

Opis kryteriów oceny**1. Kadra kierownicza****a) Kwalifikacje (Kształcenie się i uaktualnianie wiedzy o najnowsze osiągnięcia w danej dziedzinie)**

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Ma negatywny stosunek do rozwoju własnego. Nie bierze udziału w szkoleniach i kursach. Nie stara się poprzez samokształcenie uzupełniać, udoskonalać i rozwijać wiedzę. Często stosuje anachroniczne rozwiązania i metody pracy, co skutkuje niską efektywnością pracy. Przeszkadza innym, ocenia negatywnie zadania rozwojowe.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowalającym	Wykazuje niski stopień zainteresowania podnoszeniem kwalifikacji. Zdarza się, że bierze udział w szkoleniach i kursach, ale jak tylko może odmawia w nich udziału. W niewielkim stopniu uzupełnia, udoskonala i rozwija wiedzę we własnym zakresie. Stosuje nowe rozwiązania i metody pracy wyłącznie wówczas, gdy otrzymuje takie polecenie. Nie przeszkadza innym, nie zachęca pracowników do udziału w tym procesie.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowalający	Dbą o swój rozwój zawodowy, chętnie uczestniczy w przedsięwzięciach szkoleniowych. Poprzez samokształcenie uzupełnia, udoskonala i rozwija wiedzę - czyta literaturę zawodową i poszukuje informacji w innych źródłach. Stosuje z własnej inicjatywy rozwiązania i wiedzę zgodną z powszechnie przyjmowanymi standardami. Pozytywnie ocenia zainteresowanie pracowników rozwojem.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Aktywnie interesuje się rozwojem zawodowym, inicjuje działania rozwojowe i bierze w nich udział. Systematycznie czyta literaturę zawodową i poszukuje informacji w innych źródłach. Interesuje się wykorzystaniem nowych rozwiązań przez inne podmioty. Systematycznie i planowo wdraża nową wiedzę i nowe rozwiązania na swoim stanowisku pracy. Pomaga i interesuje się zdobytą przez pracownika wiedzą.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Rozwój zawodowy jest efektem jego stosunku do zawodu. Inicjuje przedsięwzięcia rozwojowe nie tylko dla siebie, ale i dla współpracowników. Aktywnie śledzi nowości fachowe, upowszechnia wiedzę na ich temat w zespole, którego jest członkiem. Systematycznie i planowo wdraża nową wiedzę i nowe rozwiązania na swoim stanowisku pracy. Ma podejście nowatorskie - proponuje zastosowanie najnowszej wiedzy i najnowszych rozwiązań w skali zespołu/jednostki/uczelni oraz przedstawia korzyści z tego płynące.

b) Realizacja obowiązków służbowych (obowiązkowość, zaangażowanie, terminowość i systematyczność)

Poziom	Opis kryterium
1. Znacznie poniżej oczekiwań	Częste są przypadki, że nie przestrzega procedur pracy i nie wykonuje poleceń służbowych. Wiele zadań wykonuje niestarannie. Wiele zadań wykonuje z opóźnieniem z przyczyn od niego zależnych. Często uchyla się od wykonywania powierzonych zadań. Często trzeba go ponaglać.
2. Spełnia oczekiwania na poziomie niezadowalającym	Zdarzają się przypadki, że nie przestrzega procedur pracy i nie wykonuje poleceń służbowych. Niektóre zadania wykonuje niestarannie. Niektóre zadania wykonuje z opóźnieniem z przyczyn od niego zależnych. Występują sytuacje, gdy uchyla się od wykonywania powierzonych zadań. Czasami trzeba go ponaglać.

3. Spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowalający	Przestrzega procedur pracy i wykonuje polecenia służbowe. Starannie i terminowo wykonuje zadania. Pracuje z zaangażowaniem. Nie uchyla się od wykonywania powierzonych zadań. Nie trzeba go ponaglać. Wyjątkowo występują drobne uchybienia, które oceniany usuwa samodzielnie niezwłocznie po ujawnieniu.
4. Spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Zawsze przestrzega procedur pracy i wykonuje polecenia służbowe. Usprawnia procedury pracy, proponuje nowe, lepsze sposoby realizacji zadań. Zadania wykonuje zawsze terminowo ze starannością wyższą od przeciętnej. Jego zaangażowanie wpływa mobilizująco na współpracowników. Jest wysokiej klasy specjalistą w swojej dziedzinie.
5. Znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Zawsze przestrzega procedur pracy i wykonuje polecenia służbowe, uważa, że odstępstwo od procedur nie może mieć miejsca. Zadania wykonuje zawsze terminowo z bardzo wysoką jakością. Dzięki jego pracy pracodawca osiąga wysokie, wymierne korzyści, których nie uzyskałby, gdyby nie twórczy wkład pracownika w realizację zadań. Jest autorytetem zawodowym w swojej dziedzinie.

