

**REGULAMIN  
PRZEPROWADZANIA OCEN OKRESOWYCH  
PRACOWNIKÓW NIEBĘDĄCYCH NAUCZYCIELAMI AKADEMICKIMI  
UNIWERSYTETU WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO W OLSZTYNIE**

**§ 1**

**Zasady podstawowe**

1. System oceny pracowników niebędących nauczycielami akademickimi jest instrumentem realizacji polityki kadrowej w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie (zwanym dalej „Uniwersytetem”), mającym umożliwić prawidłowe wykorzystanie potencjału tej grupy pracowników dla realizacji celów Uniwersytetu i identyfikację potrzeb w zakresie dalszego rozwoju zawodowego pracowników.
2. Zadaniem oceny jest określenie poziomu kompetencji pracownika na zajmowanym stanowisku oraz pomoc w podejmowaniu decyzji dotyczących stosowania nagród lub kar, przeszeręgowań, awansów oraz motywacyjnego systemu wynagradzania.
3. System ocen ma charakter:
  - 1) powszechny – ocenie podlegają wszyscy pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi, zatrudnieni na czas nieokreślony lub na czas określony, w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy,
  - 2) okresowy – ocena dokonywana jest nie rzadziej niż raz na cztery lata,
  - 3) przejrzysty – skala ocen oraz zasady oceny są powszechnie znane,
  - 4) poufny – wyniki oceny są poufne, dostęp do nich ma oceniający, oceniany, pracodawca oraz pracownicy jednostki właściwej do spraw kadr.
4. Oceniający zobowiązany jest przeprowadzić ocenę w sposób rzetelny i obiektywny.
5. Oceniany zobowiązany jest niezwłocznie wdrożyć ewentualne zalecenia oceniającego, sformułowane podczas oceny, odnośnie doskonalenia lub poprawy sposobu realizacji zadań.

**§ 2**

**Przedmiot i cel oceny okresowej**

1. Ocenie podlegają: kwalifikacje zawodowe pracownika, sposób i jakość pracy, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, potencjał rozwojowy, zdolności i postawy.
2. Ocena pracownika ma na celu:
  - 1) określenie poziomu kompetencji pracownika na zajmowanym stanowisku,
  - 2) poinformowanie pracownika, jak oceniana jest jego praca przez przełożonych,
  - 3) wskazanie i omówienie mocnych i słabych stron, podkreślenie osiągnięć i zwrócenie uwagi na obszary wymagające poprawy,
  - 4) zidentyfikowanie i analizę ewentualnych problemów w wykonywaniu obowiązków pracowniczych,
  - 5) uzyskanie opartej na faktach podstawy do motywacyjnego wynagradzania pracowników,
  - 6) wymianę poglądów między pracownikiem i jego przełożonym odnośnie możliwości rozwoju pracownika w trakcie dalszej pracy zawodowej,
  - 7) uzyskanie podstawy do tworzenia planu szkoleń.

### **§ 3**

#### **Termin oceny**

1. Ocenę przeprowadza się co cztery lata w okresie od 15 kwietnia do 31 maja, z zastrzeżeniem ust. 2. Termin przekazania arkuszy do jednostki właściwej do spraw kadr upływa 10 czerwca.
2. Oceny pracowników na stanowiskach kierowniczych dokonuje się rok po terminie oceny pozostałych pracowników. Zapis ten dotyczy również kierowników, o których mowa w § 49 ust. 1 i 2 Statutu Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie oraz osób zatrudnionych na samodzielnych jednoosobowych stanowiskach pracy.
3. Na wniosek kierownika jednostki organizacyjnej Rektor, Dziekan lub Kanclerz może podjąć decyzję o wcześniejszym terminie oceny.
4. W przypadku usprawiedliwionej nieobecności pracownika w okresie przeprowadzania ocen, ocena powinna zostać przeprowadzona w ciągu 14 dni od dnia powrotu pracownika do pracy.
5. Ocena obejmuje okres od dnia ostatniej oceny do dnia dokonywania bieżącej oceny.

### **§ 4**

#### **Odpowiedzialność i uprawnienia w zakresie oceny**

1. Oceny dokonuje bezpośredni przełożony osoby ocenianej, zgodnie ze strukturą podległości, określoną w regulaminie organizacyjnym Uniwersytetu.
2. W stosunku do kierowników dziekanatów oceny dokonuje Dziekan.
3. W stosunku do kierowników jednostek organizacyjnych podległych merytorycznie Prorektorom lub Kanclerzowi oceny dokonuje odpowiedni właściwy Prorektor lub Kanclerz.
4. W przypadku stanowisk bezpośrednio podległych Rektorowi oceny dokonuje Rektor lub upoważniony przez niego Prorektor.
5. Oceniający wyznacza termin oceny przypadający przynajmniej na 14 dni przed datą rozmowy.
6. Za przestrzeganie terminów oceny odpowiedzialni są przełożeni przeprowadzający ocenę.

### **§ 5**

#### **Ocena pracowników nowozatrudnionych i przeniesionych**

1. Pracownik może podlegać ocenie – okresowej lub po okresie adaptacyjnym – nie częściej niż jeden raz w roku.
2. Nowozatrudnieni pracownicy mogą podlegać pierwszej ocenie przed upływem okresu, na który została zawarta pierwsza umowa okresowa.
3. Pracownicy przeniesieni do innej komórki organizacyjnej, podlegają ocenie nie wcześniej niż po upływie roku od momentu przeniesienia.

### **§ 6**

#### **Kryteria oceny**

Ustala się następujące kryteria oceny pracowników:

- 1) kwalifikacje,
- 2) realizacja obowiązków służbowych,
- 3) zdolności,
- 4) postawy.

## **§ 7** **Skala ocen**

1. Skala ocen jest pięciostopniowa i obejmuje następujące oceny opisowe i punktowe:
  - 1) powyżej standardowej – 5 punktów,
  - 2) standardowa – 4 punkty,
  - 3) poniżej standardowej – 3 punkty,
  - 4) zdecydowanie poniżej standardowej – 2 punkty.
2. W procesie oceny należy określić, czy pracownik mieści się w zachowaniach i cechach standardowych, poniżej standardu lub też przewyższa standardowe zachowania i cechy.

## **§ 8** **Tryb dokonywania oceny**

1. Ocena okresowa odbywa się w formie rozmowy oceniającej pomiędzy pracownikiem i jego przełożonym, w ramach której omawiane są poszczególne elementy zawarte w uprzednio wypełnionym arkuszu okresowej oceny pracownika.
2. Wzory arkuszy okresowej oceny wraz z wytycznymi co do sposobu ich wypełnienia, znajdują się we wzorach do Regulaminu:
  - 1) wzór nr 1 – „Ocena pracownika administracyjnego, ekonomicznego, bibliotecznego, informatycznego oraz działalności wydawniczej i poligraficznej”;
  - 2) wzór nr 2 – „Ocena pracownika inżyniersko-technicznego i naukowo-technicznego”;
  - 3) wzór nr 3 – „Ocena pracownika na stanowisku robotniczym, pracownika obsługi i poligrafii”;
  - 4) wzór nr 4 – „Ocena pracownika na stanowisku kierowniczym”;
  - 5) wzór nr 5 – „Ocena pracownika dziekanatu”.
3. Arkusz oceny z wypełnioną częścią I *„Dane dotyczące ocenianego pracownika”* doręcza ocenianemu pracownikowi jednostka właściwa do spraw kadr za pośrednictwem bezpośredniego przełożonego.
4. Pracownik wypełnia arkusz: w części II *„Dane dotyczące ocenianego pracownika”* (w tym dobrowolnie część dotyczącą zaangażowania w działalność społeczną) oraz dobrowolnie w części VI *„Informacje dodatkowe”* (w arkuszu oceny, o którym mowa w ust. 2 pkt 4 jest to część VII), a następnie przekazuje arkusz bezpośrednio przełożonemu w terminie, o którym mowa w § 4 ust. 6.
5. Oceniający, zgodnie z wytycznymi, o których mowa w § 4 ust. 1-4, wypełnia arkusz oceny:
  - 1) w części III *„Ocena pracownika”*,
  - 2) w części IV *„Wynik oceny”*,
  - 3) w części V *„Wnioski kadrowe”* (w arkuszu oceny, o którym mowa w ust. 2 pkt 4 jest to część VI),
  - 4) w arkuszu oceny, o którym mowa w ust. 2 pkt 4, w części V *„Kompetencje kierownika ocenione na podstawie ankiet przeprowadzonych wśród pracowników zatrudnionych w kierowanej przez niego jednostce”*.
6. Przed dokonaniem oceny pracownika na stanowisku kierowniczym przeprowadza się wśród pracowników zatrudnionych w kierowanej przez niego jednostce ankietę, dotyczącą oceny kompetencji kierownika. Wzór ankiety zawiera wzór nr 6 – *„Arkusz oceny kompetencji kierownika”*. Ankietę przeprowadza się z chwilą wszczęcia procedury oceny pracownika na stanowisku kierowniczym. Wypełnioneankiety zbiorczo są przekazywane oceniającemu.

7. Przed dokonaniem oceny pracowników dziekanatów przeprowadza się wśród reprezentatywnej, nie mniejszej niż 10% ogólnej liczby studentów na wydziale, ankietę, dotyczącą oceny pracy dziekanatu i jego pracowników. Wzór ankiety zawiera wzór nr 7 – „Ankieta oceny pracowników dziekanatu”. Wskazane jest przeprowadzanie ankiet przynajmniej raz w roku. W ocenie pracowników dziekanatu wykorzystuje się wówczas wyniki wszystkich ankiet, przeprowadzonych w okresie od ostatniej oceny. Nie bierze się pod uwagę ankiet, w których student wskazał, iż nie był obsługiwany przez ocenianego pracownika dziekanatu.
8. Po wypełnieniu arkusza oceny oceniający, z zachowaniem terminu, o którym mowa w § 4 ust. 6, przeprowadza rozmowę oceniającą, podczas której przedstawia cel rozmowy, omawia poszczególne kryteria, informuje o wynikach dokonanej oceny według poszczególnych kryteriów. Informuje pracownika o swoich oczekiwaniach odnośnie do sposobu realizacji zadań pracowniczych, podkreśla pozytywne zachowania pracownika i wskazuje zachowania negatywne. Analizuje zmiany w sposobie realizacji zadań przez pracownika, które nastąpiły w stosunku do poprzedniego okresu oceny.
9. Pracownik ma możliwość odniesienia się do uwag oceniającego oraz uzyskania informacji odnośnie do możliwości poprawy i doskonalenia sposobu realizacji zadań.
10. Oceniający tworzy warunki, aby pracownik sam wskazał obszary do poprawy pracy i sposoby poprawy (ewentualne potrzeby szkoleniowe pracownika).
11. Na zakończenie rozmowy oceniający przekazuje pracownikowi swoje końcowe stanowisko wraz uzasadnieniem. Stanowisko to jest dokumentowane w arkuszu oceny okresowej.
12. Decyzję kadrową podejmuje Rektor.
13. Pracownik potwierdza podpisem zapoznanie się z rezultatem oceny.
14. Przełożony formułuje wnioski i zalecenia co do utrzymania lub poprawy ocenianych obszarów oraz wnioski co do rozwoju zawodowego, zastrzeżeń odnoszących się do pracownika.
15. Arkusz oceny okresowej włącza się do akt osobowych pracownika.

