

**Kompetencje pracowników niebędących nauczycielami akademickimi podlegające ocenie w arkuszu oceny okresowej
w zależności od grupy pracowniczej**

Oceniane kompetencje	Kompetencje społeczne	Kompetencje osobiste	Kompetencje zawodowe	Kompetencje menedżerskie	Strategiczne kompetencje zawodowe
Grupa pracownicza					
Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych	X	X	X		
Kierownicy jednostek organizacyjnych	X	X	X	X	
Kadra zarządzająca	X	X	X	X	X

KRYTERIA OCENY PRACOWNIKA NIEBĘDĄCEGO NAUCZYCIELEM AKADEMICKIM

Proszę wskazać zachowanie najtrafniej opisujące podwładnego...

Przyjęta skala ocen dla poszczególnych zachowań:

<i>1.</i>	<i>Znacznie poniżej oczekiwań</i>
<i>2.</i>	<i>Spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym</i>
<i>3.</i>	<i>Spełnia oczekiwania – poziom zadowolający</i>
<i>4.</i>	<i>Spełnia oczekiwania na poziomie wyższym niż przeciętny</i>
<i>5.</i>	<i>Znacznie powyżej oczekiwań</i>

Kompetencje społeczne – „kompetencje społeczne to umiejętności, które przyczyniają się do skutecznej interakcji z otoczeniem.

To właśnie one bardzo często warunkują, w jakim stopniu jesteśmy w stanie się przystosować do nowych, zmieniających się warunków, jak szybko reagujemy w sytuacji trudnej, jak bardzo jesteśmy odporni na sytuacje stresowe, czy wywołujemy konflikty w grupie, czy jesteśmy osobą ugodową itp. To wszystko składa się na nasz ogólny wizerunek jako pracownika.

Kompetencji społecznych bardzo trudno się wyuczyć, ponieważ często są one związane z pewną wrażliwością społeczną, otwartością na drugiego człowieka, zdolnościami negocjacyjnymi, empatią, asertywnością, zdolnościami komunikacyjnymi.

Często są to cechy charakteru, temperamentu, osobowości – czyli wrodzone lub nabyte w trakcie wczesnej socjalizacji zdolności.

Pracodawcy mają świadomość tego, że na żadnym szkoleniu, chociaż najlepszym, nie da się wyćwiczyć wrażliwości na drugiego człowieka.

I oczywiście coraz bardziej popularne są treningi umiejętności personalnych, aczkolwiek należy włożyć bardzo dużo wysiłku i pracy, aby zmienić swoje nastawienie, poglądy i postawy według określonych spraw, a właśnie światopogląd często jest źródłem naszego zachowania.

Pracodawcy mają świadomość, że łatwiej wypełnić lukę u pracownika, który nie potrafi obsługiwać komputera niż tego, który nie potrafi współdziałać w grupie”.*

* Opis kompetencji zaczerpnięty ze źródeł internetowych; wykorzystany tylko w celach roboczych.

<i>Nazwa kryterium</i>	<i>Definicja kryterium</i>	<i>Opis zachowań dla poszczególnych kryteriów (zachowania uszeregowane w skali 1-5)</i>
Praca w zespole	<ul style="list-style-type: none"> – Świadomość korzyści wynikających z pracy zespołowej. – Zdolność do harmonijnej współpracy i integracji w celu realizacji wspólnego celu. – Tolerancja i szacunek dla drugiego człowieka, jego emocji i opinii. – Gotowość do dzielenia się wiedzą, udzielania wsparcia pozostałym członkom zespołu oraz korzystania z ich wiedzy. – Lojalność wobec grupy. – Umiejętność łagodzenia konfliktów oraz poszukiwania kompromisów. 	<p>1 – Nie rozumie na czym polega praca zespołowa. Unika angażowania w działania zespołowe. Pracując w zespole nie wspiera pozostałych jego członków. Uwzględnia jedynie swoje interesy i cele. Nie potrafi dopasować się do grupy. Psuje atmosferę pracy w zespole.</p> <p>2 – Niska skłonność do pracy zespołowej. Angażuje się w takie prace, głównie na polecenie przełożonego. Nie jest w stanie zrezygnować z realizacji celów własnych na rzecz dobra zespołu. Wsparcia innym członkom zespołu udziela tylko na polecenie przełożonego. Często robi to z wyraźną niechęcią.</p> <p>3 – Nie unika pracy zespołowej. Współpracuje przy realizacji zadań. Zawsze stara się dopasować do grupy.</p> <p>4 – Chętnie współpracuje. Ma świadomość korzyści płynących z pracy zespołowej. Z własnej inicjatywy pomaga innym członkom zespołu. W pracach zespołu wyróżnia się aktywnością.</p> <p>5 – Jest bardzo skuteczny w pracy zespołowej. Prezentuje zachowania promujące zespół. Motywuje grupę. Aktywnie słucha, wspiera i pomaga pozostałym członkom zespołu. W przypadku rozbieżności – zawsze próbuje znaleźć rozwiązanie kompromisowe. Ze względu na swoją aktywność zwykle przyjmuje rolę koordynatora/lidera.</p>
Kontakty/obsługa interesantów wewnętrznych i zewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> – Jakość obsługi interesantów wewnętrznych i/lub zewnętrznych (w zależności od zajmowanego stanowiska). – Świadomość usługowej funkcji danego stanowiska pracy. – Umiejętność kreowania przyjaznej atmosfery w relacji z interesantem. – Zdolność do zastosowania asertywnej odmowy. – Troska o dobre imię i wizerunek Uniwersytetu oraz świadomość działania w interesie całej społeczności uniwersyteckiej. – Stopień podporządkowania się obowiązującym procedurom oraz wytycznym przełożonego. – Stosowanie właściwego i skutecznego języka komunikacji. 	<p>1 – Unika kontaktu z interesantami lub ujawnia w stosunku do nich negatywne/obojętne nastawienie. Niewrażliwy na ich potrzeby. Tworzy nieprzyjazną atmosferę. Nawet poproszony nie jest skory do pomocy. Blokuję przepływ informacji, którymi są zainteresowani interesanci. Swoją postawą tworzy niekorzystny wizerunek Uczelni.</p> <p>2 – W kontaktach z interesantami często okazuje zniecierpliwienie lub złość. Generalnie stara się sprostac oczekiwaniom interesantów, ale czasem zdarza mu się przekazywać niepełną informację, czego konsekwencją jest niski poziom zadowolenia interesantów. Tworzy negatywną atmosferę lub generuje konflikty. Nadzorowany przez przełożonego skuteczniej wypełnia swoje obowiązki. Obojętny jest mu wizerunek Uczelni i stanowiska pracy.</p> <p>3 – Stosunek do interesanta bywa uzależniony od jego nastroju, ale zwykle jest przyjaźnie do nich nastawiony. Stara się sprostac ich wymaganiom i potrzebom oraz stworzyć przyjazną atmosferę sprzyjającą współpracy.</p> <p>4 – Na ogół stara się ukrywać przed interesantami swoje nastroje, przejawiając zawsze wobec nich gotowość do pomocy. Generalnie tworzy przyjazną, sprzyjającą współpracy atmosferę, jednak nie w każdej sytuacji potrafi zachować dystans. Zdarza się, że nie udaje mu się przełamać oporu interesanta lub poddaje się swoim uprzedzeniom.</p> <p>5 – Niezależnie od nastroju i sytuacji zawsze jest uprzejmy i gotowy do daleko idącej pomocy. Jest nastawiony na realizację potrzeb interesantów. Tworzy przyjazną atmosferę sprzyjającą współpracy. Stanowi przykład dla innych pracowników.</p>

<p>Relacje z przełożonym</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Zrozumienie i akceptacja specyfiki relacji przełożony-podwładny. – Szacunek dla przełożonego i jego decyzji. – Komunikacja i współpraca z przełożonym (zgłaszanie problemów, informowanie o efektach swojej pracy). – Terminowość, dyspozycyjność i zaangażowanie. – Wykonywanie poleceń przełożonego bez zbędnej zwłoki. 	<p>1 – Niechętny przełożonemu. Unika go. Niechętnie stosuje się nawet do prostych zaleceń przełożonego. Zdarza mu się okazywać niecierpliwość. Nie wykazuje zaangażowania w realizację zadania. Jakość pracy jest mu obojętna, więc nie dąży do wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości pojawiających się w trakcie realizacji zadania.</p> <p>2 – Nie zawsze skory do współpracy. Prawidłowe wykonanie zadania zwykle wymaga ciągłego nadzoru ze strony przełożonego. Z własnej inicjatywy rzadko prosi o wyjaśnienie wątpliwości dotyczących realizacji zadania. Ogranicza kontakt z przełożonym.</p> <p>3 – Zawsze uprzejmy. Stosuje się do poleceń przełożonego. W razie potrzeby, z własnej inicjatywy, zadaje pytania w celu wyjaśnienia wątpliwości dotyczących zadania.</p> <p>4 – Bardzo uprzejmy. Zawsze rzetelnie wykonuje polecenia przełożonego. Rzadko potrzebuje dodatkowych wyjaśnień. Terminowo wykonuje zlecone zadania. Bardzo dobra komunikacja z przełożonym.</p> <p>5 – Wzorowo tworzy relacje interpersonalne z przełożonym. Bezzwłocznie wypełnia jego polecenia. Bez zbędnych wyjaśnień i bez nadzoru niezwykle rzetelnie realizuje powierzone zadania. Zawsze chętny do pomocy. Zawsze wspiera decyzje przełożonego i dba o jego wizerunek.</p>
<p>Umiejętność skutecznej komunikacji</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność skutecznej komunikacji interpersonalnej. – Przejrzystość, rzeczowość i precyzja przekazywanych informacji (w formie pisemnej i ustnej). – Umiejętność dostosowania formy i treści komunikatu do możliwości i oczekiwań rozmówcy. – Zdolność do uważnego słuchania komunikatu interlokutora oraz stopień zrozumienia jego treści (informacja zwrotna). – Adekwatność reakcji na komunikat. – Dbłość o czytelność informacji pod względem treści, struktury i argumentów. 	<p>1 – Wyraża swoje myśli w sposób niejasny i chaotyczny. Ma trudności z wysławianiem się. Pisma formułuje w sposób niezrozumiały lub wieloznaczny. Jego komunikaty pozostawiają u odbiorcy wiele wątpliwości. Nie potrafi uważnie słuchać. Ma problemy z poprawnym zrozumieniem większości komunikatów do niego skierowanych. Zdarza się, że w swoich wypowiedziach używa wulgarnych słów.</p> <p>2 – Ma trudności z jasnym wyrażaniem myśli, co czasem powoduje nieporozumienia. W formułowanych pismach i wypowiedziach ustnych często popełnia błędy językowe. Objętość komunikatów bywa nieadekwatna do celu przekazu.</p> <p>3 – W sprawach typowych komunikuje się w sposób zrozumiały dla swoich rozmówców. Zawsze stara się z uwagą słuchać komunikatów rozmówcy.</p> <p>4 – Zawsze jasno i zrozumiale wyraża swoje myśli, zarówno w formie pisemnej, jak i ustnej, dostosowując swój styl komunikacji do różnorodnych odbiorców. Nie popełnia błędów językowych. Używa technik podnoszących jakość komunikowania się. Nie pozostawia wątpliwości co do treści. Objętość komunikatów jest adekwatna do celu przekazu. Uważny słuchacz.</p> <p>5 – Bardzo skuteczna komunikacja, zarówno w mowie jak i w piśmie (także w sytuacjach trudnych). Duża elastyczność językowa, pozwalająca na efektywną komunikację z każdym rozmówcą. W przypadku komunikatów złożonych lub szczególnie ważnych upewnia się, że ich treść została poprawnie zrozumiana. Swoich rozmówców traktuje z dużą kulturą i cierpliwością. Bardzo uważny słuchacz.</p>