c) Współpraca (Stosunek do współpracowników i klientów APS, dzielenie się informacjami)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	W stosunkach z klientami i pracownikami bywa nieuprzejmy i lekceważy ich potrzeby. Klienta traktuje jak intruza. Nie nawiązuje kontaktów z przełożonym i innymi pracownikami, nawet gdy jest to konieczne do wykonania zadań lub wymaga tego interes pracodawcy. Swoją chaotycznością, nieudzielaniem pracownikom informacji niezbędnych do ich prawidłowego wykonywania tworzy sytuacje konfliktowe. Nie dzieli się z pracownikami swoją wiedzą i doświadczeniem, co uniemożliwia poprawne wykonywanie ich zadań. Blokuje przepływ informacji dla innych pracowników, co przede wszystkim wynika z chęci wzmocnienia własnej pozycji.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowalającym	Stosunek do pracowników i klientami jest uzależniony od jego nastroju. Generalnie pozytywnie nastawiony do potrzeb i problemów klientów. Generalnie stara się sprostać ich wymaganiom i oczekiwaniom. Kontakty z przełożonym i pracownikami nawiązuje niechętnie, zbyt rzadko w stosunku do potrzeb. Zdarza się, że z powodu nieprzekazywania pracownikom wykonującym powierzone im zadania niezbędnych informacji mają oni problemy z ich wykonaniem. Wykorzystując swoje doświadczenie i posiadaną wiedzę zwykle pomaga pracownikom w rozwiązywaniu problemów. Blokuje przepływ informacji dla innych pracowników, co wynika z chęci wzmocnienia własnej pozycji.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowalający	W stosunkach z pracownikami i klientami jest uprzejmy. Okazuje szacunek. Jest pozytywnie nastawiony do potrzeb i problemów klientów. Stara się sprostać ich wymaganiom. Inicjuje kontakty z przełożonym i innymi pracownikami, gdy jest to konieczne do wykonania zadań lub wymaga tego interes pracodawcy. Dzieli się z pracownikami swoją wiedzą, doświadczeniem i informacjami niezbędnymi dla prawidłowego wykonywania przez nich powierzonych im zadań.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	W stosunkach z pracownikami i klientami jest uprzejmy i otwarty, nastawiony na pełną realizację ich potrzeb. W zespole jest koleżeński i uczynny, pomaga innym. Harmonijnie współpracuje z innymi. Kieruje się dobrze pojętą zasadą „wspólnego dobra” przekazując pracownikom informacje, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem w celu osiągnięcia przez nich jak najlepszych wyników.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom	Zadowolenie klienta jest dla niego jednym z ważniejszych celów jego pracy. W kontaktach zawsze miły i uprzejmy, traktujący klienta z szacunkiem i zrozumieniem, nawet w sytuacjach trudnych jego celem jest maksymalne zadowolenie klient.

wybitny	Harmonijnie współpracuje z innymi. Można na niego liczyć. Zawsze chętnie udziela pomocy dzieląc się swoimi doświadczeniami i posiadaną wiedzą.
---------	--

d) Szacunek dla miejsca pracy (dbałość o ubiór i wygląd w miejscu pracy)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Z reguły nie utrzymuje porządku w miejscu pracy. Uważa, że jest to niepotrzebne. Materiały i dokumenty są w przypadkowych miejscach. Jego wygląd, strój, wygląd stanowiska pracy często odbiegają od przyjętych norm.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym	Zdarzają mu się uchybienia w utrzymaniu porządku i ładu na stanowisku pracy. Bywają problemy ze znalezieniem dokumentów. Zdarzają się uchybienia w wyglądzie pracownika.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowolający	Utrzymuje porządek i ład na stanowisku pracy. Dokumentacja jest uporządkowana i przechowywana we właściwy sposób. Wygląda czysto i schludnie – adekwatnie do zajmowanego stanowiska.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Nie zdarzają się uchybienia w utrzymaniu porządku i ładu na stanowisku pracy. Sposób przechowywania dokumentacji pozwala na łatwe odszukanie dokumentu przez innych pracowników. Zawsze wygląda czysto i schludnie – adekwatnie do zajmowanego stanowiska.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Przywiązuje dużą wagę do utrzymania ładu i porządku. Zabiega o estetykę miejsca pracy. Utrzymanie ładu i porządku uważa za ważny aspekt swojej pracy. Wprowadza usprawnienia, segreguje materiały. Jego wygląd, ubiór mogą stanowić przykład dla innych.

