BIBLIOTEKA ELBLĄSKA
82-300 Elbląg ul. Św. Ducha 3-7
tel. 55 625 58 61
NIP 578-17-65-319

Zarządzenie nr.....06...../16
Dyrektora Biblioteki Elbląskiej z dnia 31 marca 2016 r.

w sprawie wprowadzenia Regulamin przeprowadzania pracowniczych ocen okresowych w Bibliotece Elbląskiej im. C. Norwida

Na podstawie z art. 94 ustęp 9 Kodeksu pracy (Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 ze zm.):

§ 1

Wprowadzam Regulamin przeprowadzania pracowniczych ocen okresowych w Bibliotece Elbląskiej im. C. Norwida określający zasady dokonywania ocen okresowych pracowników Biblioteki Elbląskiej stanowiący załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Zarządzenie Dyrektora Biblioteki Elbląskiej nr 06/2009 zostaje uchylone.

§ 3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

DYREKTOR
BIBLIOTEKI ELBLĄSKIEJ
Jacek Nowicki

Załącznik nr 1 do

Zarządzenia nr
06 / 2016
Dyrektora Biblioteki Elbląskiej
im. C. Norwida

Regulamin

przeprowadzania pracowniczych ocen okresowych

w Bibliotece Elbląskiej im. Cypriana Norwida

Postanowienia ogólne

§1

1. Zgodnie z art. 94 ustep 9 Kodeksu pracy w Bibliotece Elbląskiej im. C. Norwida z dniem 31 marca 2016r. wprowadza się system ocen pracowniczych.

2. Oceny pracownicze są przeprowadzane w sposób nie naruszający podstawowych zasad prawa pracy określonych w kodeksie pracy, a także innych przepisów chroniących godność i inne dobra pracowników.
3. Ocenie okresowej podlegają wszyscy pracownicy Biblioteki Elbląskiej zatrudnieni na umowę o pracę

4. Pracownicy, którzy pracują krócej niż 6 miesięcy lub krócej niż okres objęty oceną, mogą na własną prośbę zostać wyłączeni z oceny pracowniczej. W takim wypadku podlegają oni następnej przewidzianej ocenie okresowej.

Cele oceny

§2

Podstawowym celem systemu ocen jest podniesienie jakości procesu pracy pracowników Biblioteki Elbląskiej przez :

1. Określenie aktualnego stopnia przydatności pracownika do pracy na stanowisku.
2. Planowanie rozwoju zawodowego i szkoleń pracownika.
3. Planowanie indywidualnej ścieżki kariery pracownika w bibliotece.
4. Dostarczanie pracownikowi informacji o ocenie jego efektywności z punktu widzenia potrzeb i wymagań biblioteki.
5. Tworzenie rezerwy kadrowej.

Ogólne zasady ocen pracowniczych

§ 3

1. Okresowa ocena pracownika przeprowadzana jest raz na rok.

2. Przeprowadzenie oceny trwa nie dłużej niż 3 tygodnie.

3. Pracownik jest każdorazowo informowany o dokładnym terminie przeprowadzania indywidualnej oceny, z wyprzedzeniem co najmniej 2-tygodniowym.

4. Kryteria oceny stanowią załącznik nr 1do niniejszego regulaminu.

5. Przełożony jest odpowiedzialny za przygotowanie się do oceny, dokonanie oceny oraz przeprowadzenie rozmowy oceniającej z pracownikiem.

6. Przełożony ma obowiązek zapoznać się z regulaminem oraz dokumentami używanymi w trakcie oceny pracowników (formularzami ocen), zadaniem przełożonego jest również zapoznanie ocenianego pracownika z procedurą oceny i rolą, jaką odgrywa w niej osoba oceniana, terminie rozmowy i przyjętych kryteriach oceny. Kryteria te powinny zostać szczegółowo omówione przed przeprowadzeniem ocen pracowniczych.

7. Obowiązkiem przełożonego jest dokonanie oceny zgodnie ze swoją najlepszą wiedzą o pracy danego pracownika oraz wystawienie oceny i zaproponowanie konsekwencji oceny zgodnie z regulaminem ocen i praktyką przyjętą w przedsiębiorstwie.

8. Pracownik jest odpowiedzialny za dokonanie samooceny, przygotowanie się do rozmowy oceniającej oraz wzięcie aktywnego udziału w ocenie.

9. Pracownik nie może odmówić wzięcia udziału w ocenie.

10. Za przygotowanie merytoryczne procesu oceny odpowiedzialny jest dział kadr, zaś za organizację samego przebiegu oceny odpowiedzialni są kierownicy poszczególnych struktur organizacyjnych biblioteki.

§ 4

1. W razie negatywnej oceny rezultatów na poziomie średniej arytmetycznej nie przekraczającej 20 punktów ponowna ocena pracownika może być przeprowadzona po upływie 6 miesięcy od daty zapoznania się pracownika z treścią oceny, nie później jednak niż przed upływem 6 miesięcy po rozpoczęciu następnego ocenianego okresu.