<p>Komunikatywność</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność budowania pozytywnych relacji. – Łatwość nawiązywania kontaktów i zdolność do podtrzymywania ich. – Zdolność do współdziałania przy wykonywaniu zadań. 	<p>1 – Zawsze utrzymuje dystans wobec ludzi. Nie potrafi skutecznie inicjować kontaktu z drugim człowiekiem. Często reaguje ostro i nieuprzejmie. Jest osobą konfliktową. Ignoruje odczucia innych. Nie znajduje poważania u innych.</p> <p>2 – Zwykle uprzejmy, choć zdarzają się jednak sytuacje konfliktowe. Relacje ze współpracownikami nie zawsze są dobre.</p> <p>3 – Osoba uprzejma, której nie zdarzają się sytuacje konfliktowe. Stara się identyfikować potrzeby rozmówcy.</p> <p>4 – Łatwo nawiązuje kontakty. Skutecznie identyfikuje potrzeby i problemy swojego rozmówcy; zawsze stara się je przewyciężyć. Niekonfliktowy. Wysoki poziom kultury.</p> <p>5 – Zawsze uprzejmy i życzliwy. Serdeczny i bardzo otwarty na drugiego człowieka. Potrafi nawiązać bezpośredni kontakt z każdym, niezależnie od typu osobowości. Osoba niekonfliktowa, cechująca się dużą empatią; powszechnie lubiana.</p>
<p>Przekazywanie informacji, wiedzy i doświadczeń</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Chęć do dzielenia się ze współpracownikami nabytą wiedzą, pozyskanymi informacjami i doświadczeniami, które mogą decydować o wykonaniu czynności służbowych lub wpływać na proces podejmowania decyzji. – Chęć dzielenia się pomysłami oraz aktywność w składaniu propozycji nowych rozwiązań, które w efekcie mogłyby przyczynić się do poprawy efektywności funkcjonowania jednostki organizacyjnej/Uczelni lub przyczynić się do poprawy jej wizerunku. 	<p>1 – Nigdy nie dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami. Nie czuje się członkiem zespołu i nie uznaje za konieczne podejmowanie działań wspierających współpracowników.</p> <p>2 – Często zachowuje informacje, wiedzę i doświadczenia dla siebie; jeżeli przekazuje – to zwykle nie wprost, tylko w taki sposób, aby nie zdradzić wszystkich szczegółów.</p> <p>3 – Na polecenie lub przy wsparciu przełożonego dzieli się wiedzą, informacją i doświadczeniem z innymi pracownikami.</p> <p>4 – Zawsze dzieli się swoimi informacjami, wiedzą i doświadczeniami ze swoimi współpracownikami.</p> <p>5 – Spontanicznie dzieli się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami. Zdobywając informacje i wiedzę myśli również o swoich współpracownikach. Promuje wśród nich ideę dzielenia się wiedzą. Jest w tym obszarze wzorem do naśladowania.</p>

<p>Zdolności negocjacyjne</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność interpretowania sytuacji i zachowań, identyfikowania motywów postępowania, skutecznej komunikacji, formułowania celów i ustalania priorytetów oraz proponowania rozwiązań w trudnych sytuacjach. – Tolerancja i szacunek dla drugiego człowieka, jego emocji i opinii. – Zdolność do wyciszania emocji i poszukiwania kompromisów. – Siła perswazji. 	<p>1 – Brak zdolności negocjacyjnych. Brak umiejętności skutecznej komunikacji. Niska tolerancja dla różnorodności opinii. Brak cierpliwości. Słabo rozwinięta sztuka argumentacji. Niski poziom asertywności. Konfliktowość.</p> <p>2 – Niska komunikatywność. Proponuje rozwiązania, ale brak mu umiejętności do przekonania stron do trwałego porozumienia. Słabo rozwinięta zdolność rozpoznawania motywów zachowań ludzkich lub niska wrażliwość na potrzeby innych. Niedostateczny poziom asertywności. Niedostateczne opanowanie w sytuacjach trudnych (konfliktowych).</p> <p>3 – Łatwo nawiązuje kontakty. Wykazuje tolerancję dla odrębności opinii. Prowokuje otwarte dyskusje dotyczące problemu, co pomaga w odnalezieniu rozwiązania akceptowanego przez obie strony.</p> <p>4 – Znacznie rozwinięta umiejętność komunikacji. Wykazuje duży szacunek dla odrębności poglądów stron. Poszukuje rozwiązań w sytuacjach trudnych. Zawsze podejmuje wysiłki na rzecz wypracowania stanowiska kompromisowego.</p> <p>5 – Bardzo skuteczna komunikacja. Pobudza dyskusję. Potrafi trafnie identyfikować motywy postępowania stron oraz definiować ich cele. Umiejętnie określa priorytety. Posiada dar przekonywania, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu asertywności. Szczególna zdolność do rozpoznawania obszarów wspólnych, umożliwiających wypracowanie kompromisu.</p>
<p>Asertywność</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność wyrażania swojego zdania i swoich uczuć, obrony własnych praw i decyzji w otwarty i jasny sposób, respektując przy tym prawa, poglądy i potrzeby innych ludzi. 	<p>1 – Atak jest najczęściej stosowaną metodą obrony. Na krytykę reaguje agresją. Brak mu cierpliwości w kontaktach z ludźmi. Zawsze dąży do przeforsowania swojego stanowiska. Zwykle zniecierpliwienie szybko przechodzi u niego w złość.</p> <p>2 – W ogniu krytyki przyjmuje bierną postawę. Nie ma odwagi zaprezentować własnego stanowiska, ani go skutecznie bronić. Nie potrafi wyrażać negatywnych odczuć. Nie jest w stanie efektywnie obronić swoich praw.</p> <p>3 – Czasem potrafi asertywnie bronić swojej opinii i swoich praw. Czasem asertywnie reaguje na krytykę.</p> <p>4 – Zwykle potrafi asertywnie bronić swojej opinii i swoich praw. Zwykle asertywnie reaguje na krytykę.</p> <p>5 – Zawsze potrafi asertywnie bronić swojej opinii i swoich praw. Zawsze gotowy życzliwie reagować na krytykę, nie umniejszając uczciwości i rzetelności w precyzowaniu opinii.</p>

<p>Identyfikacja pracownika z Uczelnią</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Akceptacja polityki organizacji, jej strategii, celów, wykorzystywanych procedur oraz pozycji i roli danego stanowiska pracy w strukturze organizacji (przejawem identyfikacji pracownika z Uczelnią powinny być: zaangażowanie i lojalność oraz troska o jej dobro). - Uznanie dla kultury organizacyjnej Uczelni, wypracowanej w ciągu wielu lat jej funkcjonowania - przyjętych wartości oraz wzorców zachowań i norm postępowania. 	<p>1 – Nie utożsamia się z kulturą organizacyjną Uczelni. Traktuje swoją pracę jako zło konieczne. Dobro Uczelni nie jest w stanie przekonać go do podjęcia żadnej dodatkowej aktywności na rzecz Uniwersytetu.</p> <p>2 – Wykazuje troskę o dobre imię Uczelni, ale tylko w ramach obowiązków przypisanych danemu stanowisku pracy. Unika angażowania się w przedsięwzięcia wykraczające poza przypisany mu zestaw obowiązków. Lekceważy zasady kultury organizacyjnej przyjęte w Uczelni.</p> <p>3 – Na prośbę przełożonego jest gotowy podjąć się zadań, które wykraczają poza zakres obowiązków przypisanych danemu stanowisku pracy, ale jest to jedyny powód ich podejmowania. Akceptuje zasady kultury organizacyjnej przyjęte w Uczelni.</p> <p>4 – Okazjonalnie, ale z własnej inicjatywy, angażuje się w przedsięwzięcia, które nie wchodzą w zakres obowiązków na danym stanowisku pracy. Generalnie utożsamia się z przyjętą w Uczelni kulturą organizacyjną.</p> <p>5 – W pełni utożsamia się z kulturą organizacyjną Uczelni. Jest świadomy związku dobrostanu Uniwersytetu z dobrostanem jego pracowników. Przejawem tej świadomości jest stała gotowość do aktywności wykraczającej poza zakres obowiązków przypisany danemu stanowisku pracy.</p>
<p>Troska o przyjemną atmosferę w pracy</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atmosfera w pracy to klimat wzajemnych relacji i zachowań pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami i kierownictwem. To klimat wzajemnego zaufania. - Pozytywne codzienne relacje i kontakty tworzą dobrą atmosferę, która integruje, pobudza chęć do współpracy i może przełożyć się na bardziej skuteczną realizację powierzonych zadań. - Przyjazna atmosfera to zawsze jednak suma wysiłków wszystkich członków organizacji. 	<p>1 – Zawsze utrzymuje dystans. Nie potrafi inicjować kontaktu. Często reaguje ostro i nieuprzejmie. Jest osobą konfliktową. Ignoruje odczucia innych.</p> <p>2 – Zwykle uprzejmy, choć zdarzają się jednak sytuacje konfliktowe. Relacje ze współpracownikami nie zawsze są dobre.</p> <p>3 – Osoba życzliwa i uprzejma, której nie zdarzają się sytuacje konfliktowe.</p> <p>4 – Łatwo nawiązuje kontakty. Osoba nad wyraz serdeczna. Bezkonfliktowa. Wysoki poziom kultury.</p> <p>5 – Zawsze uprzejmy i życzliwy. Serdeczny i bardzo otwarty na drugiego człowieka. Potrafi nawiązać kontakt z każdym, niezależnie od typu osobowości. Osoba niekonfliktowa, cechująca się dużą empatią; powszechnie lubiana. Ma duży wpływ na budowanie pozytywnej atmosfery w zespole.</p>

Kompetencje osobiste – „kompetencje osobiste to umiejętności niezbędne do skutecznego zarządzania sobą. Dzięki nim jesteśmy w stanie wykorzystywać w pełni nasz potencjał, wiedzę specjalistyczną oraz doświadczenie zawodowe. Niedostatki w zakresie umiejętności zarządzania sobą oraz umiejętności społecznych często mogą znacznie ograniczyć, a czasem wręcz uniemożliwić skuteczne i efektywne wywiązywanie się z obowiązków zawodowych oraz realizowanie własnych zamierzeń”.*

* Opis kompetencji zaczerpnięty ze źródeł internetowych; wykorzystany tylko w celach roboczych.

<i>Nazwa kryterium</i>	<i>Definicja kryterium</i>	<i>Opis zachowań dla poszczególnych kryteriów (zachowania uszeregowane w skali 1-5)</i>
Skuteczność	<ul style="list-style-type: none"> – Poziom realizacji zaplanowanych zadań. – Miara skuteczności: stopień zbliżenia faktycznie zrealizowanego zadania do celu. 	<p>1 – Zawsze lub zazwyczaj nie osiąga założonego efektu zadania. Realizuje powierzone zadania niechętnie i nierzetelnie. Niska efektywność pracy.</p> <p>2 – W typowych dla danego stanowiska pracy działaniach i sytuacjach osiąga założone efekty, pod warunkiem nadzoru ze strony przełożonego.</p> <p>3 – Osiąga wyznaczone efekty na oczekiwanym poziomie, natomiast w sytuacjach nietypowych i trudnych wymaga czasem nadzoru lub wsparcia ze strony przełożonego. Przeciętna efektywność pracy.</p> <p>4 – Samodzielnie realizuje powierzone zadania. W sytuacjach wyjątkowych zasięga rady przełożonego. Zawsze rzetelnie wykonuje swoje zadania. Stopniowo poprawia swoją efektywność.</p> <p>5 – Zawsze osiąga zamierzony efekt. Wysokie poczucie odpowiedzialności za wykonywane zadanie. Bardzo duża staranność realizacji. Bardzo wysoka efektywność pracy.</p>
Elastyczność	<ul style="list-style-type: none"> – Gotowość na zmiany i zdolność adaptacji. – Umiejętność dopasowania się i adekwatnego reagowania na zmiany sytuacji i warunków. – Elastyczność myślenia, działania i zachowania. – Umiejętność optymalizacji rozwiązań. 	<p>1 – Zmianę postrzega jako zagrożenie. W obliczu zmian zawsze lub zazwyczaj okazuje niechęć i kwestionuje potrzebę ich wprowadzania. Swoje nastawienie do zmiany stara się przekazać swoim współpracownikom.</p> <p>2 – Niechętny zmianom. Ma duże trudności z dostosowaniem się do nowych warunków i oczekiwań. Na dostosowanie się potrzebuje dużo czasu.</p> <p>3 – Na polecenie przełożonego oraz przy jego nadzorze i wsparciu zmienia sposób wykonania swoich obowiązków dostosowując go do nowych warunków i oczekiwań.</p> <p>4 – Otwarty na zmiany. Wykazuje elastyczność myślenia i zachowania. Zmianę traktuje jako wyzwanie. Szybko dostosowuje się do nowych sytuacji. Chętnie uczy się nowych rzeczy.</p> <p>5 – Zmianę postrzega jako szansę. Chętnie angażuje się w zmiany, starając się przezwyciężyć pojawiające się trudności. Bardzo szybko dostosowuje się do nowych warunków. Zdarza się, że samodzielnie inicjuje zmiany lub zgłasza potrzebę ich wprowadzania. Pomaga innym w procesie dostosowań.</p>