e) Postawy i zachowania (Komunikatywność)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Większość pism, poleceń służbowych i wyjaśnień formułuje tak, że ich treść jest niezrozumiała lub wieloznaczna dla adresatów. Manipuluje (używa świadomie wypowiedzi nieprawdziwych, niejasnych, niesłusznych). Używa słów wulgarnych. Ma istotne problemy z poprawnym zrozumieniem większości komunikatów skierowanych do niego. Nie podejmuje rozmów na tematy zawodowe inicjowanych przez pracowników, nie odpowiada na skargi, wnioski, postulaty.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym	Zdarza się, że część pism, poleceń służbowych i wyjaśnień jest niezrozumiała lub wieloznaczna dla adresatów. Przy formułowaniu pism, poleceń służbowych, wyjaśnień często popełnia błędy językowe. Objętość komunikatów jest nieadekwatna do celu przekazu (nieuzasadniona skrótowość lub rozwlekłość). Unika rozmów na tematy zawodowe inicjowanych przez współpracowników, na skargi, wnioski lub postulaty odpowiada z opóźnieniem lub w sposób niejasny.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowolający	W sposób jednoznaczny, zwięzły, poprawny językowo formułuje pisma, polecenia służbowe, udziela wyjaśnień. W rozmowie stara się ze zrozumieniem i uwagą słuchać rozmówcy. Objętość komunikatów jest adekwatna do celu przekazu. Nie unika rozmów na tematy zawodowe inicjowane przez współpracowników, odpowiada w terminie i rzeczowo na skargi, wnioski i postulaty.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż	Komunikaty przekazuje w sposób precyzyjny, zwięzły, poprawny językowo, dopasowany do adresata. Łatwo nawiązuje kontakty. W przypadku komunikatów złożonych lub szczególnie ważnych upewnia się, że ich treść została poprawnie zrozumiana. W przypadku, gdy odbiorcami komunikatów zawierających treści

przeciętny	specjalistyczne nie są specjaliści dokłada szczególnej staranności w celu zrozumienia treści przekazu. Inicjuje rozmowy na tematy zawodowe, które wymagają jego zdaniem działań zespołowych lub działania przełożonego. Swoich rozmówców traktuje z dużą kulturą i cierpliwością, stwarzając im warunki do dokładnego przekazywania treści.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Pisma i wypowiedzi cechuje prostota, skuteczność i wysoki poziom językowy przekazu. Jest bardzo dobrym mówcą. Łatwo nawiązuje kontakty, identyfikuje potrzeby i problemy rozmówcy, stara się je rozwiązać. Cechuje go otwartość, szczerłość i empatia, skłonność do kompromisu. Poprzez dialog tworzy przyjazną atmosferę w zespole, którego jest członkiem.

f) *Postawy i zachowania (Samodzielność, decyzyjność)*

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Oczekuje od przełożonych i współpracowników we wszelkich sprawach dokładnego wskazania sposobu działania – osiągnięć nałożonych, wykonywania konkretnych poleceń, sprowadza swoją rolę zawodową do odtwórczego, mechanicznego, wkłada dużą pracę, aby przenieść odpowiedzialność na swoich pracowników. Sprowadza swoją rolę zawodową do odtwórczego, mechanicznego wykonywania konkretnych poleceń.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowalającym	Zdarza się że próbuje włączyć w swój zakres zadań i uprawnień współpracowników, często zwraca się do swoich przełożonych i współpracowników o wskazanie sposobu działania, unika odpowiedzialności poprzez przeczucanie ciężaru podejmowanych decyzji na innych.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowalający	Przestrzega swojego zakresu zadań, nie uchyla się od odpowiedzialności, samodzielnie wybiera optymalne środki realizacji nałożonych zadań.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Wykonując zadania poszukuje najlepszych rozwiązań, optymalizuje rozwiązania i procedury stosowane dotychczas, pomoc innych przybiera tylko formę konsultacji i nie wpływa na zakres odpowiedzialności.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Krytycznie ocenia realizowane cele (zadania) oraz stosowane dotychczas lub zalecane środki i ich osiągnięcia. Proponuje nowe cele ważne dla uczelni i jednostki, w której jest zatrudniony. Samodzielnie i stale analizuje koszty i skutki podejmowanych działań oraz przewidywanych lub projektowanych zmian (ekonomicznych i prawnych) na określenie zadań i sposób ich realizacji.