2. Kolejna ocena przeprowadzana jest w normalnym terminie dokonywania ocen.

§ 5

Ocena pracownika składa się z następujących etapów:
1. Samoocena pracownika.
2. Pisemna ocena kierownika zawierająca wnioski z samooceny.
3. Przeprowadzenie rozmowy oceniającej z pracownikiem przez zespół oceniający
4. Potwierdzenie przez pracownika zapoznania się z treścią oceny.
5. Przekazanie kierownikowi działu wypełnionych formularzy oceny z punktu 1-2.
6. Przekazanie opisanych wyników oceny do akt osobowych pracownika. Ocena kierownika składa się z następujących etapów:
1. Samoocena kierownika.
2. Pisemna ocena Dyrektora .
3. Przeprowadzenie przez zespół oceniający rozmowy oceniającej z kierownikiem.
4. Potwierdzenie przez kierownika zapoznania się z treścią oceny.
5. Przekazanie kierownikowi wypełnionych formularzy oceny z punktu 1-2.
6. Przekazanie opisanych wyników oceny do akt osobowych kierownika.

§ 6

1. Ocena przeprowadzana jest w oparciu o formularz oceny dla danego rodzaju stanowiska.

2. Ocena formułowana jest kompleksowo, z uwzględnieniem wszystkich zawartych w formularzu kryteriów.

3. Obowiązkiem przeprowadzającego ocenę jest kompleksowe wypełnienie formularza oceny.

4. Niedopuszczalne jest formułowanie oceny wybiórczo lub niekompletnie.

3. Wszelkie zachowania i postawy mogące świadczyć o mobbingu lub dyskryminacji pracowników w trakcie przeprowadzania oceny w bibliotece są niedopuszczalne.
4. Załącznik nr 2 do niniejszego regulaminu stanowi karta oceny pracownika.
5. Załącznik nr 3 do niniejszego regulaminu stanowi karta oceny kierownika.

Procedura odwoławcza

§ 7

1. Pracownik, który nie zgadza się z treścią oceny może wnieść za pośrednictwem przełożonego dokonującego oceny, odwołanie do Dyrektora. Termin na wniesienie odwołania wynosi 7 dni od dnia zapoznania się z wynikami oceny.

2. Dyrektor w ciągu 14 dni od wniesienia odwołania może uwzględnić odwołanie i zmienić treść oceny.

3. Odwołanie, które Dyrektor uzna za nieuzasadnione, przedkłada w terminie 7 dni pracownikowi razem z oceną i pisemnym uzasadnieniem swojego stanowiska.

4. W uzasadnionych wypadkach pracodawca może zdecydować o powtórzeniu całościowej oceny pracownika.

§ 8

1. W wypadku podjęcia przez pracodawcę decyzji o powtórzeniu oceny całościowej, ponownej ocen dokonuje zespół złożony z Dyrektora kierownika komórki organizacyjnej oraz członka związków zawodowych.

2. Zespół, o którym mowa w § 8, w terminie 7 dni sporządza protokół, w którym przedstawia wnioski w sprawie uwzględnienia lub odrzucenia odwołania. Protokół przekazywany jest pracodawcy.

§ 9

Pracodawca w terminie 14 dni od otrzymania, protokołu zespołu, po zapoznaniuu się z wnioskami w nim zawartymi może:

1. Utrzymać zaskarżoną ocenę.

2. Uchylić ocenę w całości lub jej części i w tym zakresie wydać inną ocenę.

3. Zakończyć postępowanie odwoławcze.

Postanowienia końcowe

§ 10

Otrzymanie przez pracownika dwóch kolejnych negatywnych ocen przeprowadzonych zgodnie z przepisami prawa pracy może być podstawą do wypowiedzenia stosunku pracy.

§ 11

Formularz oceny jest dokumentem kadrowym i jako taki podlega ochronie zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych (Dz. U. Z 2015 r. poz. 2135 ze zm.).

§ 12

Osoby uczestniczące w ocenie pracowniczej lub z racji stanowiska i wykonywanych obowiązków mające dostęp do informacji zawartych w formularzach ocen, są zobowiązane do zachowania tajemnicy i ujawniania tych informacji jedynie w zakresie niezbędnym i w okolicznościach tego wymagających.

§ 13

Formularz oceny jest przechowywany w aktach osobowych pracownika w sposób zapewniający ochronę danych osobowych. Kopię formularza oceny otrzymuje pracownik.

§ 14

Wszelkie zmiany lub uzupełnienia dotyczące systemu ocen wymagają zmiany niniejszego regulaminu.