<p>Samodzielność</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Samodzielność w realizowaniu zadań, rozwiązywaniu problemów oraz podejmowaniu decyzji (również w sytuacjach trudnych). – Zdolność do samodzielnego wywiązywania się z obowiązków, bez konieczności stałego nadzoru ze strony przełożonego. – Prawidłowa organizacja pracy. – Umiejętność podejmowania decyzji na podstawie faktów i informacji. – Gotowość ponoszenia odpowiedzialności za skutki decyzji i działań. 	<p>1 – Nie realizuje żadnych zadań bez wyraźnego polecenia przełożonego i nie kontynuuje pracy bez jego nadzoru. Potrzebuje szczegółowych wytycznych do wykonania zadania. Nie chce lub nie potrafi samodzielnie szukać sposobu przezwyciężenia pojawiających się trudności. Unika odpowiedzialności.</p> <p>2 – Szczegółowych wytycznych przełożonego potrzebuje jedynie w przypadku zadań nowych i niestandardowych. Do przełożonego zwraca się w sytuacjach trudnych oczekując od niego wsparcia. Boi się odpowiedzialności za konsekwencje swoich działań.</p> <p>3 – Wykonuje samodzielnie wszystkie przydzielone zadania. Do przełożonego zwraca się o pomoc wyłącznie w sytuacjach nietypowych i trudnych. Nie uchyla się przed odpowiedzialnością.</p> <p>4 – Wysoki poziom samodzielności. W sytuacjach nietypowych i trudnych sam proponuje przełożonemu sposoby rozwiązań. Bierze odpowiedzialność za swoje działania.</p> <p>5 – Bardzo wysoki poziom samodzielności. Bierze pełną odpowiedzialność za inicjowane przez siebie działania. Zawsze samodzielnie rozwiązuje pojawiające się problemy. Wykonując zadania poszukuje najlepszych rozwiązań, optymalizuje stosowane procedury. Wspiera innych pracowników w pokonywaniu trudności.</p>
<p>Rzetelność</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Wywiązywanie się z obowiązków wynikających z zakresu czynności na danym stanowisku pracy. – Staranność wykonywania zadań (jakość pracy). – Profesjonalizm. 	<p>1 – Pracownik nie wypełnia obowiązków przypisanych jego stanowisku pracy. Powierzone zadania realizuje niestarannie i opieszale. Niska jakość pracy. Brak profesjonalizmu.</p> <p>2 – Pracownik wypełnia obowiązki przypisane jego stanowisku pracy, wymaga jednak stałego nadzoru ze strony przełożonego. Bez niego zadania realizuje niestarannie.</p> <p>3 – Wypełnia obowiązki przypisane danemu stanowisku pracy. Czasem zdarzają się uchybienia w realizacji obowiązków, ale na polecenie przełożonego – naprawia swoje błędy. Stara się nie powtarzać popełnionych błędów.</p> <p>4 – Wypełnia wszystkie obowiązki przypisane danemu stanowisku pracy. Zadania wykonuje starannie i terminowo. Bardzo rzadko zdarzają się błędy i niedociągnięcia, przy pełnej gotowości do poprawy zaistniałej sytuacji.</p> <p>5 – Pełny profesjonalizm. Wypełnia wszystkie obowiązki przypisane danemu stanowisku pracy. Proces realizacji zadań cechuje wysoka skuteczność i bardzo duża staranność. Bardzo wysoka efektywność pracy.</p>

<p>Terminowość</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Wywiązywanie się z obowiązków w wyznaczonym (przez przełożonego lub przepisy) terminie. – Gotowość do natychmiastowej realizacji powierzonych zadań. – Częstotliwość powstawania zaległości w pracy. – Punktualność. 	<p>1 – Nie wywiązuje się w pełni z powierzonych mu zadań. Powolny i mało efektywny. Przeważnie nie dotrzymuje terminów.</p> <p>2 – Wywiązuje się z zadań, ale pracuje bardzo wolno. Bardzo często kończy zadania tuż po terminie.</p> <p>3 – Pracuje w zadowalającym tempie. Radzi sobie z nałożonymi na niego zadaniami. Zwykle wywiązuje się nich terminowo.</p> <p>4 – Pracuje szybko. Zazwyczaj wykonuje zadania w założonych terminach i z dużą starannością.</p> <p>5 – Bardzo efektywny. Wysoki poziom staranności. Brak opóźnień w pracy. Zdarza się też kończyć zadanie przed terminem oczekiwanym przez przełożonego.</p>
<p>Lojalność</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Lojalność wobec przełożonych (w rozumieniu: uczciwość, przyzwoitość, rzetelność). – Szacunek dla przełożonego i jego decyzji. – Komunikacja i współpraca z przełożonym. – Troska o dobre imię przełożonego. – Troska o wizerunek Uczelni. – Przestrzeganie tajemnicy informacji służbowych, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. 	<p>1 – Nielojalny wobec przełożonego i wobec Uczelni. Nie rozumie specyfiki relacji przełożony-podwładny. Często nie okazuje należytego szacunku swojemu przełożonemu. Nie informuje swojego przełożonego o swoich działaniach. Swoją aktywnością działa na szkodę Uniwersytetu. Zdarza mu się ujawnić informacje służbowe.</p> <p>2 – Czasem nie okazuje należytego szacunku dla przełożonego i jego decyzji. Niekiedy zachowuje się nielojalnie w stosunku do przełożonego. Zdarza się lekceważyć zasadę tajemnicy służbowej, co może zaszkodzić przełożonemu. Nie identyfikuje się z Uczelnią na tyle mocno, żeby w swojej aktywności myśleć o jej wizerunku, co skutkuje tym, że czasem swoim zachowaniem może jej szkodzić.</p> <p>3 – Lojalny wobec swojego przełożonego. Odnosi się w stosunku do niego oraz jego decyzji z należyty szacunkiem. Przestrzega tajemnicy służbowej.</p> <p>4 – Lojalny wobec swojego przełożonego. Odnosi się do niego i jego decyzji z szacunkiem. Zawsze przestrzega tajemnicy służbowej. Na polecenie przełożonego albo okazjonalnie na jego prośbę podejmuje się dodatkowych działań na rzecz Uniwersytetu.</p> <p>5 – Zawsze lojalny wobec pracodawcy. W aktywności zawsze przejawia lojalność i szacunek wobec Uniwersytetu, przełożonego i swoich współpracowników. Propaguje postawy lojalności wśród innych pracowników. Zawsze przestrzega tajemnicy służbowej. Zawsze działa mając na uwadze dobro swojego przełożonego. Podejmuje się działań, które służą poprawie wizerunku Uczelni (nawet jeżeli wykraczają poza zakres obowiązków danego stanowiska pracy).</p>

<p>Inicjatywa i kreatywność</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Podejmowanie działań z własnej inicjatywy (w uzgodnieniu z przełożonym). – Kreatywność przejawiająca się w poszukiwaniu sposobów doskonalenia pracy własnej, zespołu lub jednostki organizacyjnej. – Aktywność w sytuacjach trudnych (inicjatywa; propozycje rozwiązań). – Elastyczność i otwartość na nowe sytuacje i rozwiązania. – Zapal przy podejmowaniu nowych zadań. 	<p>1 – Nie wykazuje inicjatywy. Wykonuje tylko polecenia. Najbardziej odpowiada mu praca nad zadaniami, które zostały precyzyjnie przydzielone. Uchyła się od przyjmowania na siebie odpowiedzialności. Nie uważa za konieczne samodzielne usprawnianie pracy na własnym stanowisku. Bierny w sytuacjach trudnych.</p> <p>2 – Nie jest zbyt otwarty i kreatywny. Zwykle nie dostrzega elementów, które można by było usprawnić i udoskonalić. W pracy kieruje się głównie przyzwyczajeniem; preferuje działania rutynowe. Boi się odpowiedzialności.</p> <p>3 – W ramach istniejących możliwości dopasowuje metody działania do realizowanych zadań. Daje sobie radę w sytuacjach wymagających niestandardowego podejścia i elastyczności.</p> <p>4 – Jest kreatywny. Dostrzega potrzebę usprawnień i udoskonalania pracy, procedur itp. Nie boi się odpowiedzialności. Dbą o podnoszenie swoich kwalifikacji i swój rozwój.</p> <p>5 – Zawsze aktywny i pełen pomysłów. Sam inicjuje działania i podejmuje zwiększoną odpowiedzialność. We własnym zakresie kompetencji wyznacza sobie cele i je realizuje. Stale dba o doskonalenie siebie i swojej pracy. Pozytywnie reaguje na wyzwania.</p>
<p>Planowanie i organizacja pracy własnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność efektywnego zarządzania czasem pracy. – Precyzyjne określanie celów. – Hierarchizacja zadań (określanie priorytetów). – Tworzenie możliwych do zrealizowania planów działań. – Prawidłowe określanie ram czasowych wykonania poszczególnych zadań. 	<p>1 – Jest niezorganizowany. Nie ustala hierarchii zadań (wiele pozostawia przypadkowi). Nie dotrzymuje terminów. Zawsze o czymś zapomina. Realizując zadania zawsze lub zazwyczaj marnuje swój czas. Nie potrafi pracować systematycznie.</p> <p>2 – Mimo planowania pracy – zdarzają się opóźnienia w realizacji zadań. Nadzorowany lub wspierany przez przełożonego realizuje zadania, efektywniej wykorzystując swój czas.</p> <p>3 – Dzięki sprawnemu zarządzaniu zwykle wywiązuje się z realizowanych zadań w założonych terminach. Nie wymaga w tej kwestii stałego nadzoru przełożonego.</p> <p>4 – Planuje zadania uwzględniając ich hierarchię ważności. Efektywnie wykorzystuje czas pracy. Nigdy nie przekracza ustalonego terminu realizacji zadania. Jest systematyczny.</p> <p>5 – Starannie planuje zadania uwzględniając ich hierarchię ważności. Stara się optymalnie wykorzystywać czas pracy. Nigdy nie przekracza ustalonego terminu realizacji zadania. Zdarza się, że kończy zadanie przed założonym terminem. Jest systematyczny. Wspiera współpracowników w podnoszeniu efektywności wykorzystania czasu.</p>

<p>Orientacja na rezultaty pracy</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Wytrwałość i konsekwencja w dążeniu do celu. – Umiejętność planowania. – Prawidłowa organizacja pracy. – Spójne i przemyślane działanie. – Umiejętność radzenia sobie z trudnościami. – Ponoszenie odpowiedzialności za podejmowane działania. – Doprowadzanie działań do końca. – Osiąganie zamierzonych efektów. – Wydajność i skuteczność. 	<p>1 – Brak umiejętności skutecznego planowania własnej pracy i wytrwałości. Zwykle nie osiąga założonego celu. Trudności i komplikacje – zniechęcają do działania.</p> <p>2 – Realizuje zadanie, choć często problemy powodują, że nie jest w stanie zrealizować go do końca bez wsparcia przełożonego lub współpracowników.</p> <p>3 – Realizuje zadanie zgodnie z założeniem, choć czasem wiąże się to z wydłużeniem terminu jego realizacji. Pojawiające się w trakcie realizacji problemy próbuje rozwiązywać samodzielnie. W trudniejszych przypadkach zwraca się o pomoc do przełożonego lub współpracowników.</p> <p>4 – Duża konsekwencja działania. Realizuje zadanie do osiągnięcia celu, chociaż czasem wiąże się to z wydłużeniem terminu jego realizacji. Problemy zwykle rozwiązuje samodzielnie.</p> <p>5 – Zadania realizuje zgodnie z założeniami. Przed rozpoczęciem realizacji zadania tworzy harmonogram pracy, który potrafi elastycznie dostosowywać do zmieniających się okoliczności. Zawsze zorientowany na efekty. Komplikacje stanowią wyzwanie, a nie barierę nie do pokonania. Pokonuje je samodzielnie. Dzięki doskonałej organizacji pracy i systematyczności osiągnane przez niego rezultaty przewyższają poziom oczekiwań. Wysoka skuteczność.</p>
<p>Dyscyplina pracy</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Przestrzeganie obowiązujących zasad postępowania wynikających z przepisów Kodeksu pracy, Regulaminu pracy oraz innych regulacji o charakterze wewnętrznym (porządek pracy, zasady bezpieczeństwa, higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej). – Przestrzeganie czasu pracy. – Sumienne i rzetelne wykonywanie obowiązków, wynikających z zajmowanego stanowiska pracy. – Wykonywanie poleceń przełożonego. – Lojalność wobec przełożonego. – Troska o powierzone mienie Uczelni. 	<p>1 – Pracownik pracuje – „bo musi”. Niekontrolowany przez przełożonego – nie wywiązuje się ze swoich obowiązków. Nie przestrzega dyscypliny pracy: spóźnienia, częste nieobecności, zajmowanie się sprawami prywatnymi w czasie godzin pracy). Zwykle nie dotrzymuje terminów ukończenia zadań. Nie wykazuje pełnej dyspozycyjności w czasie godzin pracy.</p> <p>2 – Pracownik wykonuje zlecone obowiązki mało rzetelnie. Wymaga stałego nadzoru. Zdarzają mu się spóźnienia i/lub nieobecności. Unika dodatkowych obowiązków. Lekceważy obowiązujące procedury.</p> <p>3 – Zazwyczaj przestrzega dyscypliny pracy (rzadko zdarzają się spóźnienia). Nie wymaga stałego nadzoru ze strony przełożonego. Jeżeli zostanie o to poproszony – nie odmawia przyjmowania dodatkowych obowiązków.</p> <p>4 – Przestrzega dyscypliny pracy. W zasadzie nie wymaga nadzoru ze strony przełożonego. Pracownik chętnie podejmuje dodatkowe obowiązki. Nie przekracza terminów realizacji zadań.</p> <p>5 – Zawsze przestrzega dyscypliny pracy (brak spóźnień, absencji, zajmowania się sprawami prywatnymi w czasie pracy). Realizuje zadania bez nadzoru ze strony przełożonego. Wysoka dyspozycyjność (otwarty na dodatkowe obowiązki). Nigdy nie przekracza terminów realizacji zadań (a nawet zdarza mu się ukończyć je przed tym terminem).</p>