2. **Pracownicy na stanowiskach samodzielnych**

a) *Kwalifikacje (Kształcenie się i uaktualnianie wiedzy o najnowsze osiągnięcia w danej dziedzinie)*

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Ma negatywny stosunek do rozwoju własnego. Nie bierze udziału w szkoleniach i kursach. Nie stara się poprzez samokształcenie uzupełniać, udoskonalać i rozwijać wiedzę. Często stosuje anachroniczne rozwiązania i metody pracy, co skutkuje niską efektywnością pracy.
2. spełnia oczekiwania	Wykazuje niski stopień zainteresowania podnoszeniem kwalifikacji. Zdarza się, że bierze udział w szkoleniach i kursach, ale jak tylko może odmawia w nich udziału. W

na poziomie niezadowolającym	niewielkim stopniu uzupełnia, udoskonala i rozwija wiedzę we własnym zakresie. Stosuje nowe rozwiązania i metody pracy wyłącznie wówczas, gdy otrzymuje takie polecenie.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowolający	Dbą o swój rozwój zawodowy, chętnie uczestniczy w przedsięwzięciach szkoleniowych. Poprzez samokształcenie uzupełnia, udoskonala i rozwija wiedzę - czyta literaturę zawodową i poszukuje informacji w innych źródłach. Stosuje z własnej inicjatywy rozwiązania i wiedzę zgodną z powszechnie przyjmowanymi standardami
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Aktywnie interesuje się rozwojem zawodowym, inicjuje działania rozwojowe i bierze w nich udział. Systematycznie czyta literaturę zawodową i poszukuje informacji w innych źródłach. Interesuje się wykorzystaniem nowych rozwiązań przez inne podmioty. Systematycznie i planowo wdraża nową wiedzę i nowe rozwiązania na swoim stanowisku pracy.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Rozwój zawodowy jest efektem jego stosunku do zawodu. Inicjuje przedsięwzięcia rozwojowe nie tylko dla siebie, ale i dla współpracowników. Aktywnie śledzi nowości fachowe, upowszechnia wiedzę na ich temat w zespole, którego jest członkiem. Systematycznie i planowo wdraża nową wiedzę i nowe rozwiązania na swoim stanowisku pracy. Ma podejście nowatorskie - proponuje zastosowanie najnowszej wiedzy i najnowszych rozwiązań w skali zespołu/jednostki/uczelni oraz przedstawia korzyści z tego płynące.

b) Realizacja obowiązków służbowych (obowiązkowość, zaangażowanie, terminowość i systematyczność)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Częste są przypadki, że nie przestrzega procedur pracy i nie wykonuje poleceń służbowych. Wiele zadań wykonuje niestarannie. Wiele zadań wykonuje z opóźnieniem z przyczyn od niego zależnych. Często uchyla się od wykonywania powierzonych zadań. Często trzeba go ponaglać.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym	Zdarzają się przypadki, że nie przestrzega procedur pracy i nie wykonuje poleceń służbowych. Niektóre zadania wykonuje niestarannie. Niektóre zadania wykonuje z opóźnieniem z przyczyn od niego zależnych. Występują sytuacje, gdy uchyla się od wykonywania powierzonych zadań. Czasami trzeba go ponaglać.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowolający	Przestrzega procedur pracy i wykonuje polecenia służbowe. Starannie i terminowo wykonuje zadania. Pracuje z zaangażowaniem. Nie uchyla się od wykonywania powierzonych zadań. Nie trzeba go ponaglać. Wyjątkowo występują drobne uchybienia, które oceniany usuwa samodzielnie niezwłocznie po ujawnieniu.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Zawsze przestrzega procedur pracy i wykonuje polecenia służbowe. Usprawnia procedury pracy, proponuje nowe, lepsze sposoby realizacji zadań. Zadania wykonuje zawsze terminowo ze starannością wyższą od przeciętnej. Jego zaangażowanie wpływa mobilizująco na współpracowników. Jest wysokiej klasy specjalistą w swojej dziedzinie.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Zawsze przestrzega procedur pracy i wykonuje polecenia służbowe, uważa, że odstępstwo od procedur nie może mieć miejsca. Zadania wykonuje zawsze terminowo z bardzo wysoką jakością. Dzięki jego pracy pracodawca osiąga wysokie, wymierne korzyści, których nie uzyskałby, gdyby nie twórczy wkład pracownika w realizację zadań. Jest autorytetem zawodowym w swojej dziedzinie.