KOMISJA ZAKŁADOWA
Związku Zawodowego Bibliotekarzy
i Pracowników Bibliotek
[illegible] ELBLĄG, ul. św. Ducha 3-7
NIP 578-[illegible]-01 REGON 281433273

DYREKTOR
[illegible] Nowiński

KOMISJA ZAKŁADOWA
[illegible]
[illegible] Elbląskiej im. C. Norwida
[illegible] ul. Świętego Ducha 3-7
[illegible] (55) 611-00-50
[illegible] REGON 170310390

Załącznik nr 1 do regulaminu ocen okresowych w Bibliotece Elbląskiej.

1. Kryteria oceny pracowników

Nazwa kryterium	Opis kryterium
Biegłość zawodowa - znajomość przedmiotu pracy	W tym punkcie oceniamy na ile pracownik jest fachowcem w zakresie powierzonych mu zadań. Fachowość ta wynika zarówno z kwalifikacji formalnych, jak i doświadczenia zawodowego. Pracownik wysoko oceniany zna swój zawód, rozumie techniki i procedury, umie je zastosować na potrzeby stanowiska i konkretnych sytuacji. Pracownik taki w odpowiedni sposób stosuje umiejętności wynikające z posiadanego wykształcenia oraz doświadczeń zawodowych - podejmuje czynności z należytą starannością zawodową, unika działań amatorskich i przypadkowych. Warto podkreślić, że w tym wypadku analizujemy jednak faktycznie realizowaną pracę, a nie potencjalne czy też nawet ujawnione kiedyś możliwości (np. osiągnięcia z poprzednich lat). Zatem - mimo iż pracownik ma udokumentowaną wiedzę na dany temat (np. posiada dyplomy lub świadectwa ukończenia szkół/kursów), a swoje zadania wykonuje w sposób mało profesjonalny, to ocena - według tego kryterium - nie może być wysoka.
Wiedza o organizacji i obowiązujących w niej procedurach - przestrzeganie koniecznych przepisów w trakcie wykonywania zadań	Oceniamy przede wszystkim znajomość procedur i innych regulacji wewnętrznych odnoszących się do procesu pracy i postępowania w relacjach z innymi podmiotami w organizacji. Stanowi to podstawę prawidłowego wykonania zadań. W wielu pracach, również w pracach o charakterze administracyjnym, przestrzeganie koniecznych przepisów determinuje jakość pracy. W pracach innego typu może z kolei wpływać na bezpieczeństwo pracowników lub na poszczególne elementy wykonywania zadań (proces technologiczny, normy jakości). Ważnym aspektem jest również przestrzeganie tzw. dyscypliny formalnej w odniesieniu do wszystkich grup pracowniczych. Chodzi nie tylko o podstawy- punktualne przychodzenie do pracy, czy też o zachowanie trzeźwości, ale o praktyczną znajomosć i przestrzeganie postanowień regulaminu pracy we wszystkich elementach w nim wyszczególnionych.

Gotowość do wykonywania trudnych zadań	Niniejsze kryterium odnosi się do postawy pracownika. Dla firmy wartościowy jest pracownik, który zazwyczaj skłonny jest do wykonywania wszelkich powierzonych zadań - mimo faktycznie występujących trudności czy przeszkód wywołujących poczucie dyskomfortu. Wysoko oceniany w tym aspekcie pracownik to taki, który nawet w sytuacji stresowej (np. wynikającej z konieczności wykonywania kilku zadań jednocześnie lub pod działaniem presji czasu) wykonuje swoje zadania terminowo i poprawnie. W tej dziedzinie nie chodzi jednak o działania zmierzające do lekceważenia przepisów bhp czy zasad zdrowego rozsądku. Z drugiej strony, jeżeli pracownik odmawia wykonywania trudniejszych lub dodatkowych zadań nie uzasadniając racjonalnie lub merytorycznie swojego stanowiska, zachowanie takie zasługuje na ocenę negatywną. Podobnie, jeśli da się obserwować tendencję do "spychania" na innych zadań uznawanych za bardziej złożone czy czasochłonne, wtedy ocena pracy pod tym względem powinna być niska.
Komunikatywność	W tym aspekcie oceniamy umiejętność precyzyjnego i dostosowanego do poziomu odbiorcy przedstawiania swoich myśli, różnych problemów i zjawisk (nie tylko zawodowych), a także zasób słownictwa, ogólną łatwość i logikę wypowiedzi (w formie ustnej i pisemnej). Pracownik komunikatywny nie tylko jasno wyraża swoje myśli, ale - co jest bardzo istotne - słucha w sposób aktywny i udziela informacji zwrotnej. Potrafi również przekazać ustnie (lub jeżeli jest to wymagane na piśmie) informacje właściwe danemu stanowisku przy zachowaniu niezbędnej formy.
Współpraca	Chodzi przede wszystkim o określenie, czy i w jakim stopniu oceniana osoba potrafi wspólnie z innymi pracownikami wykonywać zadania, jaka jest zgodność pracy w grupie z uwagi na wkład danej osoby i jej otwartość na kontakty społeczne. Czy jest to osoba, na którą można liczyć w sytuacjach wymagających współdziałania. Dobrze oceniany pracownik podejmuje działania współdziałając z osobami pracującymi na stanowiskach równorzędnych lub zbliżonych, wykorzystuje kontakty osobiste do zwiększania efektywności pracy własnej i całego zespołu.