<p>Opanowanie w sytuacjach trudnych – odporność na stres</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Zdolność do efektywnej pracy, realizowania zadań i rozwiązywania skomplikowanych problemów w trudnych i stresujących warunkach (m.in.: presja czasu, duża złożoność zadań, problemy zawodowe, „trudni” interesanci). – Opanowanie i pewność siebie w sytuacjach kryzysowych. – Umiejętność szybkiego dostosowywania podejmowanych działań do zmieniających się warunków (minimalizowanie negatywnych skutków) i wyciągania z trudnych sytuacji wniosków na przyszłość. 	<p>1 – Brak opanowania w sytuacjach trudnych/stresujących. Nawet lekkie napięcia prowadzą do dużych wahań w wydajności pracy. Przy dodatkowym obciążeniu staje się nerwowy i niepewny siebie. Reaguje agresywnie lub przyjmuje postawę pasywną. Nie radzi sobie z trudnymi interesantami. Boi się konfliktów.</p> <p>2 – W sytuacjach stresowych ma trudności z opanowaniem emocji. Czasami im ulega. W związku z tym często wymaga wtedy pomocy osób trzecich. Bardzo długo odreagowuje stres.</p> <p>3 – Panuje nad emocjami. Stara się nie okazywać napięcia. W sytuacjach trudnych na ogół radzi sobie z problemami samodzielnie, ale czasem potrzebuje wsparcia przełożonego lub współpracowników.</p> <p>4 – W sytuacjach trudnych i stresujących zawsze pozostaje spokojny i opanowany. Także długotrwały stres nie odbija się znacząco na skuteczności działania. Samodzielnie i szybko rozwiązuje problemy.</p> <p>5 – Zawsze zachowuje zimną krew i zdrowy rozsądek, także przy długotrwałym stresie pracuje bardzo efektywnie. Nie pozwala wyprowadzić się z równowagi, dzięki temu nie tylko potrafi zapobiegać wystąpieniu sytuacji kryzysowych, ale także minimalizować ich negatywne konsekwencje. Pomaga innym w rozwiązywaniu problemów w trudnych sytuacjach.</p>
<p>Szacunek dla miejsca pracy</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Troska o miejsce i stanowisko pracy oraz wykorzystywane podczas pełnienia obowiązków narzędzia pracy. – Właściwe wykorzystywanie mienia Uniwersytetu; utrzymywanie stanowiska pracy w czystości i porządku. – Przestrzeganie regulacji prawnych i procedur dotyczących miejsca wykonywania obowiązków służbowych. 	<p>1 – Na stanowisku pracy zawsze panuje nieporządek. Używany sprzęt, narzędzia, dokumenty, często są niezabezpieczone i nie leżą w miejscach, w których powinny być przechowywane. Zdarzały się przypadki nieprawidłowego zabezpieczenia pomieszczeń.</p> <p>2 – Zdarzają się uchybienia w utrzymaniu porządku na stanowisku pracy. Bywają problemy ze znalezieniem narzędzi/dokumentów. Zdarza się, że nie są odpowiednio przechowywane i zabezpieczone.</p> <p>3 – Zwykle na stanowisku pracy panuje porządek. Dokumentacja jest uporządkowana i przechowywana we właściwy sposób. Pomieszczenia zabezpieczone są prawidłowo.</p> <p>4 – Na stanowisku pracy zawsze panuje porządek. Nie zdarzają się uchybienia w sposobie przechowywania sprzętu, narzędzi i dokumentacji. Pomieszczenia zabezpieczone są prawidłowo.</p> <p>5 – Na stanowisku pracy panuje zawsze ład i porządek. Estetyka miejsca pracy traktowana jest jako istotny aspekt pracy. Po zakończeniu pracy należycie zabezpiecza używany sprzęt, narzędzia, dokumenty oraz same pomieszczenia. Proces przechowywania sprzętu, narzędzi i dokumentacji pozwala, w razie potrzeby na łatwe ich odszukanie przez przełożonego lub współpracowników.</p>

<p>Wizerunek pracownika</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wygląd w miejscu pracy. - Adekwatność stroju pracownika do charakteru zajmowanego stanowiska. 	<p>1 – Bardzo nieporządny. Strój nieodpowiedni do zajmowanego stanowiska. Wyraźnie szkodzi wizerunkowi zarówno jednostki organizacyjnej, w której jest zatrudniony, jak i Uczelni.</p> <p>2 – Zdarzają się uchybienia w wyglądzie.</p> <p>3 – Zazwyczaj wyglądu schludnie i czysto.</p> <p>4 – Zawsze czysty i schludny. Wygląd potwierdzający profesjonalizm pracownika.</p> <p>5 – Bardzo uważny na punkcie swojego wyglądu. Strój zawsze bardzo starannie dobrany, dopasowany do charakteru pracy. Zawsze elegancki. Wygląd może stanowić przykład dla innych pracowników.</p>
<p>Analiza i wnioskowanie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Umiejętność analizowania i interpretowania faktów (informacji, zdarzeń) oraz wyciągania z nich logicznych wniosków. 	<p>1 – Nie posiada zdolności analitycznego myślenia. Nie potrafi ustalić zależności między informacjami czy zdarzeniami. Nie dostrzega różnorodności perspektyw współczesnej rzeczywistości.</p> <p>2 – Potrafi wykonać zadanie wymagające przetworzenia małej ilości informacji. W przypadku zadań z większą ilością danych/informacji – wnioski formułuje po konsultacji z przełożonym lub współpracownikami.</p> <p>3 – Potrafi wykonać zadanie wymagające przetworzenia stosunkowo niewielkiej ilości informacji. W takich zadaniach potrafi skutecznie analizować posiadane dane/ informacje i wyciągnąć z nich logiczne wnioski.</p> <p>4 – Potrafi wykonać zadanie wymagające przetworzenia dużej ilości informacji. W takich zadaniach potrafi skutecznie analizować posiadane dane/ informacje i wyciągnąć z nich logiczne wnioski. Tworzy kompletny obraz zagadnienia i dostrzega istotne aspekty danej kwestii.</p> <p>5 – Szybko i właściwie odnajduje sens w niespójnych informacjach. Posiada zdolność logicznego wysnuwania wniosków. Potrafi zmieniać perspektywę spojrzenia na problem dzięki zestawianiu różnych, dostępnych informacji. Potrafi wykonać nawet bardzo skomplikowane zadanie wymagające przetworzenia bardzo dużej ilości informacji.</p>

Kompetencje zawodowe – „wszystko to, co pracownik wie, rozumie i potrafi wykonać, odpowiednio do sytuacji w miejscu pracy”.*

* Opis kompetencji zaczerpnięty ze źródeł internetowych; wykorzystany tylko w celach roboczych.

<i>Nazwa kryterium</i>	<i>Definicja kryterium</i>	<i>Opis zachowań dla poszczególnych kryteriów (zachowania uszeregowane w skali 1-5)</i>
Wiedza fachowa	<ul style="list-style-type: none"> – Teoretyczna i praktyczna wiedza niezbędna do skutecznego realizowania zadań na danym stanowisku pracy. – Znajomość niezbędnych przepisów prawa, wewnętrznych aktów normatywnych, zasad i procedur działania. – Umiejętność zastosowania posiadanej wiedzy w realizowanych zadaniach. 	<p>1 – Nie posiada wystarczającej wiedzy i umiejętności do właściwej realizacji zadań na danym stanowisku pracy.</p> <p>2 – Posiada wiedzę i umiejętności wystarczające do realizacji zadań, ale nie potrafi z nich właściwie korzystać lub posiada wiedzę niepełną, nierzetelnie pozyskiwaną, co skutkuje popełnianiem błędów w procesie realizacji zadań.</p> <p>3 – Posiada wiedzę i umiejętności wymagane na danym stanowisku. Wykorzystuje je w sposób elastyczny – adekwatny do sytuacji i zadań.</p> <p>4 – Wiedza i umiejętności wykraczające poza wymagania danego stanowiska pracy. Swoją wiedzę wykorzystuje w pełni. Rozpoznaje sprawy, które wymagają konsultacji czy współpracy ze specjalistami z innych dziedzin.</p> <p>5 – Bardzo dobrze przygotowany do realizacji zadań na danym stanowisku pracy. Wiedza i umiejętności wykraczające poza wymagania. Posiada także wiedzę z innych dziedzin, luźniej związaną z danym stanowiskiem, ale bardzo przydatną przy realizacji zadań. Często pełni rolę „wewnętrznego eksperta”.</p>
Przestrzeganie przepisów, procedur i zasad postępowania	<ul style="list-style-type: none"> – Przestrzeganie obowiązujących przepisów i zasad np. regulaminu pracy, zasad bezpieczeństwa, higieny pracy, przepisów przeciwpożarowych, zasad ochrony informacji, praw autorskich. 	<p>1 – Nie zna wszystkich procedur, przepisów i zasad postępowania wymaganych na zajmowanym stanowisku pracy.</p> <p>2 – Zna procedury, przepisy i zasady postępowania wymagane na zajmowanym stanowisku, ale często lekceważy je.</p> <p>3 – Zna procedury, przepisy i zasady postępowania obowiązujące na zajmowanym stanowisku i zwykle umiejętnie je stosuje. W razie wątpliwości, np. w kwestii interpretacji, prosi o pomoc przełożonego lub współpracowników.</p> <p>4 – Zna procedury, przepisy i zasady postępowania obowiązujące na zajmowanym stanowisku i zawsze umiejętnie je stosuje. W razie wątpliwości służy radą współpracownikom.</p> <p>5 – Doskonale zna procedury, przepisy i zasady postępowania obowiązujące na zajmowanym stanowisku. Zawsze umiejętnie je stosuje. Zna procedury obowiązujące również na innych stanowiskach i wspiera współpracowników w ich stosowaniu. Potrafi analizować ich spójność w ramach jednego systemu zarządzania Uniwersytetem. Często pełni rolę „wewnętrznego eksperta”. Angażuje się w ich doskonalenie.</p>

<p>Podnoszenie kwalifikacji i rozwój własny</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Otwartość na wiedzę. – Chęć aktualizowania i poszerzania wiedzy oraz rozwijania swoich umiejętności. – Gotowość do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. – Gotowość do uczestnictwa w kursach, szkoleniach, warsztatach. – Wola podnoszenia jakości i efektywności własnej pracy poprzez wykorzystanie nowo pozyskanej wiedzy fachowej. 	<p>1 – Nie wykazuje zainteresowania poszerzaniem wiedzy wykorzystywanej na zajmowanym stanowisku pracy. Nie bierze udziału w szkoleniach, kursach i warsztatach. Nie stara się poprzez samokształcenie uzupełniać, udoskonalać i rozwijać swoich kompetencji. Często stosuje anachroniczne rozwiązania i metody pracy, czego konsekwencją jest niska efektywność jego pracy.</p> <p>2 – Wykazuje raczej niewielkie zainteresowanie podnoszeniem swoich kwalifikacji. Na polecenie przełożonego bierze udział w szkoleniach, kursach i warsztatach, ale jeżeli tylko może – odmawia w nich udziału. Nowe rozwiązania i metody pracy stosuje zwykle wtedy, gdy otrzyma takie polecenie od swojego przełożonego.</p> <p>3 – Na polecenie przełożonego, rzadziej z własnej inicjatywy uczestniczy w szkoleniach, kursach i warsztatach, poszerzając swoją wiedzę i rozwijając umiejętności. W niewielkim stopniu uzupełnia, doskonali i rozwija wiedzę we własnym zakresie. Wykorzystuje nowo nabytą wiedzę i umiejętności w swojej pracy.</p> <p>4 – Aktywnie interesuje się rozwojem zawodowym. Poszukuje informacji o szkoleniach, kursach i warsztatach. Systematycznie czyta literaturę zawodową i poszukuje informacji w innych źródłach. Chętnie wdraża nową wiedzę i nowe rozwiązania na swoim stanowisku pracy w celu poprawy jej jakości.</p> <p>5 – Stale poszerza swoją wiedzę oraz rozwija umiejętności. Często uczestniczy w szkoleniach, kursach i warsztatach. Sam poszukuje informacji o nich. Potrafi określić swoje potrzeby rozwojowe. Swoje kompetencje rozwija także poprzez samokształcenie (kosztem swojego czasu wolnego). Interesuje się wykorzystaniem nowych rozwiązań przez inne organizacje. Bardzo szybko przyswaja nową wiedzę i umiejętności oraz modyfikuje metody pracy – uwzględniając w nich nowe informacje. Propaguje taką postawę wśród współpracowników. Pomaga innym rozwijać ich kompetencje.</p>
--	--	---

