metody. Rzadko wymaga ukierunkowania.			
		E (5)	Zna i dobrze rozumie całokształt zagadnień związanych z wykonywana pracą, posiada rozległą widzę teoretyczną i praktyczną z dziedziny, którą się zajmuje i umie ją wykorzystać w codziennej pracy, dostrzega szerszy kontekst danego zagadnienia.			
		F (6)	Wybitna wiedza fachowa. Traktowany jako ekspert w swojej dziedzinie. Zna także zagadnienia z innych dziedzin, pośrednio związanych z wykonywaną pracą.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
10.	**Wykazywanie inicjatywy** Samodzielne wyszukiwanie i gotowość do przedstawienia nowych rozwiązań, projektów, pomysłów dotyczących organizacji pracy, realizowanych zadań oraz informowanie o dostrzeżonych problemach wymagających rozwiązania.	A (1)	Nie wykazuje inicjatywy.		2	
		B (2)	Podchodzi do zadań w sposób rutynowy i często krytykuje przyjęty sposób organizacji pracy, nie proponując żadnych rozwiązań w tym zakresie.			
		C (3)	Podchodzi do zadań w sposób rutynowy, choć czasem poszukuje możliwości usprawnień w realizacji zadań.			
		D (4)	We własnym zakresie stara się doskonalić sposób wykonywania zadań.			
		E (5)	Informuje o dostrzeżonych problemach wymagających rozwiązania na swoim stanowisku pracy i często przedstawia pomysły dotyczące usprawnienia w realizacji zadań.			
		F (6)	Informuje o dostrzeżonych problemach wymagających rozwiązania na swoim stanowisku pracy, w zespole i w skali Zakładu/Oddziału oraz przedstawia swoje pomysły w tym zakresie.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
11.	**Samodzielność (w realizacji zadań)** Zdolność do samodzielnego wykonywania zleconych zadań.	A (1)	Realizuje tylko standardowe zadania po uzyskaniu kilku wskazówek przełożonego.		2	
		B (2)	Standardowe zadania realizuje samodzielnie. Realizacja zadań niestandardowych wymaga szczegółowego instruktażu.			
		C (3)	Standardowe zadania realizuje samodzielnie. Zadania niestandardowe realizuje po uzyskaniu kilku wskazówek przełożonego.			
		D (4)	Na ogół samodzielnie dobiera metody działania w sprawach nietypowych (trudnych), tylko w nielicznych sytuacjach wymaga konsultacji ze strony przełożonego.			
		E (5)	Samodzielnie realizuje postawione zadania, dobierając metody i właściwe rozwiązania.			
		F (6)	Wystarczy mu postawienie celu, samodzielnie przygotowuje całościowe koncepcje zrealizowania zadania (procedury, metodologie).			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
12.	**Umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem** Postawa ukierunkowana na gotowość niesienia pomocy innym pracownikom poprzez dzielenie się doświadczeniem zawodowym.	A (1)	Całą wiedzę zatrzymuje dla siebie, nie chce dzielić się doświadczeniem z innymi.		2	
		B (2)	Nie wykazuje gotowości dzielenia się wiedzą, chyba że w wyjątkowych okolicznościach lub na wyraźne polecenie przełożonego.			
		C (3)	Z własnej inicjatywy nie wykazuje gotowości dzielenia się wiedzą, lecz poproszony przez innych współpracowników nie odmawia.			
		D (4)	Czasami z własnej inicjatywy dzieli się z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem.			
		E (5)	Często z własnej inicjatywy dzieli się z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem.			
		F (6)	Prawie zawsze sam występuje z inicjatywą pomocy, dostrzega problemy innych związane z pracą. Stara im się pomóc poprzez dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.			

L p.	Kryteria oceny	Skala oceny	Opis zachowania	Pole wyboru	Waga	Ilość pkt
13.	**Umiejętność komunikowania się w mowie** Umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji, poleceń i pomysłów w formie dostosowanej do sytuacji i odbiorcy.	A (1)	Ma kłopoty z jasnym i precyzyjnym przekazem. Przerywa swoim rozmówcom i czasami traci zainteresowanie rozmową.		3	
		B (2)	Czasami miewa kłopoty z jasnym przekazem, a także nie potrafi dostosować przekazu do możliwości odbioru klienta. Bywa, że nuży go przedłużająca się rozmowa, ale stara się nie okazywać braku zainteresowania.			
		C (3)	Zazwyczaj nie ma problemów z precyzyjnym i zrozumiałym dla odbiorcy przekazem. Potrafi utrzymać zainteresowanie rozmówcy oraz uważnie słuchać.			
		D (4)	Mówi wyraźnie, stara się sprawnie przekazać treść. Używa zrozumiałej terminologii, potrafi słuchać, gdy mówią inni.			
		E (5)	Bardzo komunikatywny rozmówca, skomplikowane treści przekazuje jasno i zrozumiale. Zawsze uważnie słucha, gdy mówią inni.			
		F (6)	Doskonały rozmówca, bardzo uważny słuchacz, który zachęca innych do wypowiadania się. Używa bogatego słownictwa w sposób ułatwiający innym zrozumienie treści.			