## **§ 9**

### **Procedura odwoławcza**

1. Pracownik ma prawo odwołać się od wyniku oceny w ciągu 7 dni od daty przeprowadzenia rozmowy oceniającej.
2. Pracownik odwołuje się na piśmie do przełożonego wyższego szczebla, zgodnie ze strukturą podległości, określoną w Regulaminie organizacyjnym Uniwersytetu z zastrzeżeniem ust. 3.
3. W przypadku oceny dokonanej przez Rektora, pracownikowi przysługuje prawo złożenia wniosku do Rektora o ponowne przeprowadzenie oceny. Przy rozpatrywaniu wniosku stosuje się odpowiednio przepisy ust. 4-6.
4. Odwołanie pracownika powinno określać elementy oceny, z którymi pracownik się nie zgadza oraz szczegółowy opis przyczyn wniesienia odwołania.
5. Przełożony wyższego szczebla rozpatruje odwołanie w terminie 14 dni od otrzymania odwołania na piśmie. Termin ten ulega wydłużeniu w przypadku absencji pracownika lub oceniającego.
6. Na wniosek ocenianego pracownika w rozpatrywaniu odwołania uczestniczą przedstawiciele związków zawodowych.
7. Rozpatrujący odwołanie podejmuje decyzję o ewentualnym przeprowadzeniu ponownej oceny, w której uczestniczy.
8. W przypadku oceny, o której mowa w § 4 ust. 4, pracownikowi przysługuje wniosek o ponowne przeprowadzenie oceny. Ocena dokonana w tym trybie jest ostateczna.

**§ 10**  
**Postawienia końcowe**

1. Przebieg oceny okresowej koordynuje i nadzoruje jednostka właściwa do spraw kadr.
2. Aktualny regulamin ocen oraz wzory arkuszy są zamieszczone na stronie internetowej.
3. Jednostka właściwa do spraw kadr dokonuje analizy ocen okresowych i przedstawia rezultaty Prorektorowi właściwemu do spraw kadr.
4. We wszystkich sprawach, które nie są uregulowane w Regulaminie przeprowadzania ocen okresowych pracowników niebędących nauczycielami akademickimi Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, rozstrzyga Rektor.

**ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKA  
NIEBĘDĄCEGO NAUCZYCIELEM AKADEMICKIM  
UNIwersytetu WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO W OLSZTYNIE**

**Ocena pracownika administracyjnego, ekonomicznego, bibliotecznego,  
dokumentacji i informacji naukowej oraz działalności wydawniczej i poligraficznej**

**I. Dane dotyczące ocenianego pracownika (wypełnia jednostka właściwa ds. kadr)**

1. Imię ..... i nazwisko: .....
2. Jednostka organizacyjna UWM:  
 1) (Biuro/Wydział/Biblioteka ..... itp.)  
 .....  
 2) (Dział/Instytut/Katedra/Zakład/Zespół ..... itp.)  
 .....
3. Zajmowane stanowisko:.....
4. Staż pracy ogółem (w latach):  
 .....
5. Staż pracy w UWM (w latach):  
 .....
6. Data ostatniej oceny (miesiąc/rok):  
 .....
7. Wynik ostatniej oceny:  
 .....

**II. Dane dotyczące ocenianego pracownika (wypełnia pracownik)**

1. Posiadane **wykształcenie** (wstawić X w odpowiedniej kratce):

podstawowe		średnie		wyższe II st.	
gimnazjalne		wyższe I st.		wyższe ze st. dr/dr hab.	

2. Posiadane **świadczenia i tytuły zawodowe** (wstawić X w kratce, podać informacje uzupełniające):

świadectwo dojrzałości		technik (wpisać specj.) .....		mgr/mgr inż./lek.	
robotnik wykwalifikowany		licencjat/inżynier		inne .....	

3. **Wykształcenie uzupełniające (wypełnia pracownik):** kursy, szkolenia, specjalne uprawnienia, szkoły, studia i inne ukończone / w trakcie od ostatniej oceny:

lp.	nazwa / zakres
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4. **Stopień znajomości języków obcych (wypełnia pracownik)** (wypełnić, jeśli dotyczy – wpisać nazwę języka i X w odpowiedniej kolumnie)

	podstawowy	komunikatywny	biegły
1. język _____			
wymagany			
posiadany			
2. język _____			
wymagany			
posiadany			
3. język _____			
wymagany			
posiadany			

5. Zaangażowanie pracownika w **działalność społeczną (wypełnia pracownik)** (np. związkową, samorządową, wykonywanie obowiązków posła, senatora, radnego, ławnika, honorowego krwiodawcy, wolontariusza itp.)

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

.....  
.....

### III. Ocena pracownika (wypełnia kierownik)

*Proszę udzielić odpowiedzi na pytania wstawiając znak X w odpowiednią kratkę*

Skala oceny:

**5 pkt – ocena powyżej standardowej** – pracownik wyraźnie wyróżnia się spośród innych, przewyższa wymagania,

**4 pkt – ocena standardowa** – pracownik spełnia wymagania zadowalająco,

**3 pkt – ocena poniżej standardowej** – pracownik spełnia niektóre wymagania,

**2 pkt – ocena zdecydowanie poniżej standardowej** – pracownik nie spełnia wymagań.

KWALIFIKACJE	Skala oceny punktowej			
	5 pkt	4 pkt	3 pkt	2 pkt
Kryteria oceny				
1. Przygotowanie merytoryczne do wykonywanych zadań wynikających z zakresu obowiązków				
2. Praktyczna znajomość programów komputerowych niezbędnych do pracy na danym stanowisku				
3. Znajomość przepisów prawnych związanych z pracą na zajmowanym stanowisku				
<b>RAZEM</b>				

REALIZACJA OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH	Skala oceny punktowej			
	5 pkt	4 pkt	3 pkt	2 pkt
Kryteria oceny				
1. Wywiązywanie się z obowiązków wynikających z zakresu czynności				
2. Jakość i staranność wykonywanych zadań, profesjonalizm				



3. Znajomość i przestrzeganie zasad postępowania określonych w regulacjach wewnętrznych				
4. Sposób obsługi interesanta wewnętrznego i zewnętrznego				
5. Postawa pracownika związana z terminowością wykonywania czynności na stanowisku pracy				
6. Efektywne wykorzystywanie czasu pracy				
<b>RAZEM</b>				

<b>ZDOLNOŚCI</b>	<b>Skala oceny punktowej</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>5 pkt</b>	<b>4 pkt</b>	<b>3 pkt</b>	<b>2 pkt</b>
1. Trafność podejmowanych decyzji z uwzględnieniem złożoności spraw				
2. Zdolności analityczno-syntetyczne. Poprawność interpretowania informacji oraz wyciągania z nich logicznych wniosków				
3. Realizacja zadań w sytuacjach trudnych, stresujących np. napięte terminy, skomplikowane zadanie				
4. Ekonomiczne i efektywne wykorzystanie zasobów i środków				
5. Zdolności komunikacyjne: jasne i precyzyjne przekazywanie informacji, pomysłów				
6. Współpraca w zespole				
<b>RAZEM</b>				

<b>POSTAWY</b>	<b>Skala oceny punktowej</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>5 pkt</b>	<b>4 pkt</b>	<b>3 pkt</b>	<b>2 pkt</b>
1. Samodzielność				
2. Wytrwałość i konsekwencja w działaniu				

3. Odpowiedzialność				
4. Etyczne postępowanie, dbałość o wizerunek Uczelni, lojalność, kultura osobista				
5. Doskonalenie kompetencji mających wymierny wpływ na jakość wykonywanej pracy lub na przyszły awans, chęć szkolenia, otwartość na wiedzę				
6. Dbanie o pozytywną atmosferę w pracy				
<b>RAZEM</b>				

GRUPY OCENY	SUMA PUNKTÓW
<b>KWALIFIKACJE</b>	
<b>REALIZACJA OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH</b>	
<b>ZDOLNOŚCI</b>	
<b>POSTAWY</b>	
<b>ŁĄCZNA LICZBA PUNKTÓW</b>	

#### IV. Wynik oceny (wypełnia kierownik)

Ocenę należy wystawić na podstawie uzyskanej punktacji, zgodnie ze skalą ocen.

Przyznaję okresową ocenę pracownika:

.....

.....

(miejscowość)  
oceniającego)

(data)

(podpis

Zapoznałem(-am) się z oceną

.....

(miejscowość)

(data)

(podpis ocenianego)

Pracownikowi przysługuje prawo wniesienia odwołania od oceny w terminie 7 dni od daty zapoznania się z oceną.

### Skala oceny końcowej

Łączna liczba punktów	Okresowa ocena pracownika	Ocena opisowa
90 – 105	ocena powyżej standardowej	pracownik wyraźnie wyróżnia się spośród innych, przewyższa wymagania
74 – 89	Standardowa	pracownik spełnia wymagania zadowalająco
58 – 73	poniżej standardowej	pracownik spełnia niektóre wymagania
42 – 57	zdecydowanie poniżej standardowej	pracownik nie spełnia wymagań

#### V. Wnioski kadrowe (wypełnia kierownik)

Biorąc pod uwagę ocenę poszczególnych kryteriów oraz ocenę globalną uważam za wskazane:

1. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku.
2. Uwzględnić wyniki oceny w motywacyjnym systemie wynagradzania.
3. Przesunąć na inne stanowisko (proszę wskazać jakie)
  - 1) ..... bezpośrednio po ocenie,
  - 2) ..... w późniejszym terminie uwzględniając możliwości kadrowe.
4. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku z równoczesnym nałożeniem na niego obowiązku:
  - 1) Poprawy efektywności pracy w zakresie.....
  - 2) Podniesienia / uzupełnienia kwalifikacji w zakresie .....
  - 3) Jako formę podniesienia kwalifikacji proponuję:  
Szkolenia i kursy .....
  - .....
  - Inne .....
  - .....
  - .....
5. Ująć w rezerwie kadrowej.
6. Inne .....

**Uwagi i wnioski oceniającego** (mocne i słabe strony pracownika, znaczące osiągnięcia, najpoważniejsze niedociągnięcia):

.....  
(miejsowość)

.....  
(data)

.....  
(podpis oceniającego)

**VI. Informacje dodatkowe (wypełnia pracownik, dobrowolnie)**

1. Czy istnieją umiejętności, których nabycie pozwoliłoby Pani / Panu na sprawniejsze wykonywanie powierzonych obowiązków? Jeśli tak, proszę je wymienić i zaproponować sposób, w jaki można je zdobyć?