<p>Obsługa urządzeń technicznych i programów komputerowych</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Umiejętności niezbędne do korzystania z urządzeń technicznych i programów komputerowych, wykorzystywanych na stanowisku pracy. 	<p>1 – Nie posiada umiejętności koniecznych do obsługi urządzeń technicznych i programów komputerowych wykorzystywanych na danym stanowisku pracy.</p> <p>2 – W zasadzie obsługuje wszystkie urządzenia techniczne i programy komputerowe wykorzystywane na danym stanowisku pracy. Jednak dosyć często zdarzają się sytuacje, w których umiejętności okazują się niewystarczające i potrzebna jest pomoc współpracowników lub specjalistów.</p> <p>3 – Obsługuje wszystkie urządzenia techniczne i programy komputerowe wykorzystywane na danym stanowisku pracy. W przypadku bardziej złożonych problemów technicznych, których nie jest w stanie przezwyciężyć sam – szuka pomocy u specjalistów.</p> <p>4 – Poziom znajomości urządzeń i programów komputerowych wykorzystywanych na danym stanowisku pracy pozwala na samodzielne przezwyciężanie trudności pojawiających się w trakcie ich użytkowania.</p> <p>5 – Doskonale zna obsługiwane urządzenia techniczne i programy komputerowe. Biegłe je obsługuje. Samodzielnie rozwiązuje wszystkie problemy techniczne z urządzeniami wykorzystywanymi na swoim stanowisku pracy, ale wiedza techniczna, którą posiada wykorzystywana bywa także przez pracowników na innych stanowiskach. Wie jak korzystać z urządzeń i programów komputerowych w sposób najbardziej racjonalny/oszczędny. Optymalizuje wykorzystanie w zależności od sytuacji.</p>
<p>Jakość pracy</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Staranność, solidność i skrupulatność w wypełnianiu obowiązków służbowych. - Zgodność postępowania z przyjętymi zasadami. - Stopień ich realizacji. - Zgodność realizacji zadań z planem. - Konsekwencja w dążeniu do realizacji zadania. - Zaangażowanie. - Efektywność wykorzystania czasu pracy. - Terminowość. - Konieczność kontroli i nadzoru ze strony przełożonego w trakcie wypełniania obowiązków. 	<p>1 – Bardzo niska jakość wykonywanej pracy. Powierzone zadania wykonuje nie dbając o szczegóły. Często nie doprowadza sprawy do końca. Popelnia błędy, nie naprawia ich i nie przyznaje się do nich. Efekt pracy, ze względu na wykonanie, często jest nie do zaakceptowania. Wiele zadań wykonuje z opóźnieniem z przyczyn od niego zależnych. Czasem uchyla się od wykonywania powierzonych zadań.</p> <p>2 – Praca raczej niestaranna – z błędami. Czasem ma trudności z realizacją zadania do końca. Pod nadzorem lub przy wsparciu przełożonego wykonuje swoje zadania całościowo. Poprawia błędy, gdy zostaną wskazane. Zdarza się, że w trakcie wykonywania poleceń nie przestrzega wszystkich procedur. Zdarzają się także opóźnienia i zaległości.</p> <p>3 – Pracuje starannie. Popelnione błędy – poprawia. Nie ukrywa popełnionych błędów – przyznaje się do nich. Zadania wykonuje samodzielnie z dużą dbałością o szczegóły. Zawsze doprowadza sprawę do końca. Terminowo wywiązuje się z zadań. Przestrzega obowiązujących procedur i przepisów.</p> <p>4 – Wysoka jakość pracy. Zadania wykonuje terminowo, ze starannością wyższą od przeciętnej. Zawsze przestrzega obowiązujących procedur. Rzadko popelnia błędy. Pracuje samodzielnie, bez konieczności nadzoru ze strony przełożonego.</p> <p>5 – Bardzo wysoka jakość wykonywanej pracy. Pracuje skrupulatnie i szybko. Wykonuje swoje obowiązki zawsze z dużym zaangażowaniem. W wykonywaniu zadań i poleceń wykazuje nadzwyczajną staranność. Prace można uznać za bezbłędne. Nigdy nie przekracza terminów. Jest samodzielny w działaniu. Jego działania są zawsze bez zarzutu pod względem zgodności z prawem. Cały czas dąży do podnoszenia jakości realizowanych zadań.</p>

<p>Język obcy</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Znajomość języka obcego na poziomie adekwatnym do realizowanych zadań. 	<p>1 – Nie zna żadnego języka obcego, w związku z tym nie jest w stanie w pełni realizować zadań na danym stanowisku pracy.</p> <p>2 – Słaba znajomość języka obcego. Realizacja zadań wynikających ze stanowiska pracy wymaga pomocy innych pracowników lub osób z umiejętnościami na odpowiednim poziomie.</p> <p>3 – Znajomość języka obcego jest wystarczająca, aby realizować zadania na zajmowanym stanowisku pracy.</p> <p>4 – Znajomość języka obcego na poziomie wyższym niż przeciętny na danym stanowisku pracy.</p> <p>5 – Poziom znajomości języka obcego przekracza oczekiwania wynikające z wymagań danego stanowiska pracy.</p>
<p>Etyka zawodowa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Przestrzeganie norm etycznych i moralnych w działalności zawodowej. - Uczciwość, obiektywizm i sumienność w wykonywaniu obowiązków służbowych. - Działalność w interesie zespołu oraz Uczelni i troska o ich dobre imię. 	<p>1 – Narusza normy etyczne i moralne w działalności zawodowej. Brak uczciwości i rzetelności w wykorzystywaniu majątku Uczelni i publicznych pieniędzy. Brak sumienności w traktowaniu zarówno zadań, jak i osób.</p> <p>2 – Czasem narusza przyjęte normy etyczne i moralne oraz wykazuje brak rzetelności w korzystaniu z majątku Uczelni.</p> <p>3 – Przestrzega norm moralnych i etycznych. Nie narusza zasad korzystania zarówno z majątku, jak i środków finansowych Uczelni. W relacji do interesantów i współpracowników wykazuje pozytywną postawę.</p> <p>4 – Szczególna dbałość o majątek Uczelni. Zawsze przestrzega norm moralnych i etycznych. Stosunek do współpracowników i interesantów życzliwy. Odpowiedzialność za pracę w zespole.</p> <p>5 – Jest wzorem przestrzegania zwyczajowych norm etycznych i moralnych. Sumiennie i rzetelnie wykorzystuje środki majątkowe i finansowe Uczelni. Odznacza się wysokim poziomem życzliwości i odpowiedzialności.</p>

Kompetencje menedżerskie – „określone zdolności do sprawnego oraz skutecznego rozwiązywania wszelkich problemów zarządzania. Umiejętności te zawierają liczne doświadczenia zawodowe, różne potrzebne zręczności w działaniu danej firmy oraz określone kwalifikacje zawodowe”.*

* Opis kompetencji zaczerpnięty ze źródeł internetowych; wykorzystany tylko w celach roboczych.

<i>Nazwa kryterium</i>	<i>Definicja kryterium</i>	<i>Opis zachowań dla poszczególnych kryteriów (zachowania uszeregowane w skali 1-5)</i>
Predyspozycje kierownicze	<ul style="list-style-type: none"> – Cechy i umiejętności predysponujące do stanowiska kierowniczego (np. obiektywizm, pewność siebie, odwaga, empatia, optymizm, wytrwałość i odpowiedzialność; komunikatywność). – Umiejętność optymalnego wykorzystania potencjału podległych pracowników. – Umiejętność planowania i organizacji pracy własnej i zespołu. – Zdolność skutecznej kontroli pracy podwładnych i umiejętność ich motywowania – w celu podnoszenia zarówno efektywności ich pracy, jak i rozwoju zawodowego. 	<p>1 – Nie posiada cech predysponujących do stanowiska kierowniczego. Nie potrafi prawidłowo rozpoznać i wykorzystywać w pracy kompetencji swoich podwładnych. Nie potrafi planować ani organizować pracy. Nie potrafi efektywnie kontrolować pracy podległego zespołu. Nie motywuje swoich pracowników i nie wspiera ich w podnoszeniu kwalifikacji.</p> <p>2 – Posiada niewiele cech i umiejętności uważanych za wymagane u osoby zajmującej stanowisko kierownicze. To powoduje, że nie potrafi sprawnie zarządzać pracą zespołu. Nie wykorzystuje prawidłowo potencjału swoich pracowników, co znajduje odzwierciedlenie w stosunkowo słabych rezultatach pracy zespołu. Nie potrafi też sprawnie organizować pracy i kontrolować realizacji zadań. Nie rozumie albo nie potrafi korzystać z dostępnych środków motywujących.</p> <p>3 – Posiada większość cech predysponujących do stanowiska kierowniczego, co czyni z niego sprawnego menedżera. Potrafi zbudować sprawnie działający zespół. Szanowany przez podwładnych, dobry organizator. Ocenę pracowników traktuje jako element systemu podnoszenia ich kwalifikacji.</p> <p>4 – Lubiany i szanowany przez pracowników. Dobrze radzi sobie w sytuacjach wymagających stanowczego działania. Przejmuje odpowiedzialność za decyzje lub działania zrealizowane przez podwładnych. Podwładni potrafią pracować zespołowo, co przejawia się w dobrych efektach jego pracy. Rzetelnie dokonuje oceny pracowników. Stwarza zespołowi różne możliwości doskonalenia i rozwoju.</p> <p>5 – Jest zdecydowanym liderem. Optymalnie wykorzystuje potencjał swoich pracowników. Ponadto jest bardzo sprawnym organizatorem i koordynatorem, czego efektem jest wysoka efektywność pracy zespołu. Potrafi właściwie reagować w każdej sytuacji. Sposób prowadzenia oceny pracowników motywuje ich do doskonalenia swoich umiejętności. Często pełni rolę opiniotwórczą.</p>

<p>Efektywność organizacyjna</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Umiejętność prawidłowej hierarchizacji zadań (określanie priorytetów) i definiowania ról poszczególnych członków zespołu, zgodnie z ich kompetencjami. - Umiejętność planowania i organizacji pracy podległego zespołu. - Podział zadań, odpowiedzialności i uprawnień. - Zapewnienie środków do realizacji zadań. - Koordynacja, monitorowanie oraz ocena efektów pracy. - Sprawiedliwe traktowanie wszystkich podwładnych; nie faworyzowanie żadnego członka zespołu. 	<p>1 – Nieprawidłowo ustala hierarchię zadań. Niewłaściwie rozdziela pracę pomiędzy pracowników (nie potrafi rozpoznać mocnych i słabych stron swoich podwładnych). Często doprowadza do powstawania opóźnień w realizacji (nie potrafi zapewnić odpowiedniej ilości czasu na realizację zadań). Nie osiąga założonych celów lub osiąga je po czasie. Nie dba o efektywne wykorzystywanie zasobów. Brak koordynacji w zespole. Brak klimatu do współpracy oraz dezorganizacja i nieprzewidywalność. Problem z dotrzymywaniem zobowiązań.</p> <p>2 – Z trudem osiąga założone cele, z mało efektywnym wykorzystaniem dostępnych zasobów (problemy z rozpoznaniem możliwości pracowników). Członkowie zespołu mają jasno przydzielone zadania, ale wykonują je na podstawowym poziomie. Niesprawna koordynacja działań. Zdarzają się sytuacje niedotrzymania terminów i zobowiązań. Zwykle przy organizacji pracy bierze pod uwagę tylko aspekty działań swojego zespołu.</p> <p>3 – Dobrze zorganizowany. Ma właściwie rozpoznane możliwości poszczególnych pracowników i prawidłowo przydziela zadania. Motywuje pracowników do pracy. Działania planuje starannie. Rzadko i tylko przy bardzo złożonych zadaniach mogą powstać opóźnienia w pracy.</p> <p>4 – Osiąga założone rezultaty. Pracę zespołu organizuje i koordynuje w taki sposób, że zadania realizowane są szybko i efektywnie. Potrafi ustalić priorytety w działaniu i zgodnie z nimi elastycznie organizować prace zespołu. Planuje działania sprawnie i z wystarczającym wyprzedzeniem. Nie zdarzają się sytuacje niedotrzymania zobowiązań. Organizując pracę zwykle bierze pod uwagę harmonijne działanie większych zespołów (zewnętrznych w stosunku do własnego zespołu).</p> <p>5 – Jest bardzo dobrze zorganizowany. Starannie przemyślana hierarchia zadań i doskonała organizacja pracy zespołu. Osiąga efekty w optymalnym czasie i przy optymalnym wykorzystaniu zespołu. Osiąga założone cele nawet w sytuacji wystąpienia niespodziewanych trudności. Potrafi skutecznie zmobilizować siebie i zespół do dalszych działań. Zawsze dotrzymuje zobowiązań. Przy organizacji pracy swojego zespołu zwraca zawsze uwagę na zharmonizowanie pracy z innymi, zewnętrznymi podmiotami (gdym biorą udział w realizacji zadania).</p>
---	--	---