Dbałość o klienta	Dbałość o klienta powinna być oceniana na dwóch płaszczyznach. Pierwsza to bezpośredni kontakt z klientem. Gwarancją dobrej obsługi w tym zakresie jest - obok właściwego i estetycznego ubioru, wysokiego poziomu kultury osobistej i komunikatywności - umiejętność zapobiegania konfliktom, umiejętność słuchania i prowadzenia rozmów z klientami, a także przestrzeganie terminowej realizacji wszelkich zobowiązań w stosunku do klientów. Wysoko oceniany pracownik powinien znać i stosować metody rozpoznawania potrzeb klientów i starać się je zaspokajać. Miernikiem efektywności będzie tu istnienie lub brak skarg czy zażaleń klientów na zachowanie danej osoby (np. opryskliwość, konfliktowość). Bardzo istotne mogą się okazać preferencje ujawniane przez klientów, dotyczące chęci lub niechęci do współpracy czy kontaktowania $ię z daną osobą - mogą być one przydatne dla tego typu oceny.
Wykonywanie poleceń (decyzji) przełożonych	Oceniamy przede wszystkim to, czy dany pracownik w przewidywanym czasie realizuje polecenia uwzględniając wszystkie aspekty zadania oraz uwagi i zalecenia. Nie chodzi bynajmniej tu o preferowanie osób które wykonują polecenia "bez dyskusji" - jeżeli pytania i wątpliwości są merytorycznie uzasadnione wpływa to pozytywnie na ostateczny efekt pracy. Polecenia w procesie pracy są bardzo ważnym jego elementem - w związku z tym pracownik, który bezpośrednio lub nawet pośrednio lekceważy je lub wpływa negatywnie na wykonywanie poleceń przez innych powinien być nisko oceniony.
Lojalność	Oceniamy czy dany pracownik wykonuje wszystkie czynności zgodnie z interesem przedsiębiorstwa, wykazuje troskę o dobre imię i odpowiedni obraz firmy, przekazuje przełożonym informacje o faktycznych i potencjalnych zagrożeniach dla funkcjonowania firmy. Lojalność może tu być rozumiana jako zgodność z ideami i zasadami działania organizacji oraz porządkiem jej funkcjonowania. Osoba lojalna wobec organizacji to osoba zainteresowana przedsiębiorstwem i jego sprawami, zaangażowana w pracę, ale nie pokorna i bezkrytyczna. Osoby o wysokim "potencjale lojalności" są nastawione na prawdziwe partnerstwo wewnątrz przedsiębiorstwa, akceptują normy grupowe, chętnie uczestniczą w ich wypracowywaniu. Pracownik charakteryzujący się ta cechą jest również lojalny wobec kolegów i współpracowników. Często mówi "my", "zrobiliśmy", nawet w odniesieniu do sytuacji, w której stopień zaangażowania innych był relatywnie niski. Osoby lojalne widzą sens w swojej pracy, są aktywne i zazwyczaj pozytywnie wypowiadają się o atmosferze w pracy. Jeżeli dana osoba realizuje swoje cele zawodowe kosztem innych członków zespołu, stara się zdyskredytować innych lub obniżyć ich znaczenie w oczach przełożonych - to ocena takiej osoby w odniesieniu do tego punktu powinna być niska.