c) Współpraca (Stosunek do współpracowników i klientów APS, dzielenie się informacjami)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	W stosunkach z klientami i pracownikami bywa nieuprzejmy i lekceważy ich potrzeby. Klienta traktuje jak intruza. Nie nawiązuje kontaktów z przełożonym i innymi pracownikami, nawet gdy jest to konieczne do wykonania zadań lub wymaga tego interes pracodawcy. Swoją chaotycznością, nieudzielaniem pracownikom informacji niezbędnych do ich prawidłowego wykonywania tworzy sytuacje konfliktowe. Nie dzieli się z pracownikami swoją wiedzą i doświadczeniem, co uniemożliwia poprawne wykonywanie ich zadań. Blokuje przepływ informacji dla innych pracowników, co przede wszystkim wynika z chęci wzmacniania własnej pozycji.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym	Stosunek do pracowników i klientami jest uzależniony od jego nastroju. Generalnie pozytywnie nastawiony do potrzeb i problemów klientów. Generalnie stara się sprostać ich wymaganiom i oczekiwaniom. Kontakty z przełożonym i pracownikami nawiązuje niechętnie, zbyt rzadko w stosunku do potrzeb. Zdarza się, że z powodu nieprzekazywania pracownikom wykonującym powierzone im zadania niezbędnych informacji mają oni problemy z ich wykonaniem. Wykorzystując swoje doświadczenie i posiadaną wiedzę zwykle pomaga pracownikom w rozwiązywaniu problemów. Blokuje przepływ informacji dla innych pracowników, co wynika z chęci wzmacniania własnej pozycji.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowolający	W stosunkach z pracownikami i klientami jest uprzejmy. Okazuje szacunek. Jest pozytywnie nastawiony do potrzeb i problemów klientów. Stara się sprostać ich wymaganiom. Inicjuje kontakty z przełożonym i innymi pracownikami, gdy jest to konieczne do wykonania zadań lub wymaga tego interes pracodawcy. Dzieli się z pracownikami swoją wiedzą, doświadczeniem i informacjami niezbędnymi dla prawidłowego wykonywania przez nich powierzonych im zadań.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	W stosunkach z pracownikami i klientami jest uprzejmy i otwarty, nastawiony na pełną realizację ich potrzeb. W zespole jest koleżeński i uczynny, pomaga innym. Harmonijnie współpracuje z innymi. Kieruje się dobrze pojętą zasadą „wspólnego dobra” przekazując pracownikom informacje, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem w celu osiągnięcia przez nich jak najlepszych wyników.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Zadowolenie klienta jest dla niego jednym z ważniejszych celów jego pracy. W kontaktach zawsze miły uprzejmy, traktujący klienta z szacunkiem i zrozumieniem, nawet w sytuacjach trudnych jego celem jest maksymalne zadowolenie klient. Harmonijnie współpracuje z innymi. Można na niego liczyć. Zawsze chętnie udziela pomocy dzieląc się swoimi doświadczeniami i posiadaną wiedzą.

d) Szacunek dla miejsca pracy (dbałość o ubiór i wygląd w miejscu pracy)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Z reguły nie utrzymuje porządku w miejscu pracy. Uważa, że jest to niepotrzebne. Materiały i dokumenty są w przypadkowych miejscach. Jego wygląd, strój, wygląd stanowiska pracy często odbiegają od przyjętych norm.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym	Zdarzają mu się uchybienia w utrzymaniu porządku i ładu na stanowisku pracy. Bywają problemy ze znalezieniem dokumentów. Zdarzają się uchybienia w wyglądzie pracownika.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowolający	Utrzymuje porządek i ład na stanowisku pracy. Dokumentacja jest uporządkowana i przechowywana we właściwy sposób. Wygląda czysto i schludnie – adekwatnie do zajmowanego stanowiska.