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

2. Czy Pani / Pana zdaniem Pańskie kwalifikacje (wykształcenie, doświadczenie, umiejętności) są wykorzystane w pracy. W jaki sposób można je Pan / Pani wykorzystać je najpełniej?

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

3. Czy jest jakiś zakres pracy, z którym sobie Pani / Pan nie radzi? Czy są takie, które wymagają dużo wysiłku i zaangażowania? Czy w związku z tym potrzebne są Panu / Pani dodatkowe szkolenia, praktyka, pomoc współpracowników?

.....  
.....

.....  
.....  
.....  
4. Czy Pani / Pana zdaniem (biorąc pod uwagę kwalifikacje nabyte formalnie i nieformalnie) jest jakiś zakres pracy w dziale i w całej Uczelni, którego wykonywanie przyniosłoby Panu / Pani większą satysfakcję niż dotychczas?

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

5. Jak ocenia Pan / Pani swoje wyniki pracy? Dlaczego?

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

6. Myśląc o swojej przyszłej pracy w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie, w jakim dziale lub na jakim stanowisku chciałby Pan / chciałaby Pani pracować w przyszłości? Czy wymaga to dodatkowych kwalifikacji? Jakich? Czy potrzebne są Pani / Panu dodatkowe szkolenia?

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

.....  
(miejsowość)  
oceniającego)

.....  
(data)

.....  
(podpis

**ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKA  
NIEBĘDĄCEGO NAUCZYCIELEM AKADEMICKIM  
UNIwersYTETU WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO W OLSZTYNIE**

**Ocena pracownika inżynierjno-technicznego i naukowo-technicznego**

**I. Dane dotyczące ocenianego pracownika (wypełnia jednostka właściwa ds. kadr)**

1. Imię i nazwisko:

.....

2. Jednostka organizacyjna UWM:

1) (Biuro/Wydział/Biblioteka itp.)

.....

2) (Dział/Instytut/Katedra/Zakład/Zespół itp.)

.....

3. Zajmowane stanowisko:.....

4. Staż pracy ogółem (w latach):

.....

5. Staż pracy w UWM (w latach):

.....

6. Data ostatniej oceny (miesiąc/rok):

.....

7. Wynik ostatniej oceny:

.....

**II. Dane dotyczące ocenianego pracownika (wypełnia pracownik)**

1. Posiadane **wykształcenie** (wstawić X w odpowiedniej kratce):

podstawowe		średnie		wyższe II st.	
gimnazjalne		wyższe I st.		wyższe ze st. dr/dr hab.	

2. Posiadane **świadczenia i tytuły zawodowe** (wstawić X w kratce, podać informacje uzupełniające):

świadectwo dojrzałości		technik (wpisać specj.) .....		mgr/mgr inż./lek.	
robotnik wykwalifikowany		licencjat/inżynier		inne .....	

3. **Wykształcenie uzupełniające (wypełnia pracownik):** kursy, szkolenia, specjalne uprawnienia, szkoły, studia i inne ukończone / w trakcie od ostatniej oceny:

lp.	nazwa / zakres
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4. **Stopień znajomości języków obcych (wypełnia pracownik) (wypełnić, jeśli dotyczy – wpisać nazwę języka i X w odpowiedniej kolumnie)**

	podstawowy	komunikatywny	biegły
1. język _____			
wymagany			
posiadany			
2. język _____			
wymagany			
posiadany			
3. język _____			
wymagany			
posiadany			

5. Zaangażowanie pracownika w **działalność społeczną (wypełnia pracownik)** (np. związkową, samorządową, wykonywanie obowiązków posła, senatora, radnego, ławnika, honorowego krwiodawcy, wolontariusza itp.)

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

.....  
.....

### III. Ocena pracownika (wypełnia kierownik)

Proszę udzielić odpowiedzi na pytania wstawiając znak X w odpowiednią kratkę

Skala oceny:

**5 pkt – ocena powyżej standardowej** – pracownik wyraźnie wyróżnia się spośród innych, przewyższa wymagania,

**4 pkt – ocena standardowa** – pracownik spełnia wymagania zadowalająco,

**3 pkt – ocena poniżej standardowej** – pracownik spełnia niektóre wymagania,

**2 pkt – ocena zdecydowanie poniżej standardowej** – pracownik nie spełnia wymagań.

KWALIFIKACJE	Skala oceny punktowej			
	5 pkt	4 pkt	3 pkt	2 pkt
Kryteria oceny				
1. Przygotowanie merytoryczne do wykonywanych zadań wynikających z zakresu obowiązków				
2. Praktyczna znajomość programów komputerowych niezbędnych do pracy na danym stanowisku				
3. Znajomość przepisów prawnych związanych z pracą na zajmowanym stanowisku				
<b>RAZEM</b>				

REALIZACJA OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH	Skala oceny punktowej			
	5 pkt	4 pkt	3 pkt	2 pkt
Kryteria oceny				
1. Wywiązywanie się z obowiązków wynikających z zakresu czynności				
2. Jakość i staranność wykonywanych zadań, profesjonalizm				
3. Znajomość i przestrzeganie zasad postępowania określonych w regulacjach wewnętrznych				
4. Sposób obsługi interesanta wewnętrznego i zewnętrznego				
5. Postawa pracownika związana z terminowością wykonywania czynności na stanowisku pracy				



6. Efektywne wykorzystywanie czasu pracy				
7. Świadczenie pomocy w przygotowywaniu i prowadzeniu zajęć dydaktycznych oraz udział w pracach usługowo-badawczych lub badaniach naukowych				
<b>RAZEM</b>				

<b>ZDOLNOŚCI</b>	<b>Skala oceny punktowej</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>5 pkt</b>	<b>4 pkt</b>	<b>3 pkt</b>	<b>2 pkt</b>
1. Trafność podejmowanych decyzji z uwzględnieniem złożoności spraw				
2. Zdolności analityczno-syntetyczne. Poprawność interpretowania informacji oraz wyciągania z nich logicznych wniosków				
3. Realizacja zadań w sytuacjach trudnych, stresujących np. napięte terminy, skomplikowane zadanie				
4. Ekonomiczne i efektywne wykorzystanie zasobów i środków				
5. Zdolności komunikacyjne: jasne i precyzyjne przekazywanie informacji, pomysłów				
6. Współpraca w zespole				
<b>RAZEM</b>				

<b>POSTAWY</b>	<b>Skala oceny punktowej</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>5 pkt</b>	<b>4 pkt</b>	<b>3 pkt</b>	<b>2 pkt</b>
1. Samodzielność				
2. Wytrwałość i konsekwencja w działaniu				
3. Odpowiedzialność				
4. Etyczne postępowanie, dbałość o wizerunek Uczelni, lojalność, kultura osobista				

5. Doskonalenie kompetencji mających wymierny wpływ na jakość wykonywanej pracy lub na przyszły awans, chęć szkolenia, otwartość na wiedzę				
6. Dbanie o pozytywną atmosferę w pracy				
<b>RAZEM</b>				

GRUPY OCENY	SUMA PUNKTÓW
<b>KWALIFIKACJE</b>	
<b>REALIZACJA OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH</b>	
<b>ZDOLNOŚCI</b>	
<b>POSTAWY</b>	
<b>ŁĄCZNA LICZBA PUNKTÓW</b>	

#### IV. Wynik oceny (wypełnia kierownik)

Ocenę należy wystawić na podstawie uzyskanej punktacji, zgodnie ze skalą ocen.

Przyznaję okresową ocenę pracownika:

.....

.....

.....

(miejscowość)  
oceniającego)

.....  
(data)

(podpis

Zapoznałem(-am) się z oceną

.....

.....

(miejscowość)

.....  
(data)

(podpis ocenianego)

Pracownikowi przysługuje prawo wniesienia odwołania od oceny w terminie 7 dni od daty zapoznania się z oceną.

#### Skala oceny końcowej

Łączna liczba punktów	Okresowa ocena pracownika	Ocena opisowa
95 - 110	ocena powyżej standardowej	pracownik wyraźnie wyróżnia się spośród innych, przewyższa wymagania
78 - 94	Standardowa	pracownik spełnia wymagania zadowalająco
61 - 77	poniżej standardowej	pracownik spełnia niektóre wymagania
44 - 60	zdecydowanie poniżej standardowej	pracownik nie spełnia wymagań

#### V. Wnioski kadrowe (wypełnia kierownik)

Biorąc pod uwagę ocenę poszczególnych kryteriów oraz ocenę globalną uważam za wskazane:

1. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku.
2. Uwzględnić wyniki oceny w motywacyjnym systemie wynagradzania.
3. Przesunąć na inne stanowisko (proszę wskazać jakie)
  - 1) ..... bezpośrednio po ocenie,
  - 2) ..... w późniejszym terminie uwzględniając możliwości kadrowe.
4. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku z równoczesnym nałożeniem na niego obowiązku:
  - 1) Poprawy efektywności pracy w zakresie.....
  - 2) Podniesienia / uzupełnienia kwalifikacji w zakresie .....
  - 3) Jako formę podniesienia kwalifikacji proponuję:
    - Szkolenia i kursy .....
    - .....
    - Inne .....
    - .....
    - .....
5. Ująć w rezerwie kadrowej.
6. Inne .....

**Uwagi i wnioski oceniającego** (mocne i słabe strony pracownika, znaczące osiągnięcia, najpoważniejsze niedociągnięcia):

.....  
(miejsowość)

.....  
(data)

.....  
(podpis oceniającego)

**VI. Informacje dodatkowe (wypełnia pracownik, dobrowolnie)**

1. Czy istnieją umiejętności, których nabycie pozwoliłoby Pani / Panu na sprawniejsze wykonywanie powierzonych obowiązków? Jeśli tak, proszę je wymienić i zaproponować sposób, w jaki można je zdobyć?

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

2. Czy Pani / Pana zdaniem Pańskie kwalifikacje (wykształcenie, doświadczenie, umiejętności) są wykorzystane w pracy. W jaki sposób można je Pan / Pani wykorzystać je najpełniej?

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

3. Czy jest jakiś zakres pracy, z którym sobie Pani / Pan nie radzi? Czy są takie, które wymagają dużo wysiłku i zaangażowania? Czy w związku z tym potrzebne są Panu / Pani dodatkowe szkolenia, praktyka, pomoc współpracowników?

.....  
.....

.....  
.....  
.....  
4. Czy Pani / Pana zdaniem (biorąc pod uwagę kwalifikacje nabyte formalnie i nieformalnie) jest jakiś zakres pracy w dziale i w całej Uczelni, którego wykonywanie przyniosłoby Panu / Pani większą satysfakcję niż dotychczas?