SUMA	35	

Wartość wynikająca z sumowania kolumny „ Ilość punktów”	=	pkt
Wartość wynikająca z sumowania kolumny „ Waga”		

Ogólna interpretacja oceny końcowej

Po wyliczeniu oceny końcowej pracownik uzyskał pkt, które określają posiadany przez niego ogólny poziom kompetencji

(przy wypełnianiu ręcznym: postawić znak X przywłaściwej ocenie):

A (od 1,00 – 2,25 pkt)		Minimalny poziom kompetencji
B (od 2,26 – 3,25 pkt)		Podstawowy poziom kompetencji
C (od 3,26 – 4,25 pkt)		Zadawalający poziom kompetencji
D (od 4,26 – 5,00 pkt)		Wymagany poziom kompetencji
E (od 5.01 – 5,75 pkt)		Wysoki poziom kompetencji
F (od 5.76 – 6.0 pkt)		Wybitny poziom kompetencji

*) obszerniejsza interpretacja oceny końcowej jest zamieszczona w instrukcji wypełniania arkusza

Ocena uzgodniona z przełożonym wyższego szczebla

……
……..

Data, miejscowość Pieczątka i podpis przełożonego wyższego szczebla

Podpis oceniającego

……
……..

Data, miejscowość Pieczątka i podpis oceniającego

CZĘŚĆ III – Notatka z rozmowy oceniającej

Czy zalecenia z poprzedniej oceny zostały zrealizowane w całości, jeżeli nie to proszę podać dlaczego?

……
……..

……
……..

Biorąc po uwagę ogólną interpretację oceny końcowej oraz oceny z zachowań w ramach poszczególnych kryteriów, w trakcie rozmowy z pracownikiem omówiono:

- słabe strony, w których pracownik powinien się poprawić (opisać)

……
……..

……
……..

- mocne strony (opisać)

……
……..

……
……..

Zalecane z rozmowy oceniającej formy działań, które uzupełniałyby lub poszerzały kompetencje pracownika:

szkolenia doskonalące wewnętrzne

……
……..

……
……..

szkolenia doskonalące zewnętrzne

……
……..

……
……..

samokształcenie w zakresie

……
……..

……
……..

opieka osoby bardziej doświadczonej (wskazać sprawującego opiekę i zakres)

……
……..

……
……..

studia wyższe, studia podyplomowe (jakie?)

……
……..

……
……..

inne formy (jakie ?)

……
……..

……
……..

Uwagi dodatkowe

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

....

Data przeprowadzenie rozmowy i miejscowość Podpis oceniającego

CZĘŚĆ IV – Potwierdzenie zapoznania się oceniającego z oceną

Zapoznałam / em się z oceną sporządzoną przez bezpośredniego przełożonego.

....

Data i miejscowość Podpis ocenianego

UWAGA!

Arkusz oceny pracownika po wypełnieniu podlega ochronie zgodnie z przepisami ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2002 nr 101, poz. 926 z późn. zm.) i nie może być udostępniony osobom nieupoważnionym.

Uwagi szczególne:

……
……..

……
……..

……
……..

……
……..

……
……..

Załącznik 3

WZÓR ARKUSZA OPINII OKRESOWEJ

Opinia Okresowa

za okres od ☐☐☐ do ☐☐☐

I. DANE PERSONALNE

PESEL ☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Stopień wojskowy	Nazwisko i imię	Imię ojca

Korpus osobowy	Grupa osobowa	Kontrakt na pełnienie służby stałej Data rozpoczęcia kontraktu	Kontrakt na pełnienie służby ter minowej	
			Data rozpoczęcia	Data zakończenia

Nazwa stanowiska służbowego	Jednostka wojskowa	Stopień etatowy	Data objęcia stanowiska

II KWALIFIKACJE ZAWODOWE

Wykształcenie (szkoła –uczelnia, rodzaj studiów, kursy, rok ukończenia, ocena)