4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Nie zdarzają się uchybienia w utrzymaniu porządku i ładu na stanowisku pracy. Sposób przechowywania dokumentacji pozwala na łatwe odszukanie dokumentu przez innych pracowników. Zawsze wygląda czysto i schludnie – adekwatnie do zajmowanego stanowiska.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Przywiązuje dużą wagę do utrzymania ładu i porządku. Zabiega o estetykę miejsca pracy. Utrzymanie ładu i porządku uważa za ważny aspekt swojej pracy. Wprowadza usprawnienia, segreguje materiały. Jego wygląd, ubiór mogą stanowić przykład dla innych.

e) Postawy i zachowania (Komunikatywność)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Większość pism, poleceń służbowych i wyjaśnień formułuje tak, że ich treść jest niezrozumiała lub wieloznaczna dla adresatów. Manipuluje (używa świadomie wypowiedzi nieprawdziwych, niejasnych, niesłusznych). Używa słów wulgarnych. Ma istotne problemy z poprawnym zrozumieniem większości komunikatów skierowanych do niego. Nie podejmuje rozmów na tematy zawodowe zainicjowane przez współpracowników.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym	Zdarza się, że część pism, poleceń służbowych i wyjaśnień jest niezrozumiała lub wieloznaczna dla adresatów. Przy formułowaniu pism, poleceń służbowych, wyjaśnień często popełnia błędy językowe. Objętość komunikatów jest nieadekwatna do celu przekazu (nieuzasadniona skrótowość lub rozwlekłość). Unika rozmów na tematy zawodowe inicjowanych przez współpracowników.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowolający	W sposób jednoznaczny, zwięzły, poprawny językowo formułuje pisma, polecenia służbowe, udziela wyjaśnień. W rozmowie stara się ze zrozumieniem i uwagą słuchać rozmówcy. Objętość komunikatów jest adekwatna do celu przekazu. Nie unika rozmów na tematy zawodowe inicjowane przez współpracowników.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Komunikaty przekazuje w sposób precyzyjny, zwięzły, poprawny językowo, dopasowany do adresata. Łatwo nawiązuje kontakty. W przypadku komunikatów złożonych lub szczególnie ważnych upewnia się, że ich treść została poprawnie zrozumiana. W przypadku, gdy odbiorcami komunikatów zawierających treści specjalistyczne nie są specjaliści dokłada szczególnej staranności w celu zrozumienia treści przekazu. Inicjuje rozmowy na tematy zawodowe, które wymagają jego zdaniem działań zespołowych lub działania przełożonego. Swoich rozmówców traktuje z dużą kulturą i cierpliwością, stwarzając im warunki do dokładnego przekazywania treści.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Pisma i wypowiedzi cechuje prostota, skuteczność i wysoki poziom językowy przekazu. Jest bardzo dobrym mówcą. Łatwo nawiązuje kontakty, identyfikuje potrzeby i problemy rozmówcy, stara się je rozwiązać. Cechuje go otwartość, szczerść i empatia, skłonność do kompromisu. Poprzez dialog tworzy przyjazną atmosferę w zespole, którego jest członkiem.

f) Postawy i zachowania (Samodzielność, decyzyjność)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Oczekuje od przełożonych i współpracowników we wszelkich sprawach dokładnego wskazania sposobu działania – osiągnięć nałożonych, wykonywania konkretnych poleceń, sprowadza swoją rolę zawodową do odtwórczego, mechanicznego, wkłada dużą pracę, aby przenieść odpowiedzialność na swoich pracowników. Sprowadza swoją rolę zawodową do odtwórczego, mechanicznego wykonywania konkretnych poleceń.

2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym	Zdarza się że próbuje włączyć w swój zakres zadań i uprawnień współpracowników, często zwraca się do swoich przełożonych i współpracowników o wskazanie sposobu działania, unika odpowiedzialności poprzez przerzucanie ciężaru podejmowanych decyzji na innych.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowolający	Przestrzega swojego zakresu zadań, nie uchyla się od odpowiedzialności, samodzielnie wybiera optymalne środki realizacji nałożonych zadań.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Wykonując zadania poszukuje najlepszych rozwiązań, optymalizuje rozwiązania i procedury stosowane dotychczas, pomoc innych przybiera tylko formę konsultacji i nie wpływa na zakres odpowiedzialności.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Krytycznie ocenia realizowane cele (zadania) oraz stosowane dotychczas lub zalecane środki i ich osiągnięcia. Proponuje nowe cele ważne dla uczelni i jednostki, w której jest zatrudniony. Samodzielnie i stale analizuje koszty i skutki podejmowanych działań oraz przewidywanych lub projektowanych zmian (ekonomicznych i prawnych) na określenie zadań i sposobów ich realizacji.