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

5. Jak ocenia Pan / Pani swoje wyniki pracy? Dlaczego?

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

6. Myśląc o swojej przyszłej pracy w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie, w jakim dziale lub na jakim stanowisku chciałby Pan / chciałaby Pani pracować w przyszłości? Czy wymaga to dodatkowych kwalifikacji? Jakich? Czy potrzebne są Pani / Panu dodatkowe szkolenia?

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

.....  
(miejsowość)  
oceniającego)

.....  
(data)

.....  
(podpis

**ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKA  
NIEBĘDĄCEGO NAUCZYCIELEM AKADEMICKIM  
UNIwersYTETU WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO W OLSZTYNIE**

**Ocena pracownika na stanowisku robotniczym, pracownika obsługi i poligrafii**

**I. Dane dotyczące ocenianego pracownika (wypełnia jednostka właściwa ds. kadr)**

1. Imię i nazwisko:

.....

2. Jednostka organizacyjna UWM:

1) (Biuro/Wydział/Biblioteka itp.)

.....

2) (Dział/Instytut/Katedra/Zakład/Zespół itp.)

.....

3. Zajmowane stanowisko:.....

4. Staż pracy ogółem (w latach):

.....

5. Staż pracy w UWM (w latach):

.....

6. Data ostatniej oceny (miesiąc/rok):

.....

7. Wynik ostatniej oceny:

.....

**II. Dane dotyczące ocenianego pracownika (wypełnia pracownik)**

1. Posiadane **wykształcenie** (wstawić X w odpowiedniej kratce):

podstawowe		średnie		wyższe II st.	
gimnazjalne		wyższe I st.		wyższe ze st. dr/dr hab.	

2. Posiadane **świadczenia i tytuły zawodowe** (wstawić X w kratce, podać informacje uzupełniające):

świadectwo dojrzałości		technik (wpisać specj.) .....		mgr/mgr inż./lek.	
robotnik wykwalifikowany		licencjat/inżynier		inne .....	

3. **Wykształcenie uzupełniające (wypełnia pracownik):** kursy, szkolenia, specjalne uprawnienia, szkoły, studia i inne ukończone / w trakcie od ostatniej oceny:

lp.	nazwa / zakres
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4. **Stopień znajomości języków obcych (wypełnia pracownik) (wypełnić, jeśli dotyczy – wpisać nazwę języka i X w odpowiedniej kolumnie)**

	podstawowy	komunikatywny	biegły
1. język _____			
wymagany			
posiadany			
2. język _____			
wymagany			
posiadany			
3. język _____			
wymagany			
posiadany			

5. Zaangażowanie pracownika w **działalność społeczną (wypełnia pracownik)** (np. związkową, samorządową, wykonywanie obowiązków posła, senatora, radnego, ławnika, honorowego krwiodawcy, wolontariusza itp.)

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

.....

.....

### III. Ocena pracownika (wypełnia kierownik)

*Proszę udzielić odpowiedzi na pytania wstawiając znak X w odpowiednią kratkę*

Skala oceny:

- 5 pkt – ocena powyżej standardowej** – pracownik wyraźnie wyróżnia się spośród innych, przewyższa wymagania,
- 4 pkt – ocena standardowa** – pracownik spełnia wymagania zadowalająco,
- 3 pkt – ocena poniżej standardowej** – pracownik spełnia niektóre wymagania,
- 2 pkt – ocena zdecydowanie poniżej standardowej** – pracownik nie spełnia wymagań.

KWALIFIKACJE	Skala oceny punktowej			
	5 pkt	4 pkt	3 pkt	2 pkt
Kryteria oceny				
1. Przygotowanie merytoryczne do wykonywanych zadań wynikających z zakresu obowiązków				
2. Praktyczna znajomość obsługi maszyn i urządzeń wymagana na danym stanowisku				
<b>RAZEM</b>				

REALIZACJA OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH	Skala oceny punktowej			
	5 pkt	4 pkt	3 pkt	2 pkt
Kryteria oceny				
1. Wywiązywanie się z obowiązków wynikających z zakresu czynności				
2. Jakość i staranność wykonywanych zadań, profesjonalizm				
3. Sposób obsługi interesanta wewnętrznego i zewnętrznego				



4. Postawa pracownika związana z terminowością wykonywania czynności na stanowisku pracy				
5. Efektywne wykorzystywanie czasu pracy				
<b>RAZEM</b>				

<b>ZDOLNOŚCI</b>	<b>Skala oceny punktowej</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>5 pkt</b>	<b>4 pkt</b>	<b>3 pkt</b>	<b>2 pkt</b>
1. Realizacja zadań w sytuacjach trudnych, stresujących np. napięte terminy, skomplikowane zadanie				
2. Ekonomiczne i efektywne wykorzystanie zasobów i środków				
3. Współpraca w zespole				
<b>RAZEM</b>				

<b>POSTAWY</b>	<b>Skala oceny punktowej</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>5 pkt</b>	<b>4 pkt</b>	<b>3 pkt</b>	<b>2 pkt</b>
1. Samodzielność				
2. Wytrwałość i konsekwencja w działaniu				
3. Odpowiedzialność				
4. Etyczne postępowanie, dbałość o wizerunek Uczelni, lojalność, kultura osobista				
5. Doskonalenie kompetencji mających wymierny wpływ na jakość wykonywanej pracy lub na przyszły awans, chęć szkolenia, otwartość na wiedzę				
6. Dbanie o pozytywną atmosferę w pracy				
<b>RAZEM</b>				

<b>GRUPY OCENY</b>	<b>SUMA PUNKTÓW</b>
--------------------	---------------------

<b>KWALIFIKACJE</b>	
<b>REALIZACJA OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH</b>	
<b>ZDOLNOŚCI</b>	
<b>POSTAWY</b>	
<b>ŁĄCZNA LICZBA PUNKTÓW</b>	

#### IV. Wynik oceny (wypełnia kierownik)

Ocenę należy wystawić na podstawie uzyskanej punktacji, zgodnie ze skalą ocen.

Przyznaję okresową ocenę pracownika:

.....

.....  
 (miejsowość) (data) (podpis  
 oceniającego)

Zapoznałem(-am) się z oceną

.....  
 (miejsowość) (data) (podpis ocenianego)

Pracownikowi przysługuje prawo wniesienia odwołania od oceny w terminie 7 dni od daty zapoznania się z oceną.

#### Skala oceny końcowej

Łączna liczba punktów	Okresowa ocena pracownika	Ocena opisowa
69 - 80	ocena powyżej standardowej	pracownik wyraźnie wyróżnia się spośród innych, przewyższa wymagania
57 - 68	Standardowa	pracownik spełnia wymagania zadowalająco
45 - 56	poniżej standardowej	pracownik spełnia niektóre wymagania

32 - 44	<b>zdecydowanie poniżej standardowej</b>	pracownik nie spełnia wymagań
---------	--	-------------------------------

**V. Wnioski kadrowe (wypełnia kierownik)**

Biorąc pod uwagę ocenę poszczególnych kryteriów oraz ocenę globalną uważam za wskazane:

1. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku.
2. Uwzględnić wyniki oceny w motywacyjnym systemie wynagradzania.
3. Przesunąć na inne stanowisko (proszę wskazać jakie)
  - 1) ..... bezpośrednio po ocenie,
  - 2) ..... w późniejszym terminie uwzględniając możliwości kadrowe.
4. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku z równoczesnym nałożeniem na niego obowiązku:
  - 1) Poprawy efektywności pracy w zakresie.....
  - 2) Podniesienia / uzupełnienia kwalifikacji w zakresie .....
  - 3) Jako formę podniesienia kwalifikacji proponuję:  
 Szkolenia i kursy .....  
 .....  
 Inne .....  
 .....  
 .....
5. Ująć w rezerwie kadrowej.
6. Inne .....

**Uwagi i wnioski oceniającego** (mocne i słabe strony pracownika, znaczące osiągnięcia, najpoważniejsze niedociągnięcia):

.....  
(miejsowość)

.....  
(data)

.....  
(podpis oceniającego)

## **VI. Informacje dodatkowe (wypełnia pracownik, dobrowolnie)**

1. Czy istnieją umiejętności, których nabycie pozwoliłoby Pani / Panu na sprawniejsze wykonywanie powierzonych obowiązków? Jeśli tak, proszę je wymienić i zaproponować sposób, w jaki można je zdobyć?

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

2. Czy Pani / Pana zdaniem Pańskie kwalifikacje (wykształcenie, doświadczenie, umiejętności) są wykorzystane w pracy. W jaki sposób można je Pan / Pani wykorzystać je najlepiej?

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

3. Czy jest jakiś zakres pracy, z którym sobie Pani / Pan nie radzi? Czy są takie, które wymagają dużo wysiłku i zaangażowania? Czy w związku z tym potrzebne są Panu / Pani dodatkowe szkolenia, praktyka, pomoc współpracowników?

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

4. Czy Pani / Pana zdaniem (biorąc pod uwagę kwalifikacje nabyte formalnie i nieformalnie) jest jakiś zakres pracy w dziale i w całej Uczelni, którego wykonywanie przyniosłoby Panu / Pani większą satysfakcję niż dotychczas?

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

5. Jak ocenia Pan / Pani swoje wyniki pracy? Dlaczego?

.....  
.....

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

6. Myśląc o swojej przyszłej pracy w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie, w jakim dziale lub na jakim stanowisku chciałby Pan / chciałaby Pani pracować w przyszłości? Czy wymaga to dodatkowych kwalifikacji? Jakich? Czy potrzebne są Pani / Panu dodatkowe szkolenia?

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

.....  
(miejsowość)  
oceniającego)

.....  
(data)

.....  
(podpis

**ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKA  
NIEBĘDĄCEGO NAUCZYCIELEM AKADEMICKIM  
UNIwersYTETU WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO W OLSZTYNIE**

**Ocena pracownika na stanowisku kierowniczym**

**I. Dane dotyczące ocenianego pracownika (wypełnia jednostka właściwa ds. kadr)**

1. Imię i nazwisko:

.....

2. Jednostka organizacyjna UWM:

1) (Biuro/Wydział/Biblioteka itp.)

.....

2) (Dział/Instytut/Katedra/Zakład/Zespół itp.)

.....

3. Zajmowane stanowisko:.....

4. Staż pracy ogółem (w latach):

.....

5. Staż pracy w UWM (w latach):

.....

6. Data ostatniej oceny (miesiąc/rok):

.....

7. Wynik ostatniej oceny:

.....

**II. Dane dotyczące ocenianego pracownika (wypełnia pracownik)**

1. Posiadane **wykształcenie** (wstawić X w odpowiedniej kratce):

średnie		wyższe II st.	
wyższe I st.		wyższe ze st. dr/dr hab.	