<p>Opracowywanie i ustalanie celów</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Umiejętność precyzyjnego określania celów (w miarę możliwości włączanie w ten proces podwładnych) oraz planowanie działań dotyczących realizacji zadań nałożonych na zespół i poszczególnych jego członków. - Przedstawianie celów w sposób zachęcający pracowników do aktywności. 	<p>1 – Problemy z planowaniem nawet w krótkim horyzoncie czasu. Brak umiejętności określania priorytetów działań i niewłaściwy sposób formułowania celów. Niewłaściwie rozpoznane możliwości podwładnych. Brak komunikacji lub niewłaściwa komunikacja z podwładnymi przy ustalaniu celów i delegowaniu zadań. Chaotyczna praca zespołu. Bardzo słaba identyfikacja członków zespołu z założonymi celami.</p> <p>2 – Sprawne planowanie, ale głównie w krótkim horyzoncie czasu. Nieprawidłowo rozpoznany potencjał podwładnych. Proces planowania bez udziału podwładnych, ale umiejętność formułowania zadań i dobra komunikacja z podwładnymi powoduje, że zespół pracuje dosyć harmonijnie. Słaba identyfikacja podwładnych z wyznaczonymi celami.</p> <p>3 – Sprawne planowanie w krótkim i średnim horyzoncie czasu. Dobra znajomość umiejętności podwładnych. Dobra organizacja pracy. Proces planowania w zasadzie bez udziału podwładnych, ale umiejętność formułowania zadań, dobra komunikacja z podwładnymi oraz sprawna koordynacja sprawiają, że zespół pracuje harmonijnie.</p> <p>4 – Umiejętność sprawnego planowania działań nie tylko w horyzoncie krótko- i średniookresowym. Właściwe rozłożenie czynności w czasie i optymalne wykorzystanie zasobów powoduje, że realizacja zadania nigdy nie przekracza założonego terminu. Stara się włączyć podwładnych w proces hierarchizacji zadań, co poprawia ich identyfikację z zadaniami. Dobra komunikacja z podwładnymi. Jeżeli w realizacji zadania biorą udział osoby spoza zespołu stara się uwzględnić ich udział w harmonogramie prac zespołu.</p> <p>5 – Umiejętność efektywnego planowania działań, zarówno w horyzoncie krótko-, średnio-, jak i długookresowym. Właściwe rozłożenie czynności w czasie i optymalne wykorzystanie zasobów powoduje, że realizacja zadania nigdy nie przekracza założonego terminu, a czasem nawet zdarza się zakończyć zadanie przed upływem terminu. Zawsze stara się włączyć podwładnych w proces ustalania celów, hierarchizacji zadań, co poprawia ich identyfikację z zadaniami i zachęca do większej aktywności. Bardzo dobra komunikacja z podwładnymi. Jeżeli w realizacji zadania biorą udział osoby spoza zespołu zawsze uwzględnia ich w harmonogramie prac.</p>
---	---	--

<p>Delegowanie zadań i uprawnień</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność rozdzielania zadań stosownie do kompetencji członków zespołu. – Przekazywanie pracownikowi wraz z zadaniem odpowiedzialności i uprawnień pozwalających na jego prawidłową realizację. – Monitorowanie realizacji zadania – udzielanie pracownikowi wsparcia; korygowanie jego błędów. – Sprawiedliwe traktowanie wszystkich podwładnych; nie faworyzowanie żadnego członka zespołu. 	<p>1 – Nie potrafi efektywnie dzielić pracy między podwładnych lub w ogóle tego nie robi, samodzielnie realizując zadania, które powinni wykonywać pracownicy. Nie kontroluje prac podległego zespołu, ani pod względem efektywności ani wykonania lub sprawdza co chwilę każdy drobiazg blokując w ten sposób postępy w pracy. Nie zwiększa podwładnym zakresu samodzielności i odpowiedzialności.</p> <p>2 – Zdarza mu się źle określić zadanie lub przydzielić je niewłaściwym osobom. Trudniejsze zadania albo takie, które należy wykonać szybko – woli wykonać sam. Boi się zwiększyć podwładnym stopień samodzielności i odpowiedzialności. Zawsze kontroluje sposób wykonywania zadań niezależnie od stopnia ich złożoności.</p> <p>3 – Prawidłowo określa zadania i przydziela je pracownikom. Monitoruje realizację pracy zespołu pod kątem skuteczności i spójności z wyznaczonymi założeniami. Odpowiednio do zadania zwiększa zakres samodzielności i odpowiedzialności pracowników.</p> <p>4 – Umiejętnie i adekwatnie do kompetencji swoich pracowników deleguje poszczególne zadania. Wraz z zadaniem przekazuje podwładnym swobodę decyzji i odpowiedzialność. Preferuje kontrolę efektów zadań niż przebiegu procesu realizacji. Dokładniejszą kontrolę zastrzega sobie tylko w zakresie zadań niestandardowych. Podwładni przyzwyczajeni są raczej do samodzielnej pracy.</p> <p>5 – Umiejętnie i adekwatnie do kompetencji swoich pracowników deleguje poszczególne zadania. Wraz z zadaniem przekazuje podwładnym swobodę decyzji i pełną odpowiedzialność. Dotyczy to także realizacji zadań niestandardowych. Interweniuje i wspiera zespół jedynie w krytycznych sytuacjach. Podwładni przyzwyczajeni do samodzielnej pracy, rozliczani są tylko z efektów swojej pracy.</p>
---	--	---

<p>Zarządzanie jakością realizowanych zadań</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Umiejętność efektywnego nadzoru nad działaniami zespołu w celu uzyskiwania pożądanych efektów. - Kontrola jakości i postępów w realizacji zadań, modyfikowanie planów, ocena wyników pracy poszczególnych pracowników. - Egzekwowanie poprawy poziomu wykonywanych przez podwładnych obowiązków. 	<p>1 – Nie potrafi skutecznie kontrolować zespołu, w związku z tym nie jest w stanie korygować prac zespołu, w celu zwiększenia efektywności jego pracy. Brak orientacji w działaniach poszczególnych członków zespołu i słaba komunikacja z podwładnymi powoduje, że praktycznie niemożliwe staje się wyegzekwowanie poprawy poziomu wykonywanych przez podwładnych działań.</p> <p>2 – Nie zawsze skutecznie potrafi nadzorować pracę podległego zespołu, dlatego czasem reakcja konieczna w przypadku potrzeby zmian lub modyfikacji w procesie realizacji zadań – nie jest wystarczająco szybka. Konsekwencją jest to, że efekt pracy zespołu nie pokrywa się z założeniem lub nie spełnia wszystkich wymaganych warunków, co powoduje, że wszelkie poprawki i dostosowania trzeba dokonywać praktycznie już po jego zrealizowaniu. Słaba komunikacja z podwładnymi powoduje, że trudno mu efektywnie wyegzekwować od poszczególnych członków zespołu poprawę poziomu realizowanych działań.</p> <p>3 – Zawsze monitoruje proces wykonywania zadań realizowanych przez podległy mu zespół. W razie potrzeby na bieżąco modyfikuje proces realizacji zadania. Znajomość zakresu działań poszczególnych pracowników pozwala wyegzekwować od poszczególnych członków zespołu poprawę poziomu realizowanych działań.</p> <p>4 – Skutecznie nadzoruje prace podległego zespołu. W razie potrzeby na bieżąco modyfikuje proces realizacji zadań. Dobra komunikacja z zespołem pozwala wyegzekwować od poszczególnych członków zespołu poprawę poziomu realizowanych przez nich działań.</p> <p>5 – Mimo, że nie prowadzi ścisłej kontroli całego procesu realizacji wszystkich zadań podległego zespołu, jest zawsze dobrze poinformowany o aktualnym stanie ich realizacji. W razie potrzeby na bieżąco może modyfikować proces wykonania zadania. Bardzo dobra komunikacja z zespołem pozwala wyegzekwować od poszczególnych członków zespołu poprawę poziomu realizowanych przez nich działań.</p>
--	--	--

<p>Decyzyjność</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny. – Odwaga, szybkość i trafność podejmowanych decyzji, szczególnie: dotyczących złożonych problemów, trudnych spraw oraz obarczonych większym ryzykiem. – Gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za konsekwencje podejmowanych decyzji. 	<p>1 – Unika podejmowania decyzji albo zwleka z podjęciem decyzji do ostatniej chwili. Często nie ma własnego zdania na jakiś temat i wtedy posługuje się opiniami innych. Często podejmuje decyzje nieracjonalne z punktu widzenia celów i interesu Uniwersytetu. Nie potrafi przewidzieć konsekwencji swoich decyzji i boi się odpowiedzialności w przypadku błędnych decyzji.</p> <p>2 – Potrzebuje dużo czasu, aby podjąć decyzję. Często demonstruje małe zaufanie do swoich umiejętności. Korzysta wtedy z opinii innych. Nie zawsze starannie analizuje informacje przed podjęciem decyzji, co skutkuje tym, że jego decyzje nie zawsze są trafne.</p> <p>3 – Podejmuje decyzje w odpowiednim czasie. Z analizy dostępnych informacji wyciąga właściwe wnioski. Podejmując decyzje uwzględnia ich wykonalność i ryzyko z nimi związane. W razie wątpliwości – konsultuje się ze specjalistami.</p> <p>4 – Analizuje sytuacje szybko i precyzyjnie. Wyciąga racjonalne wnioski. Potrafi przewidywać potencjalne zagrożenia. Nigdy nie ucieka od odpowiedzialności za konsekwencje podejmowanych przez siebie decyzji.</p> <p>5 – Decyzje podejmuje samodzielnie i szybko – niezależnie od złożoności problemu; również w sytuacjach stresowych. Zawsze uwzględnia długofalowe konsekwencje. Przed podjęciem ostatecznej decyzji przygotowuje alternatywne scenariusze. Nie obawia się poniesienia odpowiedzialności w razie nietrafnej decyzji. W swoich decyzjach umiejętnie łączy interes zarówno swojej jednostki organizacyjnej, jak i Uniwersytetu.</p>
---------------------------	--	---

<p>Zarządzanie pracownikami</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Wypracowanie skutecznych metod zarządzania zasobami ludzkimi. – Odpowiedni dobór członków zespołu cechujący się optymalnym, z punktu widzenia zadań jednostki organizacyjnej, konglomeratem cech, umiejętności i kompetencji. – Efektywne motywowanie podwładnych do działania i rozwoju. – Umiejętność koordynacji i kontroli pracy wszystkich członków zespołu. – Zdolność do przeprowadzenia obiektywnej oceny podległych pracowników. 	<p>1 – Nie jest w stanie wypracować skutecznej metody zarządzania ludźmi w swojej jednostce organizacyjnej. Nie rozpoznaje możliwości poszczególnych członków swojego zespołu. Nie potrafi odpowiednio dobrać pracowników pod względem ich cech osobowościowych oraz umiejętności. Swoimi działaniami bardziej dezorganizuje pracę zespołu niż ją koordynuje. Nie jest w stanie przeprowadzić obiektywnej oceny swoich pracowników. Nie podejmuje żadnych działań motywacyjnych.</p> <p>2 – Nie zawsze skutecznie zarządza podwładnymi w swojej jednostce organizacyjnej. Zna możliwości swojego zespołu, ale ma problem z odpowiednim wykorzystaniem posiadanego potencjału kadrowego. Nieskuteczna koordynacja. Obiektywna ocena jest bardzo trudna, ze względu na wahania w efektywności pracy podwładnych, wynikające z niewłaściwego delegowania zadań. Bardzo rzadko podejmuje działania motywacyjne.</p> <p>3 – Potrafi skutecznie zarządzać ludźmi. Zna możliwości swojego zespołu i potrafi go wykorzystywać do realizacji zadań. Skuteczna koordynacja. Ścisła kontrola procesu realizacji zadań. Dobra znajomość pracowników i specyfiki ich pracy umożliwia przeprowadzenie obiektywnej oceny. Za pomocą możliwych metod stara się motywować swoich pracowników.</p> <p>4 – Efektywnie zarządza ludźmi. Dobrze rozpoznaje mocne i słabe strony swoich pracowników. Zadania deleguje zawsze uwzględniając kompetencje pracowników, tak aby skuteczność zespołu była jak największa. Bardzo skuteczna koordynacja pracy zespołu. Wyżej stawia kontrolę efektów niż samego przebiegu procesu realizacji zadań. Dostyc często stosuje działania motywacyjne wobec swoich pracowników.</p> <p>5 – Efektywnie zarządza podwładnymi. Skutecznie rozpoznaje mocne i słabe strony członków swojego zespołu. Tworzy bardzo sprawny zespół – unikatowy pod względem umiejętności i cech osobowościowych. Optymalnie wykorzystuje kompetencje swoich pracowników. Bardzo skuteczna koordynacja pracy zespołu. Równie skuteczny nadzór nad pracownikami, mimo braku ścisłej kontroli. Wysoce efektywnie stosuje działania motywacyjne.</p>
--	---	--

