

Załącznik 4
do uchwały 3/2021/2022 z dnia 26.10.2021 r.

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)

KIEROWANIE ZESPOŁEM					
Wskaźniki	Poziomy				
	1 (niezadawalający)	2 (nie w pełni zadawalający)	3 (zadawalający)	4 (dobry)	5 (bardzo dobry)
Ocena potencjału pracowników i przydział zadań	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.
Określanie norm/zasad współpracy w zespole	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.
Organizowanie i koordynowanie działań zespołu	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.
Monitoring i kontrola realizacji zadań zespołu	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.
Rozwiązywanie konfliktów	Nie zauważa i /lub nie nazywa konfliktów w zespole/dziale, pozwala, by problemy nawarstwiały się, unika włączania się	Zauważa i nazywa konflikty w zespole/dziale, jednak czasami robi to zbyt późno, podejmuje	Na bieżąco rozwiązuje konflikty w zespole/dziale, nie pozwala, aby narastały, skutecznie rozstrzyga	Na bieżąco rozwiązuje problemy, dlatego w jego zespole/dziale rzadko dochodzi do konfliktów, zachęca do tego	Trafnie przewiduje, określa i eliminuje przeszkody, które stoją na drodze do efektywnej

	w spory współpracowników.	właściwe działania nastawione na pomoc innym w sporze, jednak nie zawsze są one skuteczne.	spory wśród pracowników.	innych i uczy ich tego, efektywnie wykorzystuje techniki mediacji w rozstrzygnięciu sporów wśród pracowników.	współpracy w organizacji, skutecznie mediuje w konfliktach w skali całej organizacji.
ŚREDNIA OCENA					

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

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW					
Wskaźniki	Poziomy				
	1 (niezadowolający)	2 (nie w pełni zadowolający)	3 (zadowolający)	4 (dobry)	5 (bardzo dobry)
Autorytet i wiarygodność	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.
Budowanie zaangażowania i pozytywnego nastawienia do pracy	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.
Docenianie pracy, osiągnięć zespołu i poszczególnych osób	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.
Bieżąca ocena i dzielenie się informacjami zwrotnymi na temat efektywności pracy	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.
ŚREDNIA OCENA					

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 (niezadawalający)	2 (nie w pełni zadawalający)	3 (zadawalający)	4 (wyróżniający)	5 (wybitny)
Podjęcie decyzji	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.
Identyfikowanie sytuacji problemowych	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.
Generowanie pomysłów na rozwiązanie problemu	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.
ŚREDNIA OCENA					

DELEGOWANIE ZADAŃ					
Wskaźniki	Poziomy				
	1 (niezadawalający)	2 (nie w pełni zadawalający)	3 (zadawalający)	4 (wyróżniający)	5 (wybitny)
Określanie zadań do wykonania przez pracowników	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.
Zapewnienie odpowiednich informacji	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.
Wsparcie w realizacji zadań	Przekazuje pracownikom tylko najprostsze, rutynowe zadania,	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,

	niewymagające wsparcia.						aby aktywizować rozwój pracownika.
ŚREDNIA OCENA							

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)
Ustalanie celów i określanie priorytetów	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.
Planowanie i wykorzystanie czasu pracy	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 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.
ŚREDNIA OCENA					

KOMUNIKOWANIE SIĘ					
Wskaźniki	Poziomy				
	1 (niezadowolający)	2 (nie w pełni zadowolający)	3 (zadowolający)	4 (wyróżniający)	5 (wybitny)
Formułowanie wypowiedzi	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 zrozumiale wypowiedzi ustne i pisemne, nawet na złożone i/lub wysoce specjalistyczne tematy.
Dbalność o zrozumienie komunikatu	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.
ŚREDNIA OCENA					

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)
Budowanie relacji	Jest zamknięty w sobie, nie utrzymuje regularnych kontaktów ze współpracownikami.	W razie potrzeby nawiązuje kontakt ze współpracownikiem, ale rzadko wykazuje sam inicjatywę w tym zakresie.	Często i z własnej inicjatywy nawiązuje kontakt ze współpracownikiem, 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 przełamywania barier w relacjach, inicjuje oraz organizuje wiele przedsięwzięć pozwalających pogłębić i zacieśnić relacje ze współpracownikami.
Dbłość o atmosferę pracy	Dystansuje się od współpracowników, nie utrzymuje dobrych relacji, nie szuka porozumienia, nie dba o atmosferę pracy.	Stara się utrzymać 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.
Pozyskiwanie zaufania i wspieranie pracowników	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 w i organizuje zasoby, aby pomóc innym.
Dzielenie się wiedzą i przekazywanie informacji	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.
ŚREDNIA OCENA					

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 (niezadowalający)	2 (nie w pełni zadowalający)	3 (zadowalający)	4 (wyróżniający)	5 (wybitny)
Doskonalenie przebiegu pracy	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.
Szukanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań	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.
ŚREDNIA OCENA					

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

PODSUMOWANIE OCENY

Przedział punktów	Poziom oceny	Opis
1,0 – 1,7	niezadowalający	nie odpowiada oczekiwaniom – nie wykazuje zachowań związanych z kompetencjami kierowniczymi, nie radzi sobie z zadaniami kierowniczymi, popełnia błędy
1,8 – 2,7	nie w pełni zadowalający	nie w pełni odpowiada oczekiwaniom – podejmuje próby zachowania się w oczekiwany sposób, nie radzi sobie ze wszystkimi zadaniami kierowniczymi, popełnia błędy w bardziej wymagających sytuacjach
2,8 – 3,7	zadowalający	w pełni odpowiada oczekiwaniom – zachowuje się zgodnie z oczekiwaniami, samodzielnie i poprawnie wykonuje zadania kierownicze, radzi sobie z problemami
3,8 – 4,5	wyróżniający	przewyższa oczekiwania – 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
4,6 – 5,0	wybitny	znacznie przewyższa oczekiwania – doskonale wykonuje nawet wyjątkowo trudne zadania wymagające twórczego podejścia do kompetencji kierowniczych, upowszechnia dobre wzorce i praktyki, jest uznanym autorytetem i wzorem dla innych