2. Posiadane **świadczenia i tytuły zawodowe** (wstawić X w kratce, podać informacje uzupełniające):

świadczenie dojrzałości		technik (wpisać specj.) .....		mgr/mgr inż./lek.	
robotnik wykwalifikowany		licencjat/inżynier		inne .....	

3. **Wykształcenie uzupełniające (wypełnia pracownik):** kursy, szkolenia, specjalne uprawnienia, szkoły, studia i inne ukończone / w trakcie od ostatniej oceny:

lp.	nazwa / zakres
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4. **Stopień znajomości języków obcych (wypełnia pracownik) (wypełnić, jeśli dotyczy – wpisać nazwę języka i X w odpowiedniej kolumnie)**

	podstawowy	komunikatywny	biegły
1. język _____			
wymagany			
posiadany			
2. język _____			
wymagany			
posiadany			
3. język _____			
wymagany			
posiadany			

5. Zaangażowanie pracownika w **działalność społeczną (wypełnia pracownik)** (np. związkową, samorządową, wykonywanie obowiązków posła, senatora, radnego, ławnika, honorowego krwiodawcy, wolontariusza itp.)

.....

.....

.....

.....

.....

### III. Ocena pracownika (wypełnia kierownik)

*Proszę udzielić odpowiedzi na pytania wstawiając znak X w odpowiednią kratkę*

Skala oceny:

**5 pkt – ocena powyżej standardowej** – pracownik wyraźnie wyróżnia się spośród innych, przewyższa wymagania,

**4 pkt – ocena standardowa** – pracownik spełnia wymagania zadowalająco,

**3 pkt – ocena poniżej standardowej** – pracownik spełnia niektóre wymagania,

**2 pkt – ocena zdecydowanie poniżej standardowej** – pracownik nie spełnia wymagań.

KWALIFIKACJE	Skala oceny punktowej			
	5 pkt	4 pkt	3 pkt	2 pkt
Kryteria oceny				
1. Przygotowanie merytoryczne do wykonywanych zadań wynikających z zakresu obowiązków				
2. Praktyczna znajomość programów komputerowych niezbędnych do pracy na danym stanowisku				
3. Znajomość przepisów prawnych związanych z pracą na zajmowanym stanowisku				
<b>RAZEM</b>				

REALIZACJA OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH	Skala oceny punktowej			
	5 pkt	4 pkt	3 pkt	2 pkt
Kryteria oceny				
1. Wywiązywanie się z obowiązków wynikających z zakresu czynności				
2. Dokładne i precyzyjne określenie celów oraz ram czasowych działania				
3. Jakość i staranność wykonywanych zadań, profesjonalizm				
4. Znajomość i przestrzeganie zasad postępowania określonych w regulacjach wewnętrznych				



5. Sposób obsługi interesanta wewnętrznego i zewnętrznego				
6. Postawa pracownika związana z terminowością wykonywania czynności na stanowisku pracy				
7. Efektywne wykorzystywanie czasu pracy				
<b>RAZEM</b>				

<b>ZDOLNOŚCI</b>	<b>Skala oceny punktowej</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>5 pkt</b>	<b>4 pkt</b>	<b>3 pkt</b>	<b>2 pkt</b>
1. Trafność podejmowanych decyzji z uwzględnieniem złożoności spraw				
2. Planowanie, kontrola i ocena realizacji zadań				
3. Pełne wykorzystania potencjału podwładnych, delegowanie zadań				
4. Zdolności analityczno-syntetyczne. Poprawność interpretowania informacji oraz wyciągania z nich logicznych wniosków				
5. Realizacja zadań w sytuacjach trudnych, stresujących np. napięte terminy, skomplikowane zadanie				
6. Ekonomiczne i efektywne wykorzystanie zasobów i środków				
7. Zdolności komunikacyjne: jasne i precyzyjne przekazywanie informacji, pomysłów				
8. Efektywna ocena i motywowanie podwładnych				
9. Współpraca w zespole				
10. Rozwiązywanie konfliktów w zespole				
<b>RAZEM</b>				

<b>POSTAWY</b>	<b>Skala oceny punktowej</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>5 pkt</b>	<b>4 pkt</b>	<b>3 pkt</b>	<b>2 pkt</b>
1. Samodzielność				
2. Wytrwałość i konsekwencja w działaniu				
3. Odpowiedzialność				

4. Etyczne postępowanie, dbałość o wizerunek Uczelni, lojalność, kultura osobista				
5. Doskonalenie kompetencji mających wymierny wpływ na jakość wykonywanej pracy lub na przyszły awans, chęć szkolenia, otwartość na wiedzę				
6. Asertywność				
7. Dbanie o pozytywną atmosferę w pracy				
<b>RAZEM</b>				

GRUPY OCENY	SUMA PUNKTÓW
<b>KWALIFIKACJE</b>	
<b>REALIZACJA OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH</b>	
<b>ZDOLNOŚCI</b>	
<b>POSTAWY</b>	
<b>ŁĄCZNA LICZBA PUNKTÓW</b>	

#### IV. Wynik oceny (wypełnia kierownik)

Ocenę należy wystawić na podstawie uzyskanej punktacji, zgodnie ze skalą ocen.

Przyznaję okresową ocenę pracownika:

.....

.....

.....

(miejsowość) (data) (podpis  
oceniającego)

Zapoznałem(-am) się z oceną

.....

.....

(miejsowość) (data) (podpis ocenianego)

Pracownikowi przysługuje prawo wniesienia odwołania od oceny w terminie 7 dni od daty zapoznania się z oceną.

## Skala oceny końcowej

Łączna liczba punktów	Okresowa ocena pracownika	Ocena opisowa
116 - 135	ocena powyżej standardowej	pracownik wyraźnie wyróżnia się spośród innych, przewyższa wymagania
96 - 115	Standardowa	pracownik spełnia wymagania zadowalająco
75 - 95	poniżej standardowej	pracownik spełnia niektóre wymagania
54 - 74	zdecydowanie poniżej standardowej	pracownik nie spełnia wymagań

### V. Kompetencje kierownika ocenione na podstawie ankiet przeprowadzonych wśród pracowników zatrudnionych w kierowanej przez niego jednostce

Wynik oceny .....

### VI. Wnioski kadrowe (wypełnia kierownik)

Biorąc pod uwagę ocenę poszczególnych kryteriów oraz ocenę globalną uważam za wskazane:

1. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku.
2. Uwzględnić wyniki oceny w motywacyjnym systemie wynagradzania.
3. Przesunąć na inne stanowisko (proszę wskazać jakie)
  - 1) ..... bezpośrednio po ocenie,
  - 2) ..... w późniejszym terminie uwzględniając możliwości kadrowe.
4. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku z równoczesnym nałożeniem na niego obowiązku:
  - 1) Poprawy efektywności pracy w zakresie.....
  - 2) Podniesienia / uzupełnienia kwalifikacji w zakresie .....
  - 3) Jako formę podniesienia kwalifikacji proponuję:  
Szkolenia i kursy .....
  - .....
  - Inne .....
  - .....
  - .....
5. Ująć w rezerwie kadrowej.
6. Inne .....

**Uwagi i wnioski oceniającego** (mocne i słabe strony pracownika, znaczące osiągnięcia, najpoważniejsze niedociągnięcia):

.....  
(miejscowość)

.....  
(data)

.....  
(podpis oceniającego)

**VII. Informacje dodatkowe (wypełnia pracownik, dobrowolnie)**

1. Czy istnieją umiejętności, których nabycie pozwoliłoby Pani / Panu na sprawniejsze wykonywanie powierzonych obowiązków? Jeśli tak, proszę je wymienić i zaproponować sposób, w jaki można je zdobyć?

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

2. Czy Pani / Pana zdaniem Pańskie kwalifikacje (wykształcenie, doświadczenie, umiejętności) są wykorzystane w pracy. W jaki sposób można je Pan / Pani wykorzystać je najlepiej?

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

3. Czy jest jakiś zakres pracy, z którym sobie Pani / Pan nie radzi? Czy są takie, które wymagają dużo wysiłku i zaangażowania? Czy w związku z tym potrzebne są Panu / Pani dodatkowe szkolenia, praktyka, pomoc współpracowników?

.....  
.....

.....  
.....  
.....  
4. Czy Pani / Pana zdaniem (biorąc pod uwagę kwalifikacje nabyte formalnie i nieformalnie) jest jakiś zakres pracy w dziale i w całej Uczelni, którego wykonywanie przyniosłoby Panu / Pani większą satysfakcję niż dotychczas?

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

5. Jak ocenia Pan / Pani swoje wyniki pracy? Dlaczego?

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

6. Myśląc o swojej przyszłej pracy w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie, w jakim dziale lub na jakim stanowisku chciałby Pan / chciałaby Pani pracować w przyszłości? Czy wymaga to dodatkowych kwalifikacji? Jakich? Czy potrzebne są Pani / Panu dodatkowe szkolenia?

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

.....  
(miejsowość)  
oceniającego)

.....  
(data)

.....  
(podpis

**ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKA  
NIEBĘDĄCEGO NAUCZYCIELEM AKADEMICKIM  
UNIwersYTETU WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO W OLSZTYNIE**

**Ocena pracownika dziekanatu**

**I. Dane dotyczące ocenianego pracownika (wypełnia jednostka właściwa ds. kadr)**

1. Imię i nazwisko:

.....

2. Jednostka organizacyjna UWM:

1) (Biuro/Wydział/Biblioteka itp.)

.....

2) (Dział/Instytut/Katedra/Zakład/Zespół itp.)

.....

3. Zajmowane stanowisko:.....

4. Staż pracy ogółem (w latach):

.....

5. Staż pracy w UWM (w latach):

.....

6. Data ostatniej oceny (miesiąc/rok):

.....

7. Wynik ostatniej oceny:

.....

**II. Dane dotyczące ocenianego pracownika (wypełnia pracownik)**

1. Posiadane **wykształcenie** (wstawić X w odpowiedniej kratce):

podstawowe		średnie		wyższe II st.	
gimnazjalne		wyższe I st.		wyższe ze st. dr/dr hab.	

2. Posiadane **świadczenia i tytuły zawodowe** (wstawić X w kratce, podać informacje uzupełniające):

świadectwo dojrzałości		technik (wpisać specj.) .....		mgr/mgr inż./lek.	
robotnik wykwalifikowany		licencjat/inżynier		inne .....	

3. **Wykształcenie uzupełniające (wypełnia pracownik):** kursy, szkolenia, specjalne uprawnienia, szkoły, studia i inne ukończone / w trakcie od ostatniej oceny:

lp.	nazwa / zakres
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4. **Stopień znajomości języków obcych (wypełnia pracownik)** (wypełnić, jeśli dotyczy – wpisać nazwę języka i X w odpowiedniej kolumnie)

	podstawowy	komunikatywny	biegły
1. język _____			
wymagany			
posiadany			
2. język _____			
wymagany			
posiadany			
3. język _____			
wymagany			
posiadany			

5. Zaangażowanie pracownika w **działalność społeczną (wypełnia pracownik)** (np. związkową, samorządową, wykonywanie obowiązków posła, senatora, radnego, ławnika, honorowego krwiodawcy, wolontariusza itp.)

