

**KWESTIONARIUSZ OCENY OKRESOWEJ
PRACOWNIKA NIEBĘDĄCEGO NAUCZYCIELEM AKADEMICKIM
zatrudnionego na stanowisku kanclerza**

Ocena obejmuje okres od do

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika:

Imię	Nazwisko
Staż pracy w UE w Katowicach	Staż pracy ogółem
Jednostka organizacyjna	
Stanowisko	Data zatrudnienia na obecnym stanowisku
Ostatnia ocena za okres:	Wynik ostatniej oceny:

II. Oświadczenia

My niżej podpisani stwierdzamy, że zapoznaliśmy się z podstawowymi zasadami oceny i mieliśmy prawo do wglądu do aktualnie obowiązującego Regulaminu okresowego oceniania pracowników niebędących nauczycielami akademickimi zatrudnionych w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach

Podpis Oceniającego data

Podpis Ocenianego data

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, z siedzibą w Katowicach ul. 1 Maja 50, wypełniając obowiązek administratora danych wynikający z art. 24 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (t.j. Dz. U. 2015 r. poz. 2135 z późn. zm.) informuje, że przetwarza dane osobowe w zakresie wynikającym z treści regulaminu oraz kwestionariuszy ocen okresowych, na potrzeby syntetycznej oceny potencjału Uniwersytetu i oceny jakości zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie administrator danych informuje wszystkie osoby uprawnione o przysługującym im prawie dostępu do treści swoich danych oraz ich poprawiania.

III. Ocena pracownika:

Przeczytaj definicję kryterium i opisy zachowań uszeregowanych według pięciostopniowej skali. Wybierz zachowanie najtrafniej opisujące ocenianego, a następnie wpisz numer zachowania w okienko po prawej stronie.

Kompetencje społeczne

Kontakty/obsługa interesantów wewnętrznych i zewnętrznych	<i>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.</i>	
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.		
2 – W kontaktach z interesantami często okazuje zniecierpliwienie lub złość. Generalnie stara się sprostać 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.		
3 – Stosunek do interesanta bywa uzależniony od jego nastroju, ale zwykle jest przyjaźnie do nich nastawiony. Stara się sprostać ich wymaganiom i potrzebom oraz stworzyć przyjazną atmosferę sprzyjającą współpracy.		
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.		
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.		

Umiejętność skutecznej komunikacji	<i>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. Dbalność o czytelność informacji pod względem treści, struktury i argumentów.</i>	
1 – Wyraża swoje myśli w sposób niejasny i chaotyczny. Ma trudności z wysławieniem 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.		
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.		
3 – W sprawach typowych komunikuje się w sposób zrozumiały dla swoich rozmówców. Zawsze stara się z uwagą słuchać komunikatów rozmówcy.		
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.		
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.		

Praca w zespole	<i>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.</i>	
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.		
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.		
3 – Nie unika pracy zespołowej. Współpracuje przy realizacji zadań. Zawsze stara się dopasować do grupy.		
4 – Chętnie współpracuje. Ma świadomość korzyści płynących z pracy zespołowej. Z własnej inicjatywy pomaga innym członkom zespołu. W pracach zespołu wyróżnia się aktywnością.		
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.		

Suma punktów w tej części:

.....

Kompetencje osobiste

Samodzielność	<i>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.</i>	
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.		
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.		
3 – Wykonuje samodzielnie wszystkie przydzielone zadania. Do przełożonego zwraca się o pomoc wyłącznie w sytuacjach nietypowych i trudnych. Nie uchyla się przed odpowiedzialnością.		
4 – Wysoki poziom samodzielności. W sytuacjach nietypowych* i trudnych sam proponuje przełożonemu sposoby rozwiązań. Bierze odpowiedzialność za swoje działania.		
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.		

Elastyczność	<i>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.</i>	
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.		
2 – Niechętny zmianom. Ma duże trudności z dostosowaniem się do nowych warunków i oczekiwań. Na dostosowanie się potrzebuje dużo czasu.		
3 – Na polecenie przełożonego oraz przy jego nadzorze i wsparciu zmienia sposób wykonania swoich obowiązków dostosowując go do nowych warunków i oczekiwań.		
4 – Otwarty na zmiany. Wykazuje elastyczność myślenia i zachowania. Zmianę traktuje jako wyzwanie. Szybko dostosowuje się do nowych sytuacji. Chętnie uczy się nowych rzeczy.		
5 – Zmianę postrzega jako szansę. Chętnie angażuje się w zmiany, starając się przezwyciężyć pojawiające się trudności. Bardzo szybko dostosowuje się do nowych warunków. Zdarda się, że samodzielnie inicjuje zmiany lub zgłasza potrzebę ich wprowadzania. Pomaga innym w procesie dostosowań.		