3. Pracownicy na pozostałych stanowiskach

a) Kwalifikacje (Kształcenie się i uaktualnianie wiedzy o najnowsze osiągnięcia w danej dziedzinie)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Ma negatywny stosunek do rozwoju własnego. Nie bierze udziału w szkoleniach i kursach. Nie stara się poprzez samokształcenie uzupełniać, udoskonalać i rozwijać wiedzę. Często stosuje anachroniczne rozwiązania i metody pracy, co skutkuje niską efektywnością pracy.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym	Wykazuje niski stopień zainteresowania podnoszeniem kwalifikacji. Zdarza się, że bierze udział w szkoleniach i kursach, ale jak tylko może odmawia w nich udziału. W niewielkim stopniu uzupełnia, udoskonala i rozwija wiedzę we własnym zakresie. Stosuje nowe rozwiązania i metody pracy wyłącznie wówczas, gdy otrzymuje takie polecenie.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowolający	Dbą o swój rozwój zawodowy, chętnie uczestniczy w przedsięwzięciach szkoleniowych. Poprzez samokształcenie uzupełnia, udoskonala i rozwija wiedzę - czyta literaturę zawodową i poszukuje informacji w innych źródłach. Stosuje z własnej inicjatywy rozwiązania i wiedzę zgodną z powszechnie przyjmowanymi standardami.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Aktywnie interesuje się rozwojem zawodowym, inicjuje działania rozwojowe i bierze w nich udział. Systematycznie czyta literaturę zawodową i poszukuje informacji w innych źródłach. Interesuje się wykorzystaniem nowych rozwiązań przez inne podmioty. Systematycznie i planowo wdraża nową wiedzę i nowe rozwiązania na swoim stanowisku pracy.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Rozwój zawodowy jest efektem jego stosunku do zawodu. Inicjuje przedsięwzięcia rozwojowe nie tylko dla siebie, ale i dla współpracowników. Aktywnie śledzi nowości fachowe, upowszechnia wiedzę na ich temat w zespole, którego jest członkiem. Systematycznie i planowo wdraża nową wiedzę i nowe rozwiązania na swoim stanowisku pracy. Ma podejście nowatorskie - proponuje zastosowanie najnowszej

	wiedzy i najnowszych rozwiązań w skali zespołu/jednostki/uczelni oraz przedstawia korzyści z tego płynące.
--	--

b) Realizacja obowiązków służbowych (obowiązkowość, zaangażowanie, terminowość i systematyczność)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Częste są przypadki, że nie przestrzega procedur pracy i nie wykonuje poleceń służbowych. Wiele zadań wykonuje niestarannie. Wiele zadań wykonuje z opóźnieniem z przyczyn od niego zależnych. Często uchyla się od wykonywania powierzonych zadań. Często trzeba go ponaglać.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowalającym	Zdarzają się przypadki, że nie przestrzega procedur pracy i nie wykonuje poleceń służbowych. Niektóre zadania wykonuje niestarannie. Niektóre zadania wykonuje z opóźnieniem z przyczyn od niego zależnych. Występują sytuacje, gdy uchyla się od wykonywania powierzonych zadań. Czasami trzeba go ponaglać.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowalający	Przestrzega procedur pracy i wykonuje polecenia służbowe. Starannie i terminowo wykonuje zadania. Pracuje z zaangażowaniem. Nie uchyla się od wykonywania powierzonych zadań. Nie trzeba go ponaglać. Wyjątkowo występują drobne uchybienia, które oceniany usuwa samodzielnie niezwłocznie po ujawnieniu.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Zawsze przestrzega procedur pracy i wykonuje polecenia służbowe. Usprawnia procedury pracy, proponuje nowe, lepsze sposoby realizacji zadań. Zadania wykonuje zawsze terminowo ze starannością wyższą od przeciętnej. Jego zaangażowanie wpływa mobilizująco na współpracowników.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Zawsze przestrzega procedur pracy i wykonuje polecenia służbowe, uważa, że odstępstwo od procedur nie może mieć miejsca. Zadania wykonuje zawsze terminowo z bardzo wysoką jakością. Dzięki jego pracy pracodawca osiąga wysokie, wymierne korzyści, których nie uzyskałby, gdyby nie twórczy wkład pracownika w realizację zadań. Jest autorytetem zawodowym w swojej dziedzinie.