.....  
 .....

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

### III. Ocena pracownika (wypełnia kierownik)

Wyniki ankiety przeprowadzonej wśród studentów (wypełnia bezpośredni przełożony)

Pytania ankiety:	Zdecydowanie tak (W=5)	Raczej tak (W=4)	Średnio (W=3)	Raczej nie (W=2)	Zdecydowanie nie (W=1)	Ten pracownik mnie nie obsługiwał	Średnia $\frac{\sum(n \cdot W)}{\sum n}$ (do 0,01)	Wynik
	1	2	3	4	5	6	7	8
Kultura obsługi: Czy pracownik traktuje studentów w sposób miły i taktowny?								
Wiedza i umiejętności: Czy pracownik posiada odpowiednią wiedzę i umiejętności do załatwiania spraw studenckich?								
Kompletność i wiarygodność udzielanych informacji: Czy pracownik udziela informacji pełnych i wiarygodnych?								

Proszę udzielić odpowiedzi na pytania wstawiając znak X w odpowiednią kratkę  
 Skala oceny:

- 5 pkt – ocena powyżej standardowej – pracownik wyraźnie wyróżnia się spośród innych, przewyższa wymagania,
- 4 pkt – ocena standardowa – pracownik spełnia wymagania zadowalająco,
- 3 pkt – ocena poniżej standardowej – pracownik spełnia niektóre wymagania,
- 2 pkt – ocena zdecydowanie poniżej standardowej – pracownik nie spełnia wymagań.



<b>KWALIFIKACJE</b>	<b>Skala oceny punktowej</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>5 pkt</b>	<b>4 pkt</b>	<b>3 pkt</b>	<b>2 pkt</b>
1. Przygotowanie merytoryczne do wykonywanych zadań wynikających z zakresu obowiązków				
2. Praktyczna znajomość programów komputerowych niezbędnych do pracy na danym stanowisku				
3. Znajomość przepisów prawnych związanych z pracą na zajmowanym stanowisku				
<b>RAZEM</b>				

<b>REALIZACJA OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH</b>	<b>Skala oceny punktowej</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>5 pkt</b>	<b>4 pkt</b>	<b>3 pkt</b>	<b>2 pkt</b>
1. Wywiązywanie się z obowiązków wynikających z zakresu czynności				
2. Jakość i staranność wykonywanych zadań, profesjonalizm				
3. Znajomość i przestrzeganie zasad postępowania określonych w regulacjach wewnętrznych				
4. Sposób obsługi interesanta wewnętrznego i zewnętrznego				
5. Postawa pracownika związana z terminowością wykonywania czynności na stanowisku pracy				
6. Efektywne wykorzystywanie czasu pracy				
<b>RAZEM</b>				

<b>ZDOLNOŚCI</b>	<b>Skala oceny punktowej</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>5 pkt</b>	<b>4 pkt</b>	<b>3 pkt</b>	<b>2 pkt</b>
1. Trafność podejmowanych decyzji z uwzględnieniem złożoności spraw				
2. Zdolności analityczno-syntetyczne. Poprawność interpretowania informacji oraz wyciągania z nich logicznych wniosków				

3. Realizacja zadań w sytuacjach trudnych, stresujących np. napięte terminy, skomplikowane zadanie				
4. Ekonomiczne i efektywne wykorzystanie zasobów i środków				
5. Zdolności komunikacyjne: jasne i precyzyjne przekazywanie informacji, pomysłów				
6. Współpraca w zespole				
<b>RAZEM</b>				

<b>POSTAWY</b>	<b>Skala oceny punktowej</b>			
<b>Kryteria oceny</b>	<b>5 pkt</b>	<b>4 pkt</b>	<b>3 pkt</b>	<b>2 pkt</b>
1. Samodzielność				
2. Wytrwałość i konsekwencja w działaniu				
3. Odpowiedzialność				
4. Etyczne postępowanie, dbałość o wizerunek Uczelni, lojalność, kultura osobista				
5. Doskonalenie kompetencji mających wymierny wpływ na jakość wykonywanej pracy lub na przyszły awans, chęć szkolenia, otwartość na wiedzę				
6. Dbanie o pozytywną atmosferę w pracy				
<b>RAZEM</b>				

<b>GRUPY OCENY</b>	<b>SUMA PUNKTÓW</b>
<b>KWALIFIKACJE</b>	
<b>REALIZACJA OBOWIĄZKÓW SŁUŻBOWYCH</b>	
<b>ZDOLNOŚCI</b>	
<b>POSTAWY</b>	
<b>ŁĄCZNA LICZBA PUNKTÓW</b>	

#### IV. Wynik oceny (wypełnia kierownik)

Ocenę należy wystawić na podstawie uzyskanej punktacji, zgodnie ze skalą ocen.

Przyznaję okresową ocenę pracownika:		
.....		
.....	.....	.....
(miejsowość) oceniającego)	(data)	(podpis

Zapoznałem(-am) się z oceną		
.....		
.....	.....	.....
(miejsowość)	(data)	(podpis ocenianego)

Pracownikowi przysługuje prawo wniesienia odwołania od oceny w terminie 7 dni od daty zapoznania się z oceną.

#### Skala oceny końcowej

Łączna liczba punktów	Okresowa ocena pracownika	Ocena opisowa
90 – 105	ocena powyżej standardowej	pracownik wyraźnie wyróżnia się spośród innych, przewyższa wymagania
74 – 89	standardowa	pracownik spełnia wymagania zadowalająco
58 – 73	poniżej standardowej	pracownik spełnia niektóre wymagania
42 – 57	zdecydowanie poniżej standardowej	pracownik nie spełnia wymagań

#### V. Wnioski kadrowe (wypełnia kierownik)

Biorąc pod uwagę ocenę poszczególnych kryteriów oraz ocenę globalną uważam za wskazane:

1. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku.
2. Uwzględnić wyniki oceny w motywacyjnym systemie wynagradzania.
3. Przesunąć na inne stanowisko (proszę wskazać jakie)
  - 1) ..... bezpośrednio po ocenie,

2) ..... w późniejszym terminie uwzględniając  
możliwości kadrowe.

4. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku z równoczesnym nałożeniem na  
niego obowiązku:

1) Poprawy efektywności pracy w zakresie.....

2) Podniesienia / uzupełnienia kwalifikacji w zakresie .....

3) Jako formę podniesienia kwalifikacji proponuję:

Szkolenia i kursy .....

.....

Inne .....

.....

.....

5. Ująć w rezerwie kadrowej.

6. Inne .....

**Uwagi i wnioski oceniającego** (mocne i słabe strony pracownika, znaczące osiągnięcia,  
najpoważniejsze niedociągnięcia):

.....  
(miejsowość)

.....  
(data)

.....  
(podpis oceniającego)

## **VI. Informacje dodatkowe (wypełnia pracownik, dobrowolnie)**

1. Czy istnieją umiejętności, których nabycie pozwoliłoby Pani / Panu na sprawniejsze  
wykonywanie powierzonych obowiązków? Jeśli tak, proszę je wymienić i zaproponować  
sposób, w jaki można je zdobyć?

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

2. Czy Pani / Pana zdaniem Pańskie kwalifikacje (wykształcenie, doświadczenie, umiejętności) są wykorzystane w pracy. W jaki sposób można je Pan / Pani wykorzystać je najlepiej?

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

3. Czy jest jakiś zakres pracy, z którym sobie Pani / Pan nie radzi? Czy są takie, które wymagają dużo wysiłku i zaangażowania? Czy w związku z tym potrzebne są Panu / Pani dodatkowe szkolenia, praktyka, pomoc współpracowników?

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

4. Czy Pani / Pana zdaniem (biorąc pod uwagę kwalifikacje nabyte formalnie i nieformalnie) jest jakiś zakres pracy w dziale i w całej Uczelni, którego wykonywanie przyniosłoby Panu / Pani większą satysfakcję niż dotychczas?

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

5. Jak ocenia Pan / Pani swoje wyniki pracy? Dlaczego?

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

6. Myśląc o swojej przyszłej pracy w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie, w jakim dziale lub na jakim stanowisku chciałby Pan / chciałyby Pani pracować w przyszłości? Czy wymaga to dodatkowych kwalifikacji? Jakich? Czy potrzebne są Panu / Pani dodatkowe szkolenia?

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

.....  
(miejsowość)  
ocenianego)

.....  
(data)

.....  
(podpis

## Arkusz oceny kompetencji kierownika (wypełnia pracownik)

Należy ocenić poziom kompetencji posiadanych przez kierownika poprzez wstawienie znaku „X” w odpowiednie miejsce

(w przypadku danego wskaźnika należy wybrać tylko jeden poziom)