Planowanie i organizacja pracy własnej	<i>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.</i>	
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.		
2 – Mimo planowania pracy – zdarzają się opóźnienia w realizacji zadań. Nadzorowany lub wspierany przez przełożonego realizuje zadania, efektywniej wykorzystując swój czas.		
3 – Dzięki sprawnemu zarządzaniu zwykle wywiązuje się z realizowanych zadań w założonych terminach. Nie wymaga w tej kwestii stałego nadzoru przełożonego.		
4 – Planuje zadania uwzględniając ich hierarchię ważności. Efektywnie wykorzystuje czas pracy. Nigdy nie przekracza ustalonego terminu realizacji zadania. Jest systematyczny.		
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.		

Suma punktów w tej części:

.....

Kompetencje zawodowe

Wiedza fachowa	<i>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.</i>	
1 – Nie posiada wystarczającej wiedzy i umiejętności do właściwej realizacji zadań na danym stanowisku pracy.		
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.		
3 – Posiada wiedzę i umiejętności wymagane na danym stanowisku. Wykorzystuje je w sposób elastyczny – adekwatny do sytuacji i zadań.		
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.		
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”.		

Jakość pracy	<i>Staranność, solidność i skrupulatność w wypełnianiu obowiązków służbowych. Zgodność postępowania z przyjętymi zasadami. Stopień ich realizacji. Zgodność realizacji zadań z planem. Konsekwencja w dążeniu realizacji zadania. Zaangażowanie. Efektywność wykorzystania czasu pracy. Terminowość. Konieczność kontroli i nadzoru ze strony przełożonego w trakcie wypełniania obowiązków.</i>	
1 – Bardzo niska jakość wykonywanej pracy. Powierzone zadania wykonuje nie dbając o szczegóły. Często nie doprowadza sprawy do końca. Popełnia 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.		
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.		
3 – Pracuje starannie. Popełnione 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.		
4 – Wysoka jakość pracy. Zadania wykonuje terminowo, ze starannością wyższą od przeciętnej. Zawsze przestrzega obowiązujących procedur. Rzadko popełnia błędy. Pracuje samodzielnie, bez konieczności nadzoru ze strony przełożonego.		
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.		

Podnoszenie kwalifikacji i rozwój własny	<i>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.</i>	
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.		
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.		
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.		
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.		
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.		

Suma punktów w tej części:

.....

Kompetencje menedżerskie

Delegowanie zadań i uprawnień	<i>Umiejętność rozdzielania zadań stosownie do kompetencji członków zespołu. Przekazywanie pracownikowi wraz 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.</i>	
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.		
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.		
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.		
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.		
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.		

Rozwiązywanie konfliktów w zespole	<i>Umiejętność interpretowania sytuacji i zachowań, identyfikowania motywów postępowania, skutecznej komunikacji, formułowania celów i ustalania priorytetów oraz proponowania rozwiązań w trudnych sytuacjach. Zdolność do wyciszenia emocji, rozstrzygania sporów i poszukiwania kompromisów. Umiejętność argumentacji.</i>	
1 – Zwykle w sytuacji konfliktu w zespole zamiast wyciszać emocje przyczynia się do jego eskalacji.		
2 – Stara się zapobiec eskalacji konfliktu poprzez działania mające jedynie wyciszyć emocje stron, a nie wypracować niezbędny kompromis.		
3 – Potrafi zapobiec eskalacji konfliktu. Proponuje możliwości wyjścia z patowej sytuacji.		
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.		
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.		

Innowacyjność i otwartość na zmiany	<i>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.</i>	
1 – Nie inicjuje żadnych usprawnień i innowacji. Nie widzi potrzeby wprowadzania zmian. Jest niechętny jakimkolwiek zmianom.		
2 – Zwykle nie dostrzega obszarów wymagających poprawy. Na ogólne polecenie wprowadzenia zmian – nie opiera się.		
3 – Sam z siebie nie jest skłonny inicjować zmian, ale na ogólne polecenie stara się uczestniczyć w tworzeniu nowych rozwiązań i odpowiadać za ich wprowadzanie.		
4 – Otwarty na zmiany. Zgłasza propozycje zmian korzystnych dla jego jednostki organizacyjnej. Przygotowuje podłoże dla przyszłych zmian i aktywnie uczestniczy w procesie ich wprowadzania.		
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.		