Wojskowe	Cywilne

III. PROGNOZA OKREŚLONA NA POPRZEDNIM STANOWISKU SŁUŻBOWYM

Nazwa poprzedniego stanowiska służbowego: szef sekcji s-3 20 BZ

Bliższa	Dalsza	Perspektywiczna

IV. OCENA WYWIĄZYWANIA SIĘ Z OBOWIĄZKÓW SŁUZBOWYCH I REALIZACJI ZADAŃ

A. ZAKRES OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH

Lp.	Wyszczególnienie	ocena		
		Spełnia wymagania	Spełnia wymagania w ograniczonym zakresie	Nie spełnia wymagań
1	Utrzymanie zdolności bojowej zgodnie z dyrektywnymi normami[1]			
2	Wyszkolenie i zgranie podlegającego sztabu w zakresie przygotowania i kierowania walką			

[1] Przykład.

3	Wyszkolenie bojowe pododdziałów w batalionie			
4	Przygotowanie podległych dowódców w zakresie planowania, organizowania i kierowania walką			
5	Zgranie systemów walki i zabezpieczenie batalionu			
6	Kształtowanie pożądanego stanu dyscypliny wojskowej podwładnych			
7	Gospodarowanie przydzielonymi limitami i środkami finansowymi			
8	Utrzymanie sprzętu i uzbrojenia będącego na wyposażeniu batalionu			
9				

B. UZASADNIENIE WYSTAWIONYCH OCEN (DOTYCZY OCEN „NIE SPEŁNIA WYMAGAŃ")

C. SPRAWNOŚĆ FIZYCZNA I KATEGORIA ZDROWIA

	bardzo dobra	dobra	dostateczna	niedostateczna	nie oceniano
Ocena z egzaminu sprawności fizycznej (za ostatni rok)	X				
Kategoria zdrowia	X				

D. UWAGI MAJĄCE ZNACZENIE DLA DALSZEGO PRZEBIEGU SŁUŻBY

V. OCENA OGÓLNA

BARDZO DOBRA	DOBRA	DOSTATECZNA	NIEDOSTATECZNA
X			

VI. PROGNOZA PRZEBIEGU SŁUŻBY USTALONEJ PRZEZ OPINIUJĄCEGO

Bliższa	Dalsza	Perspektywiczna

PODPIS OSOBY OPINIOWANEJ PODPIS OSOBY OPINIUJĄCEJ

W dniu .....otrzymałem kopię opinii i poinformowano mnie o przysługującym mi prawie wniesienia odwołania od treści opinii do .....w terminie 14 dni od dnia otrzymania (podpis) 06.02.07r Podpis- data	stanowisko: Stopień, imię i nazwisko	(podpis) data

VII. DECYZJA PRZEŁOŻONEGO ROZPATRUJĄCEGO ODWOŁANIE

Opiniowany został poinformowany przy raporcie służbowym (podczas rozmowy służbowej) o sposobie rozpatrzenia odwołania w dniu..... ..... stanowisko przełożonego rozpatrującego odwołanie ..... Stopień, imię i nazwisko przełożonego rozpatrującego odwołanie	..... podpis ..... data

VIII. ZWERYFIKOWANA PROGNOZA PRZEBIEGU SŁUŻBY

Nazwa organu wojskowego właściwego do ustalenia prognozy

Perspektywiczna:	Dalsza	Bliższa

Opiniowany został poinformowany o zweryfikowanej prognozie przebiegu służby w dniu 21.04.2007 przez: stanowisko osoby informującej stopień, imię i nazwisko	(podpis). podpis data

IX. INNE ADNOTACJE

Załącznik 4

WZÓR ARKUSZA OPINII SPECJALNEJ

(nazwa jednostki wojskowej)

Opinia Specjalna

ZA OKRES OD …….. DO ……..

1. Stopień wojskowy, nazwisko, imię i imię ojca opiniowanego:

2. Podstawa sporządzenia opinii (zgodnie z art. 26 ust. 2 ustawy z dnia 11.09.2003r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. Nr 179, póz. 1750):

3. Zajmowane stanowisko służbowe:

   rezerwa kadrowa – słuchacz Akademii Obrony Narodowej

4. Treść opinii:

   ……

   ……

PODPIS OPINIOWANEGO PODPIS OPINIUJĄCEGO

W dniu…… otrzymałem kopię opinii i poinformowano mnie o przysługującym mi prawie wniesienia odwołania od treści opinii do …… w terminie 14 dni od dnia zapoznania podpis - data	Stanowisko stopień, imię i nazwisko	(podpis) podpis data