<b>KIEROWANIE ZESPOŁEM</b>					
Wskaźniki	Poziomy				
	1 (niezadowolający)	2 (nie w pełni zadowolający)	3 (zadowolający)	4 (wyróżniający)	5 (wybitny)
<b>Ocena potencjału pracowników i przydział zadań</b>	Nie określa potencjału pracowników potrzebnego do realizacji zadań, przydziela zadania w sposób chaotyczny, nie uwzględniając ich możliwości i kompetencji.	Stara się dopasowywać zadania do kompetencji i możliwości pracowników, ale nie zawsze mu to wychodzi.	Trafnie określa poziom kompetencji i aspiracji pracowników potrzebnych do realizacji zadań, przydziela zadania zgodnie z posiadanymi przez nich możliwościami.	Pomaga pracownikom w rozwoju poprzez przydzielanie im odpowiednich zadań i zapewnienie wsparcia, przydzielając zadania uwzględnia nie tylko bieżące możliwości, ale także plany rozwojowe pracowników.	Tworzy systemy i zasady pozwalające na dopasowanie zadań do kompetencji, możliwości i aspiracji pracowników.
<b>Określanie norm/zasad współpracy w zespole</b>	Nie określa zasad/norm współpracy w zespole.	Określa normy współpracy w zespole, jednak nie zawsze potrafi je egzekwować.	Skutecznie określa i wdraża odpowiednie zasady/normy współpracy w zespole.	Wszyscy w zespole nie tylko przestrzegają wprowadzonych przez niego zasad/norm współpracy, lecz także propagują je na zewnątrz.	Wprowadza w organizacji rozwiązania wzmacniające przestrzeganie odpowiednich norm i wartości dotyczących współpracy.
<b>Organizowanie i koordynowanie działań zespołu</b>	Organizuje działania zespołu w sposób chaotyczny, nie koordynuje działań pracowników ani nie nawiązuje współpracy z innymi działami.	Potrzebuje wsparcia w organizowaniu i koordynowaniu działań zespołu i współpracy z innymi działami.	Organizuje i koordynuje działania zespołu i współpracuje z innymi działami, aby osiągnąć planowane cele.	Nawet w trudnych sytuacjach doskonale radzi sobie z organizowaniem i koordynowaniem działań zespołu, uczy tego innych.	Tworzy i wdraża rozwiązania sprzyjające efektywnej organizacji i koordynacji pracy zespołów i współpracy między działami w organizacji.
<b>Monitoring i kontrola realizacji zadań zespołu</b>	Pobieżnie i nieregularnie omawia z pracownikami przebieg pracy i jej wyniki.	Monitoruje pracę oraz dyskutuje z pracownikami o jej przebiegu i wynikach, nie wyciąga jednak wniosków na przyszłość.	Na bieżąco monitoruje przebieg zadań i omawia z pracownikami wyniki oraz wnioski na przyszłość.	Podsumowuje z pracownikami realizowane zadania i cele zespołowe, wypracowując nowe rozwiązania usprawniające.	Tworzy rozwiązania pozwalające monitorować pracę i jej wyniki oraz doskonalić sposób realizacji zadań na poziomie organizacji.
<b>Rozwiązywanie konfliktów</b>	Nie zauważa i /lub nie nazywa konfliktów w zespole/dziale, pozwala, by problemy nawarstwiały się, unika włączania się w spory współpracowników.	Zauważa i nazywa konflikty w zespole/dziale, jednak czasami robi to zbyt późno, podejmuje właściwe działania nastawione na pomoc innym w sporze, jednak nie	Na bieżąco rozwiązuje konflikty w zespole/dziale, nie pozwala, aby narastały, skutecznie rozstrzyga spory wśród pracowników.	Na bieżąco rozwiązuje problemy, dlatego w jego zespole/dziale rzadko dochodzi do konfliktów, zachęca do tego innych i uczy ich tego, efektywnie wykorzystuje techniki mediacji w rozstrzygnięciu	Trafnie przewiduje, określa i eliminuje przeszkody, które stoją na drodze do efektywnej współpracy w organizacji, skutecznie mediuje w konfliktach w

		zawsze są one skuteczne.		sporów wśród pracowników.	skali całej organizacji.
<b>RAZEM (pkt)</b>					

Należy ocenić poziom kompetencji posiadanych przez kierownika poprzez wstawienie znaku „X” w odpowiednie miejsce  
(w przypadku danego wskaźnika należy wybrać tylko jeden poziom)

<b>MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW</b>					
Wskaźniki	Poziomy				
	1 (niezadowolający)	2 (nie w pełni zadowolający)	3 (zadowolający)	4 (wyróżniający)	5 (wybitny)
<b>Autorytet i wiarygodność</b>	Nie ma autorytetu wśród pracowników.	Dopiero buduje swój autorytet i wiarygodność wśród pracowników.	Posiada autorytet wśród pracowników w swoim zespole/ dziale.	Jest autorytetem nie tylko dla pracowników w swoim zespole, ale także w innych działach.	Jest uznanym autorytetem i osobą wiarygodną dla większości pracowników w organizacji.
<b>Budowanie zaangażowania i pozytywnego nastawienia do pracy</b>	Nie buduje odpowiedniego zaangażowania i pozytywnego nastawienia do pracy w podległym zespole.	Szuka sposobów na zbudowanie zaangażowania i pozytywnego nastawienia do pracy, jednak nie zawsze jest to skuteczne.	Buduje odpowiednie zaangażowanie i pozytywne nastawienie do pracy w podległym zespole.	Nawet w trudnych sytuacjach utrzymuje i rozwija zaangażowanie i pozytywne nastawienie do pracy w podległym zespole.	Przygotowuje i wdraża rozwiązania kształtujące zaangażowanie i pozytywne nastawienie do pracy w skali całej organizacji.
<b>Docenianie pracy, osiągnięć zespołu i poszczególnych osób</b>	Nie docenia zaangażowania i wysiłku całego zespołu i poszczególnych osób.	Zauważa wkład członków zespołu w realizowane zadania, jednak rzadko ich docenia.	Docenia indywidualny wkład członków zespołu w realizowane zadania, indywidualnie dopasowuje pochwały i nagradza zespół.	Docenia działania członków zespołu, sprawiając, że czują się ważni i potrzebni, zachęca i przekonuje ich do doceniania współpracowników.	Tworzy rozwiązania motywacyjne uwzględniające dostosowanie różnych form uznania do indywidualnego wkładu pracowników w realizację celów organizacji.
<b>Bieżąca ocena i dzielenie się informacjami zwrotnymi na temat efektywności pracy</b>	Nie udziela pracownikom informacji zwrotnych na temat ich efektywności pracy.	Udziela pracownikom informacji zwrotnych na temat ich efektywności, lecz robi to nieregularnie lub nieprecyzyjnie.	Udziela pracownikom bieżących informacji zwrotnych na temat ich efektywności pracy.	Precyzyjnie udziela pracownikom bieżących informacji zwrotnych na temat ich efektywności pracy i uczy tego innych.	Buduje rozwiązania i standardy ułatwiające przekazywanie informacji zwrotnej na temat efektywności pracy na poziomie całej organizacji.
<b>RAZEM (pkt)</b>					



Należy ocenić poziom kompetencji posiadanych przez kierownika poprzez wstawienie znaku „X” w odpowiednie miejsce  
(w przypadku danego wskaźnika należy wybrać tylko jeden poziom)

PODEJMOWANIE DECYZJI I ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW						
Wskaźniki	Poziomy					
	1 (niezadowolający)	2 (nie w pełni zadowolający)	3 (zadowolający)	4 (wyróżniający)	5 (wybitny)	
<b>Podejmowanie decyzji</b>	Zbyt długo podejmuje decyzje, zdarza się, że niepotrzebnie je odwleka, pochopnie wyciąga wnioski, jego decyzje są najczęściej nietrafne.	Zdarza mu się podjąć decyzje zbyt późno, np. z powodu niezdecydowania, nie zawsze podejmuje trafne decyzje i wyciąga prawidłowe wnioski.	Podejmuje trafne decyzje w odpowiednim czasie, w oparciu o prawidłowe wnioski.	Podejmuje trafne decyzje w odpowiednim czasie, nawet w trudnych sytuacjach, udziela innym cennych wskazówek w tym zakresie.	Ma talent do podejmowania szybkich i trafnych decyzji. Doskonale radzi sobie z podejmowaniem trudnych decyzji w odpowiednim czasie, także w kryzysowych sytuacjach.	
<b>Identyfikowanie sytuacji problemowych</b>	Ma trudności z dostrzeganiem nawet oczywistych problemów.	Dostrzega pojawiające się problemy, nie zawsze wie, jakie są ich przyczyny.	Dostrzega pojawiające się problemy i trafnie określa, jakie są ich przyczyny.	Szybko i trafnie identyfikuje pojawiające się problemy.	Przewiduje wystąpienie problemów i w porę im zapobiega.	
<b>Generowanie pomysłów na rozwiązanie problemu</b>	Sam nie tworzy i nie wykorzystuje pomysłów innych na rozwiązanie problemu.	Stara się wykorzystywać pomysły na rozwiązanie problemów, ale nie zawsze jest to skuteczne.	Tworzy i wykorzystuje pomysły innych na rozwiązanie problemu.	Tworzy i konsultuje wiele pomysłów na rozwiązanie pojawiających się problemów.	Generuje i wykorzystuje innowacyjne pomysły innych na rozwiązanie problemów.	
<b>RAZEM (pkt)</b>						

DELEGOWANIE ZADAŃ						
Wskaźniki	Poziomy					
	1 (niezadowolający)	2 (nie w pełni zadowolający)	3 (zadowolający)	4 (wyróżniający)	5 (wybitny)	
<b>Określanie zadań do wykonania przez pracowników</b>	Nie formułuje celu oraz oczekiwanych rezultatów przekazywanych zadań.	Nie zawsze jasno formułuje cel przekazywanego zadania i spodziewane rezultaty.	Jasno określa cel zadania i rezultaty, jakich oczekuje.	Nawet w przypadku skomplikowanych zadań precyzyjnie określa cel i oczekiwane rezultaty.	Jasno i precyzyjnie określa cele strategiczne oraz oczekiwane rezultaty delegowanych zadań.	
<b>Zapewnienie odpowiednich informacji</b>	Przekazuje zadania bez wyjaśnienia lub wyjaśnia je w sposób niezrozumiały dla pracowników.	Przekazuje zadania niedokładnie, używając ogólnikowych określeń.	Przekazuje zadania wraz z kompletem niezbędnych informacji, upewnia się, że został zrozumiany.	Nawet przy skomplikowanych zadaniach dokładnie wyjaśnia ich zakres i cel, szczegółowo omawia oczekiwane wyniki.	Przewiduje, jakie problemy i wątpliwości mogą mieć pracownicy przy wykonaniu zadania, szczegółowo objaśnia zadanie, zapewniając dostęp do potrzebnych informacji.	
<b>Wsparcie w realizacji zadań</b>	Przekazuje pracownikom tylko najprostsze, rutynowe zadania, nie wymagające wsparcia.	Deleguje pracownikom zadania, nie zapewniając odpowiedniego wsparcia.	Delegując pracownikom zadania, zapewnia odpowiednie wsparcie.	Efektywnie deleguje pracownikom nawet trudne zadania, pomaga w tym innym.	Deleguje nawet najtrudniejsze zadania, dobierając formy wsparcia w taki sposób, aby aktywizować	

							rozwój pracownika.	
<b>RAZEM (pkt)</b>								

Należy ocenić poziom kompetencji posiadanych przez kierownika poprzez wstawienie znaku „X” w odpowiednie miejsce  
(w przypadku danego wskaźnika należy wybrać tylko jeden poziom)

PLANOWANIE I ORGANIZOWANIE PRACY ZESPOŁU							
Wskaźniki	Poziomy						
	1 (niezadowolający)	2 (nie w pełni zadowolający)	3 (zadowolający)	4 (wyróżniający)	5 (wybitny)		
<b>Ustalanie celów i określanie priorytetów</b>	Nieprecyzyjnie formułuje cele oraz etapy ich realizacji, nie potrafi prawidłowo określić priorytetów w realizowaniu zadań i uwzględnić tego w planowaniu pracy.	Stara się formułować cele i etapy ich realizacji, jednak nie zawsze mu się to udaje, ma problemy z prawidłowym ustaleniem priorytetów w realizowaniu zadań i uwzględnianiu tego w planowaniu pracy.	Precyzyjnie określa zarówno cele, jak i etapy oraz wskaźniki ich realizacji, planuje pracę, określając priorytetowe zadania do wykonania.	Pomaga innym w precyzyjnym formułowaniu celów oraz etapów ich realizacji, prawidłowo planuje pracę w oparciu o określanie priorytetów i uczy tego innych.	Precyzyjnie wyznacza etapy oraz wskaźniki realizacji celów w skali organizacji oraz poszczególnych działań, inicjuje nowe rozwiązania do zastosowania na etapie określania priorytetów i planowania pracy.		
<b>Planowanie i wykorzystanie czasu pracy</b>	Nie potrafi dobrze rozplanować działań. Tworzone przez niego harmonogramy są nierealistyczne lub pomijają istotne elementy.	Nie zawsze udaje mu się dobrze zaplanować zadania. Potrzebuje wsparcia w ocenie realności harmonogramów oraz weryfikacji, czy wszystkie istotne elementy zostały uwzględnione.	Potrafi dobrze planować działania. Przygotowuje realistyczne harmonogramy działania uwzględniające wszystkie istotne elementy.	Współpracownicy mogą uczyć się od niego, w jaki sposób planować zadania, uczy innych terminowej realizacji zadań.	Wykorzystuje innowacyjne metody planowania i organizacji czasu pracy, opracowuje udoskonalenia w pracy pozwalające skutecznie i terminowo realizować zadania.		
<b>RAZEM (pkt)</b>							