Kreatywność	W tym punkcie oceniamy czy dany pracownik podejmuje zadania usprawniające pracę zarówno własną, jak i innych, sugeruje nowe rozwiązania możliwe do realizacji aktualnie oraz w przyszłości, generuje pomysły usprawniające najbliższy danemu stanowisku obszar działania. Kreatywność to właśnie umiejętność generowania nowych rozwiązań, pomysłów. Pracownik taki to osoba pomysłowa, wszechstronna i nie bojąca się trudności. Kreatywność odnosi się przede wszystkim do pomysłów, które wcześniej nie były w danej sytuacji realizowane. Pracownicy kreatywni prezentują odmienny, nowy sposób myślenia, np. w standardowej sytuacji. Kreatywność jest nierzadko rezultatem syntezy doświadczeń danej osoby. Oprócz sfery zawodowej wiąże się to również z różnorodnymi zainteresowaniami i hobby. W ocenie kreatywności ważny jest faktyczny postęp (wymierny efekt) w usprawnianiu czynności na swoim stanowisku, a także procedur i technik działania, inicjowanie zmian, pomysłowość. Punkt ten wiąże się również z gotowością do przyjmowania nowych zadań.
Odpowiedzialność	Chociaż element ten ma szczególne znaczenie w ocenie osób zajmujących stanowiska samodzielne i kierownicze, może mieć również znaczenie w odniesieniu do pracowników zajmujących stanowiska szeregowe. Odpowiedzialność powinna być rozumiana przede wszystkim jako poczucie sprawstwa danej osoby za efekty własnych działań. Przełożony powinien odpowiedzieć sobie na pytanie: w jakim stopniu można na danej osobie polegać w procesie pracy? Warto dodać, że pracownik odpowiedzialny koncentruje się zazwyczaj na realizacji celów firmy, a nie sprawach pozamerytorycznych.
Odporność na stres	Przedmiotem oceny może być poziom zdolności pracownika do wewnętrznego mobilizowania się i przezwyciężania czynników powodujących napięcie nerwowe, takich jak, np.: · duża liczba zadań do wykonania, · praca pod presją czasu, · zwiększona odpowiedzialność, · opór w realizacji zadań powodowany przez innych ludzi, · opór w realizacji zadań powodowany przez czynniki zewnętrzne (obiektywne) . Pracownik wysoko oceniany w tym punkcie sprawnie funkcjonuje w sytuacjach trudnych, reaguje w sposób opanowany i stabilny emocjonalnie, nie przejawia tendencji do dezorganizacji pracy własnej i innych.
Potencjał rozwojowy	Przedmiotem oceny jest zdolność pracownika do przyswajania nowych metod pracy, opanowywania nowych umiejętności i technologii, rozszerzenia zakresu dotychczasowych form aktywności zawodowej. Chodzi tu o to. na ile pracownik jest skłonny i zdolny do tego. aby nie poprzestawać na już sprawdzonych i często rutynowych sposobach działania, ale zdobywać nowe umiejętności i kwalifikacje. Pracownikiem rozwojowym będzie osoba o "otwartej głowie", której można powierzać nietypowe, lub nowe co do treści zadania. Pracownik taki podnosi kwalifikacje. Wykazuje dużą ciekawość poznawczą. Doskonali własną przydatność zawodową. Pracownik o wysokim potencjale rozwojowym potrafi wymienić umiejętności i zdolności, które aktualnie zdobywa, pracuje nad nimi. Potrafi precyzyjnie podać docelowe wykształcenie lub specjalizację, do której dąży wraz z uzasadnieniem. Potrafi również podać sposób realizacji swoich dążeń, a także stanowisko, które widzi jako docelowe w określonej perspektywie czasu.

Jakość pracy	Ocena obejmuje dokładność i precyzję przy wykonywaniu wszelkich czynności przez pracownika, liczba poprawek merytorycznych i technicznych oraz powtarzalnych błędów w stosunku do ogólnej liczby wszelkich zadań i poleceń. Ocena dotyczy tzw. produktu pracy. Szacowana jest zgodność danego produktu lub usługi z przyjętymi normami poprawności. W grę mogą tu wchodzić takie właściwości jak trwałość, niezawodność czy funkcjonalność wyników pracy oceniana z punktu widzenia technicznego, ekonomicznego czy społecznego. Na przykład duża liczba zastrzeżeń otwarcie zgłaszanych przez innych pracowników lub reklamacji zgłaszanych przez klientów - ze względu na popełniane błędy będą przesłanką do stawiania niskich ocen wedle tego kryterium.
Solidność i rzetelność	Ten punkt oceny wiąże się w sposób bezpośredni z jakością pracy, ale na niektórych stanowiskach może wymagać wyodrębnienia. W tym wypadku, solidność to zdolność do wykonywania pracy w sposób rzetelny i uczciwy, pozwalający zaufać wykonawcy. Solidność może też oznaczać gruntowne zaangażowanie najlepszych przymiotów danej osoby w wykonywaną pracę (np. Wysokiej klasy specjalista angażuje całą swoją wiedzę i umiejętności w realizację określonej pracy, tak aby jej rezultat był jak najlepszy). Ocena solidności powinna być dokonywana w odniesieniu do stanowisk specyficznych (np. samodzielnych, mistrzowskich, związanych z wyjątkowymi lub rzadkimi umiejętnościami), a także w odniesieniu do stanowisk, wobec których są szczególnie wysokie oczekiwania merytoryczne (zarówno przełożonych, jak i klientów).
Sprawność i szybkość działania	Na niektórych stanowiskach jest to cecha wybitnie pożądana lub wręcz wymagana (np. we wszelkich pracach związanych z pozyskiwaniem klientów, wzrostem sprzedaży). Efekty pracy takiej osoby są szybko zauważalne i przynoszą wymierne korzyści. Sprawność ta (dynamiczność działań) przejawia się w częstych i silnych symptomach energicznego zachowania. Pracownik taki funkcjonuje "z werwą.'. stosunkowo łatwo ujawnia silne uczucia, zapał, entuzjazm, radość lub zniecierpliwienie. Wysoka ocena może wiązać się również z zauważalnym u pracownika szybkim i sprawnym orientowaniem się w zmieniającej się sytuacji (zdolność do szybkiego oraz efektywnego działania w wypadku zmian w otoczeniu). Warto tu wspomnieć, że pracownicy tacy dość często zachowują się bardziej ekspansywnie od innych, są bardziej ekspresyjni, z pasją wypowiadają się o swoich dokonaniach (nie tylko zawodowych). Z kolei osoby mało dynamiczne w działaniu, w kontakcie bezpośrednim często sprawiają wrażenie zmęczonych, skarżą się na czynniki zewnętrzne, poruszają się i mówią wolniej, często też, sprawiają wrażenie obojętnych lub znudzonych.