<p>Motywowanie pracowników</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Umiejętność stosowania systemu różnego typu nagród i wyróżnień w celu aktywizowania pracowników, zwiększania ich zaangażowania oraz podnoszenia efektywności ich pracy. - Wspieranie rozwoju pracowników: ich kompetencji i umiejętności. - Efektywność wykorzystania nowej wiedzy i umiejętności nabywanych przez pracowników. - Sprawiedliwe i obiektywne traktowanie wszystkich podwładnych i ich umiejętności. 	<p>1 – Nie motywuje pracowników lub stosuje nieadekwatne do osób i zadań narzędzia motywowania. Nie korzysta z możliwości wynikających z systemu premiowania i awansowania w celu zachęcenia pracowników do wydajniejszej pracy.</p> <p>2 – Środki motywacyjne stosuje niezwykle rzadko. Głównie wykorzystuje kontrowersyjne narzędzia motywowania takie jak rywalizacja w grupie czy manipulacja. Wykorzystuje możliwości motywowania, wynikające z systemu premiowania i awansowania. Nagradzając, kieruje się często ogólną opinią o pracowniku lub tylko własnym skrajnie subiektywnym sądem.</p> <p>3 – Stosuje różne środki motywacyjne (dywersyfikacja pod względem formy i siły). Wynagradza zawsze na podstawie obiektywnych przesłanek. Wykorzystywany system motywacyjny jest akceptowany przez pracowników.</p> <p>4 – Używa szerokiego zestawu środków motywacyjnych. Obiektywnie ocenia i wynagradza pracowników. Rozmawia z pracownikami na temat ich zainteresowań i aspiracji zawodowych. Wykorzystuje oddziaływanie grupy do wzmocnienia pożądanых postaw. Często podkreśla zalety pracownika i wspiera go w eliminowaniu jego słabych stron.</p> <p>5 – Pracownicy są dla niego kapitałem i rozumie znaczenie motywacji. Trafnie odczytuje potrzeby pracowników i stosuje zindywidualizowane metody motywowania. Przez swoje oddziaływanie na pracowników potrafi uzyskać trwałe zaangażowanie w pracę. Motywuje pracowników siłą swojej wizji, sugestywnego przedstawienia swoich racji oraz konsekwencją w stosowaniu nagród.</p>
<p>Rozwój własny podwładnych</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stosunek do poszerzania wiedzy, podnoszenia kwalifikacji i rozwijania umiejętności przez podwładnych. - Identyfikowanie potrzeb szkoleniowych i rozwojowych członków zespołu. - Umiejętności stymulowania i motywowania do rozwoju. - Działania podejmowane na rzecz rozwoju własnego podwładnych oraz przepływu wiedzy w ramach zespołu (dzielenie się informacjami i wiedzą). 	<p>1 – Nie identyfikuje potrzeb rozwojowych pracowników i nie umożliwia im rozwoju zawodowego. Nie wspiera samodzielnego podnoszenia kwalifikacji przez pracowników, ani dzielenia się wiedzą w zespole.</p> <p>2 – W niewielkim zakresie identyfikuje potrzeby rozwojowe pracowników i stosuje ograniczone środki rozwoju zawodowego. Nie tworzy możliwości podnoszenia kwalifikacji przez pracowników, nie wymaga dzielenia się wiedzą i doświadczeniem w zespole.</p> <p>3 – Wspiera programy rozwoju zawodowego pracowników (zachęca do podnoszenia kwalifikacji, wyznacza zadania pozwalające pracownikom wykazać się kompetencjami). Rzadko podejmuje działania na rzecz dzielenia się wiedzą i doświadczeniem w ramach zespołu.</p> <p>4 – Identyfikuje obecne i przyszłe potrzeby rozwojowe pracowników. Dbą o podnoszenie kompetencji pracowników przez zapewnienie różnych form szkolenia. Umożliwia pracownikom dzielenie się wiedzą i doświadczeniem; chętnie podkreśla osiągnięcia pracowników zachęcając ich do dalszego rozwoju zawodowego.</p> <p>5 – Wymaga stałego podnoszenia kompetencji przez zespół i umożliwia to poprzez zapewnienie szerokiego wachlarza szkoleń. Wymaga od pracowników dzielenia się wiedzą i doświadczeniem; sam jest wzorem przekazywania wiedzy, informacji i doświadczeń swoim pracownikom.</p>

<p>Ocena i rozwój pracowników</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność identyfikacji zachowań pracowników. – Zdolność obiektywnej oceny podwładnych. – Współpraca z podwładnymi w zakresie planowania ich dalszego rozwoju. – Umiejętność motywowania podwładnych do podnoszenia kompetencji zawodowych. 	<p>1 – Nie potrafi obiektywnie ocenić swoich pracowników. Po dokonaniu oceny nie potrafi przeprowadzić rozmowy oceniającej, która miałaby służyć przekazaniu pracownikowi wniosków z oceny oraz uzgodnieniu z ocenianym zaleceń w kwestii obszarów do poprawy.</p> <p>2 – Ma trudności z obiektywną oceną swoich pracowników. Po dokonaniu oceny przeprowadza rozmowę oceniającą, ale służy mu ona tylko do przekazania wniosków z oceny.</p> <p>3 – Zawsze stara się obiektywnie ocenić swoich podwładnych. Po dokonaniu oceny przeprowadza rozmowę oceniającą, która służy zarówno przekazaniu pracownikowi wniosków z oceny, jak i uzgodnieniu z ocenianym zaleceń w kwestii obszarów do poprawy.</p> <p>4 – Trafnie ocenia efekty pracy członków zespołu. Otwarciem, szczerze i zrozumiale wyraża opinie na temat rezultatów pracy. Dokonuje obiektywnej oceny swoich pracowników. Po dokonaniu oceny przeprowadza rozmowę oceniającą, która służy zarówno przekazaniu pracownikowi wniosków z oceny, jak i uzgodnieniu z nim zaleceń w kwestii obszarów do poprawy. W uzgodnieniu z ocenianym określa strategię jego rozwoju.</p> <p>5 – Dokonuje regularnych, sprawiedliwych ocen pracowników. Po dokonaniu oceny w sposób otwarty, szczerze i zrozumiale przeprowadza rozmowę oceniającą, która służy zarówno przekazaniu pracownikowi wniosków z oceny, jak i uzgodnieniu z ocenianym zaleceń w kwestii obszarów do poprawy. W uzgodnieniu z ocenianym określa strategię jego rozwoju. Angażuje się w podnoszenie kwalifikacji zawodowych swoich pracowników.</p>
<p>Innowacyjność i otwartość na zmiany</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność dostrzegania problematycznych obszarów działalności danej jednostki organizacyjnej i wola wprowadzania zmian poprawiających efektywność działania, zarówno tej jednostki, jak i całej Uczelni. – Elastyczność i otwartość na nowe rozwiązania. – Wykorzystywanie wiedzy i umiejętności własnej oraz podwładnych do tworzenia nowych rozwiązań usprawniających proces pracy. 	<p>1 – Nie inicjuje żadnych usprawnień i innowacji. Nie widzi potrzeby wprowadzania zmian. Jest niechętny jakimkolwiek zmianom.</p> <p>2 – Zwykle nie dostrzega obszarów wymagających poprawy. Na odgórne polecenie wprowadzenia zmian – nie opiera się.</p> <p>3 – Sam z siebie nie jest skłonny inicjować zmian, ale na odgórne polecenie stara się uczestniczyć w tworzeniu nowych rozwiązań i odpowiadać za ich wprowadzanie.</p> <p>4 – Otwarty na zmiany. Zgłasza propozycje zmian korzystnych dla jego jednostki organizacyjnej. Przygotowuje podłoże dla przyszłych zmian i aktywnie uczestniczy w procesie ich wprowadzania.</p> <p>5 – Innowator. Dostrzega obszary problematyczne, wymagające poprawy. Inicjuje zmiany, opracowuje i wprowadza nowe koncepcje, metody i rozwiązania. Potrafi identyfikować potencjalne zagrożenia i konsekwentnie wprowadzać założone zmiany bez względu na napotykane trudności. Pomaga zespołowi zrozumieć potrzebę wdrażanych zmian. Do tworzenia nowych rozwiązań i ich wdrażania, angażuje swoich podwładnych, korzystając z ich wiedzy i umiejętności.</p>

<p>Rozwiązywanie konfliktów w zespole</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność interpretowania sytuacji i zachowań, identyfikowania motywów postępowania, skutecznej komunikacji, formułowania celów i ustalania priorytetów oraz proponowania rozwiązań w trudnych sytuacjach. – Zdolność do wyciszania emocji, rozstrzygania sporów i poszukiwania kompromisów. – Umiejętność argumentacji. 	<p>1 – Zwykle w sytuacji konfliktu w zespole zamiast wyciszać emocje przyczynia się do jego eskalacji.</p> <p>2 – Stara się zapobiec eskalacji konfliktu poprzez działania mające jedynie wyciszyć emocje stron, a nie wypracować niezbędny kompromis.</p> <p>3 – Potrafi zapobiec eskalacji konfliktu. Proponuje możliwości wyjścia z patowej sytuacji.</p> <p>4 – W sytuacji konfliktu potrafi definiować problem. Wskazuje rozwiązania i podejmuje skuteczne działania pozwalające na pokonanie problemu. Skuteczna komunikacja. Dobrze rozwinięta umiejętność argumentowania. Duża siła przekonywania.</p> <p>5 – Świetnie sprawdza się w sytuacji konfliktu. Potrafi identyfikować motywy postępowania stron konfliktu. Bardzo skutecznie komunikuje się ze stronami, co ułatwia poszukiwanie kompromisu. Duża siła perswazji, oparta na własnej wiedzy, autorytecie i obiektywizmie wobec stron.</p>
<p>Siła perswazji</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność przekonywania do własnych poglądów. – Umiejętność argumentacji. – Asertywność. – Umiejętność interpretowania sytuacji i zachowań, identyfikowania motywów postępowania oraz skutecznej komunikacji. 	<p>1 – Bardzo słabo rozwinięta umiejętność perswazji i wpływu. Nie potrafi przekonać innych do uznania własnego zdania w żadnej sprawie. Dyktatorski stosunek do pracowników i ich opinii.</p> <p>2 – Umiejętność perswazji i wpływu na poziomie poniżej przeciętnego. Bardzo rzadko udaje mu się przekonać oponentów do swojej opinii. Zwykle ustępuje („dla świętego spokoju”) lub lekceważy potrzebę działania.</p> <p>3 – Przeciętny poziom umiejętności perswazji i wpływu. W niektórych sytuacjach (np. w sytuacjach niegenerujących większego stresu) potrafi przekonać do swojego zdania oponentów. Zwykle jednak decyduje się na kompromis.</p> <p>4 – Umiejętność perswazji i wpływu powyżej poziomu przeciętnego. Potrafi przekonać innych do swoich pomysłów. Broni swojego stanowiska, nawet wobec wyraźnej opozycji.</p> <p>5 – Wysoko rozwinięte umiejętności perswazji i wpływu. Wykazuje wysoki poziom asertywności. Używa istotnych argumentów (nawet w sytuacjach trudnych). Ma dar przekonywania, który wynika z własnych doświadczeń i osobistych umiejętności.</p>

Strategiczne kompetencje zawodowe - „kompetencje dotyczące wyższej kadry kierowniczej; niezbędne dla tworzenia i realizacji strategii organizacji”.*

* Opis kompetencji zaczerpnięty ze źródeł internetowych; wykorzystany tylko w celach roboczych.

Nazwa kryterium	Definicja kryterium	Opis zachowań dla poszczególnych kryteriów (zachowania uszeregowane w skali 1-5)
Strategiczne zarządzanie organizacją	<ul style="list-style-type: none"> – Świadomość funkcjonowania w otoczeniu, cechującym się bardzo dużą zmiennością i wynikająca z tej świadomości konieczność przewidywania kierunków zmian oraz działań adaptacyjnych, zapewniających Uczelni nie tylko przetrwanie, ale i rozwój. – Umiejętność szerokiego spojrzenia na organizację przez pryzmat jej mocnych i słabych stron. – Nieustanne poszukiwanie szans (sytuacji, czynników), które mogą poprawić sytuację Uczelni. – Dostrzeganie zagrożeń generowanych przez otoczenie, traktowanie ich jako sygnałów ostrzegawczych oraz działanie w kierunku zapobiegania lub minimalizowania prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych skutków. – Odwaga w podejmowaniu decyzji, często obciążonych wysokim ryzykiem. 	<p>1 – Nie dostrzega problemu dużej zmienności otoczenia organizacji. Nie potrafi uwzględnić tego w strategii Uniwersytetu. Nie potrafi identyfikować zmian potrzeb i trendów. Podejmuje głównie decyzje dotyczące bieżącego funkcjonowania Uczelni, o niskim poziomie ryzyka. W swojej aktywności skupia się głównie na planowaniu krótkookresowym oraz realizacji krótkookresowych celów.</p> <p>2 – Identyfikuje zmiany otoczenia Uniwersytetu, ale najefektywniejszy jest w analizie krótkookresowej. Jeżeli podejmuje wysiłki w zakresie antycypacji zmian, to na ogół nie wykraczają one poza bieżącą sytuację. Zwykle pozbawione są także wskazań dotyczących potencjalnych szans i zagrożeń. Jego decyzje i działania nie zawsze są trafne. Bardzo ostrożny w podejmowaniu decyzji. Wykazuje brak konsekwencji w odniesieniu do podejmowanych działań.</p> <p>3 – Identyfikuje zmiany potrzeb otoczenia Uniwersytetu, ale głównie w krótkim i średnim horyzoncie czasu. Jest gotowy na zmiany, ale zwykle potrzebuje dużego wsparcia współpracowników i specjalistów w procesie podejmowania decyzji. Nie zawsze potrafi przewidzieć zagrożenia; gdy taka sytuacja jednak zaistnieje – stara się odpowiednio reagować w celu zminimalizowania strat.</p> <p>4 – Identyfikuje zmiany w otoczeniu Uniwersytetu, ale głównie w krótkim i średnim horyzoncie czasu. W miarę możliwości stara się przewidzieć zmiany w długim okresie czasu, ale często w tym obszarze korzysta z opinii innych osób. Otwarty na zmiany. Sprawdza się jako koordynator zmian, przede wszystkim ze względu na swoją decyzyjność i dobrą komunikację. Nie zawsze potrafi przewidzieć zagrożenia, ale gdy taka sytuacja zaistnieje – zawsze odpowiednio reaguje, dzięki czemu minimalizuje straty.</p> <p>5 – Zmienne otoczenie postrzega jako potencjalne źródło szans dla Uniwersytetu i stale poszukuje sposobu, w jaki owe szanse najlepiej wykorzystać. Zarówno w krótkim, średnim, jak i w długim horyzoncie czasu potrafi identyfikować zagrożenia i zawsze jest gotowy do modyfikacji działań, tak aby strategiczne cele Uczelni zostały zrealizowane. Jest kreatywny i odważny w podejmowaniu decyzji, nawet tych, które obciążone są wysokim ryzykiem.</p>