KOMUNIKOWANIE SIĘ							
Wskaźniki	Poziomy						
	1 (niezadowolający)	2 (nie w pełni zadowolający)	3 (zadowolający)	4 (wyróżniający)	5 (wybitny)		
<b>Formułowanie wypowiedzi</b>	Wyraża się niejasno, nie zawsze można zrozumieć, co chce powiedzieć, nie potrafi formułować wypowiedzi na piśmie.	Ma problemy z formułowaniem jasnych i zwięzłych wypowiedzi ustnych i pisemnych, radzi sobie z formułowaniem prostych wypowiedzi.	Jasno, zwięźle i zrozumiale dla innych formułuje swoje wypowiedzi ustne i pisemne na większość tematów.	Wyraża się bardzo jasno i precyzyjnie, bezbłędnie formułuje złożone wypowiedzi ustne i pisemne.	Swobodnie i bezbłędnie formułuje zrozumiałe wypowiedzi ustne i pisemne, nawet na złożone i/lub wysoce specjalistyczne tematy.		
<b>Dbłość o zrozumienie komunikatu</b>	Nie słucha wypowiedzi rozmówcy, przerywa mu bez wysłuchania komunikatu do końca.	Stara się nie przerywać wypowiedzi rozmówcy.	Stwarza warunki do rozmowy, wyraża zainteresowanie rozmówcą, zadaje pytania, nie przerywa wypowiedzi.	Stosuje techniki ułatwiające słuchanie, doprecyzowuje wypowiedzi.	Dzięki stosowanym metodom aktywnego słuchania prawidłowo odczytuje, interpretuje komunikaty.		
<b>RAZEM (pkt)</b>							

Należy ocenić poziom kompetencji posiadanych przez kierownika poprzez wstawienie znaku „X” w odpowiednie miejsce  
(w przypadku danego wskaźnika należy wybrać tylko jeden poziom)

WSPÓŁDZIAŁANIE/PRACA W ZESPOLE					
Wskaźniki	Poziomy				
	1 (niezadowolający)	2 (nie w pełni zadowolający)	3 (zadowolający)	4 (wyróżniający)	5 (wybitny)
<b>Budowanie relacji</b>	Jest zamknięty w sobie, nie utrzymuje regularnych kontaktów ze współpracownikami.	W razie potrzeby nawiązuje kontakt ze współpracownikami, ale rzadko wykazuje sam inicjatywę w tym zakresie.	Często i z własnej inicjatywy nawiązuje kontakt ze współpracownikami, zarówno w sposób bezpośredni (spotkania) oraz pośredni (telefon, e-mail).	Aktywnie dba o kontakty ze współpracownikami. Dobrze nawiązuje kontakt nawet z osobami niechętnie wchodzącymi w relacje z innymi.	Skutecznie wykorzystuje niestandardowe sposoby przełamania barier w relacjach, inicjuje oraz organizuje wiele przedsięwzięć pozwalających pogłębić i zacieśnić relacje ze współpracownikami.
<b>Dbłość o atmosferę pracy</b>	Dystansuje się od współpracowników, nie utrzymuje dobrych relacji, nie szuka porozumienia, nie dba o atmosferę pracy.	Stara się utrzymywać dobre relacje z zespołem i budować porozumienie ze współpracownikami, ale jego działania w tym zakresie nie są skuteczne.	Dbą o atmosferę współpracy, zachęca współpracowników do utrzymywania dobrych relacji, skutecznie buduje porozumienie w zespole.	Podejmuje działania ukierunkowane na tworzenie dobrej atmosfery współpracy w zespole i pomiędzy działami, zachęca do budowania porozumienia, pokazuje to własnym przykładem.	Trafnie określa i eliminuje przeszkody, stojące na drodze do harmonijnej pracy i dobrej atmosfery na poziomie organizacji, inicjuje i wdraża rozwiązania systemowe wspierające efektywną współpracę zespołów i działów.
<b>Pozyskiwanie zaufania i wspieranie pracowników</b>	Dbą o swoje interesy i dąży do ich realizacji bez względu na innych, odmawia bądź unika działania, gdy ktoś prosi o pomoc.	Stara się pozyskać zaufanie innych osób, jednak realizacja własnych celów jest dla niego najważniejsza, pomaga innym, gdy zostanie poproszony, sam nie wykazuje takiej inicjatywy.	Buduje zaufanie na bazie własnej wiarygodności, chętnie pomaga pracownikom.	Jest dla innych godny zaufania, zawsze oferuje swoje wsparcie i zachęca do tego innych nawet jeśli wystąpi sprzeczność interesów lub koncepcji działania.	Wdraża wartości wspierające budowanie relacji na gruncie wzajemnego wsparcia i zaufania, mobilizuje współpracowników i organizuje zasoby, aby pomóc innym.
<b>Dzielenie się wiedzą i przekazywanie informacji</b>	Chroni swoją wiedzę przed innymi, nie przekazuje informacji współpracownikom.	Przekazuje niektóre informacje wybranym współpracownikom, często nie przekazuje informacji na czas.	Chętnie dzieli się informacjami i wiedzą ze współpracownikami, na bieżąco przekazuje informacje innym osobom lub działom, z którymi współpracuje.	Występuje z inicjatywą dzielenia się wiedzą z innymi, angażuje w to innych, tworzy narzędzia i procedury dotyczące przekazywania informacji, dba o ich dobry przepływ.	Zachęca innych do dzielenia się wiedzą, przekazuje swoją wiedzę na poziomie całej organizacji poprzez dostępne narzędzia, doskonali proces przepływu informacji w organizacji.
<b>RAZEM (pkt)</b>					

Należy ocenić poziom kompetencji posiadanych przez kierownika poprzez wstawienie znaku „X” w odpowiednie miejsce  
(w przypadku danego wskaźnika należy wybrać tylko jeden poziom)

INNOWACYJNOŚĆ/KREATYWNOŚĆ					
Wskaźniki	Poziomy				
	1 (niezadawalający)	2 (nie w pełni zadawalający)	3 (zadawalający)	4 (wyróżniający)	5 (wybitny)
<b>Doskonalenie przebiegu pracy</b>	W żaden sposób nie próbuje usprawnić wykonywanej pracy.	Dostrzega możliwości usprawnienia pracy, przy wsparciu innych podejmuje odpowiednie działania.	Dostrzega możliwości i samodzielnie podejmuje działania mające na celu usprawnienie pracy.	Pomaga innym we wdrażaniu działań mających na celu usprawnienie pracy.	Wdraża innowacyjne pomysły usprawniające pracę w skali działów/całej organizacji.
<b>Szukanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań</b>	Nie tworzy i nie wykorzystuje nowych pomysłów w pracy, koncentruje się na dotychczasowym sposobie wykonywania zadań.	Wspierany przez innych, tworzy nowe pomysły związane z pracą, ale jego usprawnienia nie dają istotnych efektów.	Tworzy i wykorzystuje nowe, skuteczne pomysły dotyczące wykonywanej pracy.	Tworzy innowacyjne pomysły do wykorzystania nawet w trudnych obszarach, włączając innych do ich realizacji.	Generuje kreatywne pomysły na usprawnienie pracy na poziomie całej organizacji, tworzy klimat dzielenia się pomysłami na usprawnienie pracy.
<b>RAZEM (pkt)</b>					

KOMPETENCJE	SUMA PUNKTÓW
Kierowanie zespołem	
Motywowanie pracowników	
Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów	
Delegowanie zadań	
Planowanie i organizowanie pracy zespołu	
Komunikowanie się	
Współdziałanie/praca w zespole	
Innowacyjność/kreatywność	
<b>ŁĄCZNA LICZBA PUNKTÓW</b>	

### PODSUMOWANIE OCENY

Przedział punktów	Poziom oceny	Opis
25 – 48	niezadawalający	<b>nie odpowiada oczekiwaniom</b> – nie wykazuje zachowań związanych z kompetencjami kierowniczymi, nie radzi sobie z zadaniami kierowniczymi, popełnia błędy
49 - 68	nie w pełni zadawalający	<b>nie w pełni odpowiada oczekiwaniom</b> – podejmuje próby zachowania się w oczekiwany sposób, nie radzi sobie ze wszystkimi zadaniami kierowniczymi, popełnia błędy w bardziej wymagających sytuacjach
69 - 88	zadawalający	<b>w pełni odpowiada oczekiwaniom</b> – zachowuje się zgodnie z oczekiwaniami, samodzielnie i poprawnie wykonuje zadania kierownicze, radzi sobie z problemami
89 - 108	wyróżniający	<b>przewyższa oczekiwania</b> – sprawnie i skutecznie realizuje wszystkie zadania wymagające kompetencji kierowniczych, radzi sobie z trudnymi zadaniami w niestandardowych sytuacjach, wskazuje rozwiązania problemów i uczy innych oczekiwanych zachowań
109 - 125	wybitny	<b>znacznie przewyższa oczekiwania</b> – doskonale wykonuje nawet wyjątkowo trudne zadania wymagające twórczego podejścia do kompetencji kierowniczych, upowszechnia dobre wzorce i praktyki, jest uznanym autorytetem i wzorem dla innych



<b>5b.</b> (imię i nazwisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5c.</b> (imię i nazwisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5d.</b> (imię i nazwisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5e.</b> (imię i nazwisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5f.</b> (imię i nazwisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5g.</b> (imię i nazwisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6.</b> Czy pracownicy dziekanatu udzielają informacji pełnych i wiarygodnych?	-	-	-	-	-	-
<b>6a.</b> (imię i nazwisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6b.</b> (imię i nazwisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6c.</b> (imię i nazwisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6d.</b> (imię i nazwisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6e.</b> (imię i nazwisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6f.</b> (imię i nazwisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6g.</b> (imię i nazwisko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Uwagi o pracy dziekanatu:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....