Kryteria oceny kadry kierowniczej

Nazwa kryterium	Opis kryterium
Organizowanie pracy podwładnych	Podstawą organizacji pracy podwładnych jest dobra znajomość możliwości i kompetencji każdego z nich. Pozwala to na adekwatne przydzielanie zadań. Zawiera się tu również umiejętność planowania pracy zespołu zmierzająca do osiągnięcia wyznaczonych celów i synchronizacji działań zespołu, oraz zabezpieczenia odpowiednich warunków dla pracy. Chodzi tu między innymi o zapewnienie w odpowiednim czasie narzędzi pracy i środków materiałowych a także wyznaczenia miejsc pracy i czasu jej wykonania. Duże znaczenie dla pracy zespołu ma styl kierowania stosowany przez kierownika. Kierownik nie może być zawsze autokratą czy też demokratą, ale powinien umieć dostosować swój styl kierowania do specyfiki zadania. Jednocześnie kierownik powinien dbać o utrzymanie wysokiej dyscypliny pracy w grupie.
Motywowanie pracowników	Nagrody i kary są wykładnią możliwości wyciągania pozytywnych lub negatywnych konsekwencji wobec innych. To jest właśnie "siła" kierownika, przekładająca się na motywowanie i inspirowanie innych, może ona po pierwsze - zrekompensować niedostatki wynikające z ograniczeń finansowych, a po drugie - stanowić największy bodziec dla zaangażowanej pracy podległego zespołu. Im większą gamą różnorodnych kar i nagród (materialnych i niematerialnych) dysponuje kierownik, tym większa staje się jego siła w oddziaływaniu na zespół i jego mobilizację do pracy. Kierownik nagradzający wszystkich jednakowo (na pozór sprawiedliwie) wzmacnia jedynie słabe lub przeciętne wyniki, zniechęcając do ambitnych działań. Dobrze motywujący kierownik częściej posługuje się nagrodami, ponieważ pozytywne wzmocnienie jest skuteczniejsze i nie wywołuje urazy. Jednym z silniejszych niematerialnych bodźców motywacyjnych jest delegowanie części uprawnień na swoich podwładnych, oraz poszerzanie ich odpowiedzialności i możliwości decyzyjnych. Widocznym efektem działań kierowniczych jest w tej mierze gotowość pracownika do respektowania poleceń i podejmowania wskazanych zadań w sposób aktywny. Niezdolność do motywowania wyrażać się będzie w niechęci do realizowania poleceń, opieszałości czy pozorowaniu pracy.

Dbałość o budżet	Jest to jedno z ważniejszych kryteriów oceny kadry kierowniczej. Menedżer powinien wykazać się takimi działaniami, których rezultatem powinno być obniżenie kosztów operacyjnych. Działania te nie powinny być chaotyczne i przypadkowe, ale odpowiednio zaplanowane i przygotowane. Jednocześnie dobrze prowadzona dokumentacja w tym zakresie, pozwala na bieżącą kontrolę wydatków i nakładów oraz na podejmowanie właściwych decyzji w tym zakresie. Warto jednakże, że znaczenie tego kryterium może być relatywnie mniejsze w okresach intensywnych inwestycji, kampanii (na przykład promocyjnych, reklamowych - w działach marketingu, reklamy czy promocji), a także w czasie wprowadzania nowych produktów i usług na rynek, co zazwyczaj wiąże się ze zwiększonymi wydatkami, również tymi niezaplanowanymi. Podsumowując: kierownik aby był dobrze oceniony w tym punkcie w sposób racjonalny wykorzystuje posiadany budżet, dba o dyscyplinę kosztów przy zachowaniu należytej troski o zwiększenie przychodów.
Dbałość o rozwój podległego personelu	Kierownik powinien pobudzać swych pracowników do rozwijania uzdolnień i kwalifikacji. Dzięki temu jego zespół będzie sprawnie i efektywnie realizował stawiane przed nim zadania bieżące oraz będzie przygotowany do realizacji celów, jakie pojawią się w przyszłości. Podstawą tego działania jest dobre rozpoznanie potrzeb szkoleniowych pracowników oraz formułowanie na tej podstawie propozycji tematycznych i kierowanie ich do komórki szkoleniowej. Jednym ze skuteczniejszych działań mobilizujących do rozwoju, jest nakreślenie (wspólnie z pracownikiem) indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego. Należy również brać pod uwagę to, że najlepszym bodźcem dla rozwoju podwładnych jest ciągle doskonalący się i podnoszący swoje kwalifikacje kierownik. Przykład osobisty wzmacnia znacząco wszystkie działania kierownika w stosunku do podwładnych.