Predyspozycje kierownicze	<i>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.</i>	
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.		
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.		
3 – Posiada większość cech predysponujących do stanowiska kierowniczego, co czyni z niego sprawnego menedżera. Potrafi zbudować sprawnie działający zespół. Szanowany przez podwładnych, dobry organizator. Ocena pracowników traktuje jako element systemu podnoszenia ich kwalifikacji.		
4 – Lubiący 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.		
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.		

Decyzyjność	<i>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.</i>	
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.		
2 – Potrzebuje dużo czasu, aby podjąć decyzje. 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.		
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.		
4 – Analizuje sytuacje szybko i precyzyjnie. Wyciąga racjonalne wnioski. Potrafi przewidywać potencjalne zagrożenia. Nigdy nie ucieka od odpowiedzialności za konsekwencje podejmowanych przez siebie decyzji.		
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.		

Suma punktów w tej części:

.....

Strategiczne kompetencje zawodowe

<p>Strategiczne zarządzanie organizacją</p>	<p><i>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.</i></p>	
<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 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>	<p><i>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.</i></p>	
<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>		

Strategiczne zarządzanie finansami	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 Uczelnię 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>		

Suma punktów w tej części:

.....

IV. Ocena końcowa

	Uzyskana przez pracownika liczba punktów
Kompetencje społeczne	
Kompetencje osobiste	
Kompetencje zawodowe	
Kompetencje menedżerskie	
Strategiczne kompetencje zawodowe	

Wynik punktowy uzyskany przez pracownika: pkt.

Interpretacja:

Przedział punktowy	Ocena
do 32	Niedostateczna (negatywna)
33-46	Dostateczna
47-65	Dobra
66-79	Bardzo dobra
powyżej 80	Wyróżniająca

Zgodnie z uzyskaną liczbą punktów pracownik uzyskuje ocenę

Syntetyczne uzasadnienie oceny:

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

Konkluzje końcowe:

Ocena niedostateczna (negatywna) → zebrane fakty pozwalają ocenić, że kompetencje pracownika nie odpowiadają potrzebom organizacji i wskazane jest rozwiązanie umowy o pracę z pracownikiem

Ocena dostateczna → wymagana jest zmiana warunków umowy i ich dopasowanie do niższych kompetencji pracownika

Ocena dobra → umowa o pracę powinna zostać podtrzymana w dotychczasowej treści i formie; kompetencje pracownika są dopasowane do wymagań pracy

Ocena bardzo dobra → biorąc pod uwagę wysoki poziom kompetencji i/lub szczególne osiągnięcia, pracownik zasługuje na wyróżnienie, nagrodę lub inną formę uznania (właściwe podkreślić)

Ocena wyróżniająca → 1) umowa o pracę powinna zostać dopasowana do wyróżniającego się poziomu kompetencji i osiągnięć pracownika lub 2) pracownik powinien zostać uwzględniony w rezerwie kadrowej Uniwersytetu (właściwe podkreślić)

Ocenę wystawił
imię i nazwisko oceniającego, data oceny i podpis oceniającego

V. Zadania dla pracownika planowane do wykonania w przyszłym okresie:

1) Zaproponowanie co najmniej jednego usprawnienia lub sposobu rozwiązania konkretnego problemu, które poprawi jakość pracy w jednostce organizacyjnej/Uniwersytecie.

2)

3)

4)

5)

VI. Potwierdzenie przeprowadzenia przez przełożonego rozmowy oceniającej, przekazania oceny końcowej oraz powiadomienia pracownika o możliwości odwołania się od oceny w każdym jej punkcie.

Potwierdzam, że została przeprowadzona ze mną rozmowa oceniająca i powiadomiono mnie o wystawionej ocenie końcowej oraz prawie do odwołania się od oceny w każdym jej punkcie.

.....
data i podpis pracownika**

** Zgodnie z § 6 ust. 2 Regulaminu, podpis stanowi jedynie potwierdzenie zapoznania się z treścią dokumentu, a nie akceptacji oceny.