<p>Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi w sposób zgodny z przyjętą w Uczelni strategią, a więc zawartymi w niej celami i zadaniami. – Umiejętność planowania długoterminowego, uwzględniającego kierunki zmian w otoczeniu Uniwersytetu i powiązania ich z potencjałem ludzkim. – W zakresie zarówno decyzji jak i działań, wola optymalizacji wykorzystania atrybutów istniejącego zasobu ludzkiego. – Działania na rzecz wzmocnienia potencjału kadrowego Uczelni. – Umiejętność koordynowania działań poszczególnych jednostek organizacyjnych. – Pozytywne (twórcze, inspirujące) relacje z podległymi kierownikami. 	<p>1 – Brak umiejętności (czasem także chęci) identyfikacji cech (atutów i słabości) poszczególnych osób w zespole kadrowym, co w praktyce przekłada się na trudności w komunikacji i stosowanie niewłaściwych sposobów motywowania pracowników, a także na skuteczność koordynacji niezbędnej w procesie realizacji zadań.</p> <p>2 – Wprawdzie podejmuje czasem decyzje wykraczające poza tradycyjny obszar danego zespołu kadrowego (i jego potrzeb i możliwości), ale brak całościowej wizji i stosownych działań niweczą potencjalnie pozytywny efekt. Niewielkie wsparcie dla podległej kadry kierowniczej.</p> <p>3 – Za atut można uznać umiejętność podejmowania decyzji w wystarczająco szerokim zakresie (poszczególnych zespołów, podległych kierowników), jednak słabością pozostaje perspektywa postrzegania problemów (na ogół krótko- i średniookresowa), w której identyfikacja obecnych, a przede wszystkim przyszłych potrzeb i możliwości istniejącej kadry (także Uczelni jako całości) może okazać się niepełna lub mało trafna. Niezbędny poziom wsparcia wobec podległych kierowników.</p> <p>4 – Wysoka umiejętność podejmowania decyzji, które uwzględniają cele w zakresie zasobów ludzkich, zarówno w przypadku poszczególnych zespołów, jak i Uniwersytetu jako całości; dodatkowym atrybutem jest zdolność określania wyżej wymienionych celów w długoterminowej perspektywie czasowej. Dążenie do wprowadzania nowych rozwiązań pozwalających na zwiększenie efektywności pracy kierowników oraz kierowanych przez nich zespołów (dobra komunikacja, zachęta do podejmowania działań).</p> <p>5 – Zdolność inicjowania nowych rozwiązań, poprawiających w istotny sposób efektywność i skuteczność działań kadry (zarówno bieżących, jak i przyszłych). Umiejętność postrzegania potrzeb i zdolności pracowników w każdej możliwej perspektywie czasowej, co skutkuje wysiłkami na rzecz zwiększania kompetencji kadry jako głównego zasobu Uczelni. Skuteczność w koordynacji działań kadry jest efektem wyjątkowych zdolności w zakresie motywowania do udoskonaleń w bieżącej pracy oraz permanentnego podnoszenia poziomu wiedzy i zdobywania nowych kwalifikacji.</p>
--	---	--

<p>Strategiczne zarządzanie finansami</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zarządzanie finansami Uczelni w perspektywie długookresowej. - Sposób gospodarowania pozostającymi w dyspozycji Uczelni środkami oraz poszukiwanie nowych źródeł finansowania. - Działania na rzecz racjonalizacji wydatków. 	<p>1 – Brak większego zainteresowania (poza bieżącym), lekceważenie lub niezrozumienie znaczenia „kondycji finansowej” Uczelni oraz następstw jej ewentualnego pogorszenia. Skutkiem takiej postawy są nietrafione i bezzasadne decyzje. Opiera się głównie na analizie krótkookresowej z pewnymi elementami średniookresowej, czego konsekwencją jest niejasna wizja działalności Uczelni w długim horyzoncie czasu. Brak woli korzystania z wiedzy i doświadczeń teoretyków i praktyków. Niechęć (czasem lekceważący stosunek) do konsekwentnego monitorowania kondycji w zakresie majątkowych i finansowych zasobów Uczelni.</p> <p>2 – Zainteresowany „kondycją finansową” Uczelni, ale jego zainteresowanie jest pozbawione systematyczności, całościowego spojrzenia oraz identyfikacji potencjalnych szans i zagrożeń, które mogą się pojawić w dłuższej perspektywie. Nie zawsze jest w stanie powiązać pozyskiwanie i wykorzystywanie zasobów finansowych z celami strategicznymi Uczelni.</p> <p>3 – Duża dbałość o stan zasobów finansowych, choć nie zawsze dostrzega zagrożenia i nie zawsze traktuje je jako sygnał „wczesnego ostrzegania”. W miarę konsekwentnie podejmuje działania w zakresie monitorowania bieżącej kondycji finansowej. Chętnie korzysta z wiedzy teoretycznej oraz sięga po wsparcie natury praktycznej (doświadczenia, opinie). Mniejsza wrażliwość na budowanie możliwych wizji w kontekście zmieniającego się otoczenia.</p> <p>4 – Permanentna dbałość o pełną informację o sytuacji finansowej Uczelni. Konsekwentne jej monitorowanie. Chętnie korzysta z wiedzy i doświadczeń innych. Skutecznie rozpoznaje szanse i zagrożenia dla gospodarki finansowej Uczelni w długiej perspektywie i wskazuje niezbędne kroki w zakresie pozyskiwania środków i dysponowania nimi, często w innowacyjny sposób.</p> <p>5 – Wysoki stopień wrażliwości na bieżącą i przyszłą sytuację finansową Uczelni. Zdolność identyfikacji przyszłych potencjalnych szans oraz zagrożeń. Konsekwencja w zakresie monitorowania wszelkich elementów składających się na „kondycję finansową” Uczelni (dobór efektywnych narzędzi monitoringu); szczególna troska o wiązanie efektów monitoringu z wyznaczonymi przez Uczelnie celami strategicznymi. Duża wiedza z zakresu zarządzania finansami Uczelni, wyobraźnia i elastyczność, które ułatwiają nie tylko zapewnienie dobrej sytuacji finansowej, ale w razie jej pogorszenia pozwalają wskazywać skuteczne sposoby i możliwe źródła finansowe zapewniające jej poprawę.</p>
--	--	---

<p>Zarządzanie zmianą</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Przygotowanie do zarządzania organizacją w otoczeniu charakteryzującym się dużą zmiennością. - Umiejętność wprowadzania zmian usprawniających działanie organizacji i dostosowujących ją do oczekiwań otoczenia. - Inicjatywa w proponowaniu nowych rozwiązań. - Prawdliwość i skuteczność argumentacji; siła perswazji. - Umiejętność precyzowania sposobu, etapów, tempa i ram czasowych wprowadzania zmian. - Trafność w doborze podmiotów uczestniczących w procesie wprowadzania zmian oraz działań wspierających te podmioty. - Umiejętność radzenia sobie z pojawiającymi się trudnościami, w tym działania zmniejszające opór przed zmianami. - Umiejętność koordynacji, kontroli i oceny procesu wprowadzania zmian. 	<p>1 – Wykazuje niechęć do wszelkich zmian, szczególnie wymagających nowego podejścia i nowych rozwiązań. „Wrodzony” opór wobec każdej zmieniającej się sytuacji, wymagającej dostosowania siebie, jak i innych pracowników do koniecznych zmian – co utrudnia racjonalne do nich podejście. Brak umiejętności planowania i organizacji działań (zarówno w aspekcie przedmiotowym, jak i podmiotowym). Brak umiejętności koordynacji. Wykazuje brak samodzielności w podejmowaniu decyzji. Słaba komunikacja. Źle reaguje w sytuacjach stresowych.</p> <p>2 – Niechęć wobec zmian, szczególnie gdy wymagają one ważniejszych „przesunięć” w zakresie dotychczasowego funkcjonowania, także w odniesieniu do pracowników. Przejawia słabość w zakresie komunikacji i motywowania, która przekłada się na trudności w przekonywaniu pracowników co do sensu niezbędnych zmian. Niechęć do podejmowania decyzji. Lekceważący stosunek do zmian w otoczeniu.</p> <p>3 – Wykazuje gotowość do zmian, ale nie zawsze jest to następstwo własnego rozpoznania ich przyczyn, lecz reakcja na sugestie innej osoby. Czasem brakuje trafnej analizy zmian otoczenia.</p> <p>4 – Podejmuje wysiłki samodzielnego rozpoznania przyczyn koniecznych zmian, choć chętnie korzysta z sugestii innych osób. Wykazuje dobrą komunikację z pracownikami, co znacznie ułatwia mu wyjaśnienie potrzeby dokonywania zmian. Atutem są umiejętności w zakresie planowania i organizowania działań. W trudnych sytuacjach wykazuje spokój i rozwagę.</p> <p>5 – Pełna gotowość do podejmowania działań zmieniających dotychczasowe funkcjonowanie (zmiany przekonywujące i zasadne). Kryterium oceny logiki zmian jest duża wiedza i doświadczenie oraz wysoka elastyczność w myśleniu i działaniu. Stała obserwacja otoczenia. Duża odwaga inicjowania i wprowadzania zmian. Doskonały organizator i koordynator. Bardzo efektywna komunikacja. Duża siła perswazji.</p>
----------------------------------	--	--

<p>Działania na rzecz realizacji strategicznych celów Uczelni</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Umiejętność przełożenia strategicznych celów Uczelni na cele realizowane przez podległe jednostki organizacyjne. – Umiejętność definiowania celów krótko- i długookresowych we własnym obszarze aktywności. 	<p>1 – Lekceważenie lub pomniejszanie roli celów strategicznych Uczelni, co skutkuje nieuwzględnianiem ich w pracy zarówno własnej, jak i zespołu. Wykazuje trudności w zrozumieniu istoty celów strategicznych, a to utrudnia przekonywanie podległych pracowników o ich znaczeniu.</p> <p>2 – Słaba identyfikacja z celami strategicznymi Uczelni. Nie potrafi skutecznie przełożyć strategicznych celów Uczelni na konkretne działania własne. Nie potrafi skutecznie organizować pracy jednostek organizacyjnych tak, aby realizowały strategiczne cele Uczelni.</p> <p>3 – Identyfikuje się z celami strategicznymi Uczelni, choć nie zawsze albo nie wszystkie cele potrafi skutecznie przełożyć na działania własne i tak zorganizować pracę jednostek organizacyjnych, aby te cele realizowały.</p> <p>4 – Identyfikuje się z celami strategicznymi Uczelni. Swoją aktywnością wspiera ich realizację, choć nie zawsze potrafi tak zorganizować pracę podległych jednostek, aby te cele realizowały.</p> <p>5 – Bardzo mocno identyfikuje się z celami strategicznymi Uczelni. Zawsze potrafi przełożyć strategiczne cele Uczelni na konkretne działania własne i zadania poszczególnych jednostek organizacyjnych.</p>
<p>Zarządzanie zasobami</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Racjonalna i adekwatna do potrzeb alokacja zasobów. – Kontrola efektywności ich wykorzystania. 	<p>1 – Nie potrafi racjonalnie zarządzać zasobami ludzkim i kapitałowymi Uczelni, ani nie potrafi skutecznie kontrolować pod tym kątem swoich podwładnych. Demonstruje postawę „to nie moje zasoby”, co nie pozostaje bez wpływu na negatywne zachowania podwładnych.</p> <p>2 – Stara się zarządzać zasobami efektywnie, choć nagminnie zdarzają się przypadki tolerowania niegospodarności w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi i kapitałowymi. Wykazuje niechęć (brak umiejętności, lekceważenie procedur) do skutecznej kontroli swoich podwładnych w wyżej wymienionym obszarze.</p> <p>3 – Na ogół wykorzystanie dostępnych zasobów (przez siebie i podwładnych) nie budzi zastrzeżeń. Skłonny jest to wykorzystywanie kontrolować za pomocą tradycyjnych metod.</p> <p>4 – Wykorzystuje zasoby efektywnie, co potwierdza wysoki poziom identyfikacji z Uczelnią. Prowadzi permanentną i skuteczną kontrolę, a swoich podwładnych często zachęca do przestrzegania zasad gospodarności.</p> <p>5 – Bardzo efektywnie zarządza dostępnymi zasobami i tego samego wymaga od swoich podwładnych. Prowadzi ścisłą i permanentną kontrolę efektywności wykorzystania środków, ucząc jednocześnie w jaki sposób i dlaczego zasoby Uczelni są równie ważne jak zasoby osobiste każdego pracownika. Korzysta zarówno z wiedzy teoretycznej, jak i praktycznej, co pozwala mu zrozumieć i przekazać podwładnym konieczność traktowania zasobów organizacji jako ważny segment efektywnego funkcjonowania.</p>