Zdolność do podejmowania decyzji	Podejmowanie decyzji nie jest aktem jednostkowym, ale całym procesem, niejednokrotnie rozłożonym w czasie. Większość działań w ramach tego procesu ma charakter intelektualny, a więc przez to trudny do oceny. Najistotniejszymi działaniami kierownika w tym procesie są: · Określenie problemu będącego przedmiotem decyzji. Kierownik powinien umieć rozpoznać i opisać problem. Jego aktywność powinna pójść w kierunku zebrania niezbędnych informacji o problemie i sposobach jego rozwiązania. Informacje 'te uzyskuje od swoich przełożonych, podwładnych, pracowników innych komórek organizacyjnych, a czasem od ekspertów spoza przedsiębiorstwa. Na tym etapie dokonuje się również oceny technicznych, ekonomicznych i organizacyjnych możliwości rozwiązywania problemu. · Przygotowanie decyzji. Stworzenie kilku, alternatywnych rozwiązań możliwych do przyjęcia przez przedsiębiorstwo i dokonanie wszechstronnej ich analizy. · Podjęcie decyzji. Kierownik musi dokonać wyboru optymalnego rozwiązania, musi umieć to uzasadnić i obronić oraz najczęściej przygotować decyzję w formie pisemnej. Za mankament uznać należy jednak skłonność do odraczania decyzji, świadcząca nie tyle o rozsądku, co raczej o niechęci do podejmowania ryzyka lub asekuranctwie. Realizacja decyzji. W tej fazie zadaniem kierownika jest wyznaczenie realizatora lub realizatorów decyzji, ustalenie środków na jej realizację, zaplanowanie posunięć na wypadek zagrożenia realizacji decyzji oraz kontrola realizacji decyzji, czyli bieżące śledzenie skutków i ich zgodności ze stanem pożądanym. Najważniejsze zadanie to jednak umiejętność komunikatywnego przekazania całości spraw realizatorom oraz umiejętność pełnego zaangażowania ich w działanie. "decyzyjny" kierownik potrafi samodzielnie formułować zadania i sposoby ich realizacji. Przyjmuje odpowiedzialność, określa priorytety odpowiednie do problemu. Kalkuluje następstwa decyzji, podejmuje ryzyko. Nie odwleka i nie porzuca podjętej wcześniej decyzji.
Zaangażowanie w realizacji celów przedsiębiorstwa	Zaangażowany kierownik zna i rozumie cele strategiczne przedsiębiorstwa, a jednocześnie sam formułuje propozycje dotyczące ich budowania i weryfikacji. Przekazuje je swoim podwładnym i dokonuje przełożenia założeń teoretycznych na sferę jednostkowych, konkretnych działań operacyjnych. Każdy z jego podwładnych jest w pełni świadomy roli, jaką pełni.

Kreatywność i innowacyjność	W tym wypadku, ocena dotyczy aktywności kierownika we wprowadzaniu zmian i nowych rozwiązań organizacyjnych i technicznych, mających na celu osiąganie oszczędności, poprawę warunków pracy oraz usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa. W kierowanym zespole kierownik powinien budować klimat sprzyjający powstawaniu twórczych pomysłów i inicjatyw, wzmacniać je poprzez umiejętne motywowanie. Jednym z ważniejszych elementów innowacyjności jest zdolność wprowadzania i stosowania nowych i lepszych metod w pracy własnej kierownika, albowiem kierownik o niskim poziomie innowacyjności, uparcie trzyma się starych, mało efektywnych wzorów (nazywając je często "sprawdzonymi").kreatywny kierownik sugeruje nowe rozwiązania możliwe do realizacji aktualnie oraz w przyszłości, generuje pomysły usprawniające podległy obszar działania. Kreatywność to umiejętność generowania nowych rozwiązań, pomysłów. W ocenie kreatywności ważny jest faktyczny postęp (wymierny efekt)w usprawnianiu czynności na swoim stanowisku, a także procedur i technik działania, inicjowanie zmian, pomysłowość. Punkt ten wiąże się również z gotowością do przyjmowania nowych zadań - zarówno dla siebie, jak i podległego zespołu.
Komunikatywność	W tym aspekcie oceniamy umiejętność precyzyjnego i dostosowanego do poziomu odbiorcy przedstawiania swoich myśli, różnych problemów i zjawisk (nie tylko zawodowych), zasób słownictwa, ogólną łatwość i logikę wypowiedzi (w formie ustnej i pisemnej). Pracownik komunikatywny nie tylko jasno wyraża swoje myśli, ale co jest bardzo istotne słucha w sposób aktywny i udziela informacji zwrotnej. Potrafi również przekazać ustnie (lub jeżeli jest to wymagane - na piśmie) informacje właściwe danemu stanowisku przy zachowaniu niezbędnej formy.

Współpraca	Chodzi przede wszystkim o określenie, czy i w jakim stopniu oceniana osoba potrafi wspólnie z innymi pracownikami wykonywać zadania, jaka jest zgodność pracy w grupie z uwagi na wkład danej osoby i jej otwartość na kontakty społeczne. Czy jest to osoba, na którą można liczyć w sytuacjach wymagających współdziałania. Dobrze oceniany pracownik podejmuje działania współdziałając z osobami pracującymi na stanowiskach równorzędnych lub zbliżonych, wykorzystuje kontakty osobiste do zwiększania efektywności pracy własnej i całego zespołu.
Lojalność	Oceniamy czy dany kierownik wykonuje wszystkie czynności zgodnie z interesem przedsiębiorstwa, "wykazuje troskę o dobre imię i odpowiedni obraz firmy, przekazuje przełożonym informacje o faktycznych i potencjalnych zagrożeniach dla funkcjonowania firmy. Lojalność może tu być rozumiana jako zgodność z ideami i zasadami działania organizacji oraz porządkiem jej funkcjonowania. Lojalny wobec organizacji menedżer to osoba zainteresowana przedsiębiorstwem i jego sprawami. Zaangażowana w pracę ale nie pokorna i bezkrytyczna. Osoby o wysokim "potencjale lojalności" są nastawione na prawdziwe partnerstwo wewnątrz przedsiębiorstwa, akceptują normy grupowe, chętnie uczestniczą w ich wypracowywaniu. Kierownik lojalny - jest również wobec podwładnych, kolegów i współpracown ików. Kierownicy tacy często mówią "my", "zrobiliśmy", nawet w odniesieniu do sytuacji, w których stopień zaangażowania innych był relatywnie niski. Osoby lojalne widzą sens w swojej pracy, są aktywne i zazwyczaj pozytywnie wypowiadają się o atmosferze w pracy. Jeżeli dana osoba realizuje swoje cele zawodowe kosztem na przykład swoich podwładnych, stara się zdyskredytować innych lub obniżyć ich znaczenie - to ocena takiej osoby w odniesieniu do tego punktu powinna być niska.
Odpowiedzialność	Element ten ma szczególne znaczenie w ocenie osób zajmujących stanowiska samodzielne i kierownicze. Odpowiedzialność powinna być rozumiana przede wszystkim jako poczucie sprawstwa danej osoby za efekty własnych działań. Przełożony powinien odpowiedzieć sobie na pytanie; w jakim stopniu można na danej osobie polegać w procesie pracy? Warto dodać, że menedżer odpowiedzialny zazwyczaj koncentruje się na realizacji celów firmy, a nie sprawach pozamerytorycznych. Odnosi się to również do kwestii odpowiedzialności za cały zespół oraz poszczególnych podległych pracowników.

Odporność na stres	Przedmiotem oceny może być poziom zdolności kierownika do wewnętrznego mobilizowania się i przezwyciężania czynników powodujących napięcie nerwowe, takich jak np.: · duża ilość zadań do wykonania, · praca pod presją czasu, · zwiększona odpowiedzialność, · opór w realizacji zadań powodowany przez innych ludzi, opór w realizacji zadań powodowany przez czynniki zewnętrzne (obiektywne).
Potencjał rozwojowy	Kierownik wysoko oceniany w tym punkcie sprawnie funkcjonuje w sytuacjach trudnych, reaguje w sposób opanowany i stabilny emocjonalnie, nie przejawia tendencji do dezorganizacji pracy własnej i innych. Niekiedy ten element ocen nie jest uważany za istotny w odniesieniu do kadry kierowniczej, ale jest to błąd - nawet w odniesieniu do menedżerów zajmujących wysokie stanowiska. Jednakże nie należy zupełnie pomijać tego punktu. Tak czy inaczej, przedmiotem oceny powinna być zdolność kierownika do przyswajania nowych metod pracy, opanowywania nowych umiejętności i technologii, rozszerzenia zakresu dotychczasowych form aktywności zawodowej. Chodzi tu o to, na ile kierownik jest skłonny i zdolny do tego, aby nie poprzestawać na sprawdzonych już i często rutynowych sposobach działania, ale zdobywać nowe umiejętności i kwalifikacje. Kierownikiem rozwojowym będzie osoba o "otwartej głowie", której można powierzać nietypowe, lub nowe co do treści zadania. Kierownik taki podnosi kwalifikacje. Wykazuje dużą ciekawość poznawczą. Doskonali swój profesjonalizm i umiejętności menedżerskie. Kierownik o wysokim potencjale rozwojowym potrafi wymienić umiejętności i zdolności, które aktualnie zdobywa, pracuje nad nimi. Potrafi precyzyjnie podać docelowe wykształcenie lub specjalizację, do której podąża wraz z uzasadnieniem. Potrafi również podać sposób realizacji swoich dążeń.