c) Współpraca (Stosunek do współpracowników i klientów APS, dzielenie się informacjami)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	W stosunkach z klientami i pracownikami bywa nieuprzejmy i lekceważy ich potrzeby. Klienta traktuje jak intruza. Nie nawiązuje kontaktów z przełożonym i innymi pracownikami, nawet gdy jest to konieczne do wykonania zadań lub wymaga tego interes pracodawcy. Swoją chaotycznością, nieudzielaniem pracownikom informacji niezbędnych do ich prawidłowego wykonywania tworzy sytuacje konfliktowe. Nie dzieli się z pracownikami swoją wiedzą i doświadczeniem, co uniemożliwia poprawne wykonywanie ich zadań. Blokuje przepływ informacji dla innych pracowników, co przede wszystkim wynika z chęci wzmocnienia własnej pozycji.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowalającym	Stosunek do pracowników i klientów jest uzależniony od jego nastroju. Generalnie pozytywnie nastawiony do potrzeb i problemów klientów. Generalnie stara się sprostać ich wymaganiom i oczekiwaniom. Kontakty z przełożonym i pracownikami nawiązuje niechętnie, zbyt rzadko w stosunku do potrzeb. Wykorzystując swoje doświadczenie i posiadaną wiedzę zwykle pomaga pracownikom w rozwiązywaniu problemów. Blokuje przepływ informacji dla innych pracowników, co wynika z chęci wzmocnienia własnej pozycji.
3. spełnia oczekiwania	W stosunkach z pracownikami i klientami jest uprzejmy. Okazuje szacunek. Jest pozytywnie nastawiony do potrzeb i problemów klientów. Stara się sprostać ich

wobec stanowiska - poziom zadowalający	wymaganiom. Inicjuje kontakty z przełożonym i innymi pracownikami, gdy jest to konieczne do wykonania zadań lub wymaga tego interes pracodawcy. Dzieli się z pracownikami swoją wiedzą, doświadczeniem i informacjami niezbędnymi dla prawidłowego wykonywania przez nich powierzonych im zadań.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	W stosunkach z pracownikami i klientami jest uprzejmy i otwarty, nastawiony na pełną realizację ich potrzeb. W zespole jest koleżeński i uczynny, pomaga innym. Harmonijnie współpracuje z innymi. Kieruje się dobrze pojętą zasadą „wspólnego dobra” przekazując pracownikom informacje, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem w celu osiągnięcia przez nich jak najlepszych wyników.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Zadowolenie klienta jest dla niego jednym z ważniejszych celów jego pracy. W kontaktach zawsze miły i uprzejmy, traktujący klienta z szacunkiem i zrozumieniem, nawet w sytuacjach trudnych jego celem jest maksymalne zadowolenie klient. Harmonijnie współpracuje z innymi. Można na niego liczyć. Zawsze chętnie udziela pomocy dzieląc się swoimi doświadczeniami i posiadaną wiedzą.

d) Szacunek dla miejsca pracy (dbałość o ubiór i wygląd w miejscu pracy)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Z reguły nie utrzymuje porządku w miejscu pracy. Uważa, że jest to niepotrzebne. Materiały i dokumenty są w przypadkowych miejscach. Jego wygląd, strój, wygląd stanowiska pracy często odbiegają od przyjętych norm.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowalającym	Zdarzają mu się uchybienia w utrzymaniu porządku i ładu na stanowisku pracy. Bywają problemy ze znalezieniem dokumentów. Zdarzają się uchybienia w wyglądzie pracownika.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowalający	Utrzymuje porządek i ład na stanowisku pracy. Dokumentacja jest uporządkowana i przechowywana we właściwy sposób. Wygląda czysto i schludnie – adekwatnie do zajmowanego stanowiska.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Nie zdarzają się uchybienia w utrzymaniu porządku i ładu na stanowisku pracy. Sposób przechowywania dokumentacji pozwala na łatwe odszukanie dokumentu przez innych pracowników. Zawsze wygląda czysto i schludnie – adekwatnie do zajmowanego stanowiska.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Przywiązuje dużą wagę do utrzymania ładu i porządku. Zabiega o estetykę miejsca pracy. Utrzymanie ładu i porządku uważa za ważny aspekt swojej pracy. Wprowadza usprawnienia, segreguje materiały. Jego wygląd, ubiór mogą stanowić przykład dla innych.

e) Postawy i zachowania (Komunikatywność)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Większość pism, poleceń służbowych i wyjaśnień formułuje tak, że ich treść jest niezrozumiała lub wieloznaczna dla adresatów. Manipuluje (używa świadomie wypowiedzi nieprawdziwych, niejasnych, niesłusznych). Używa słów wulgarnych. Ma istotne problemy z poprawnym zrozumieniem większości komunikatów skierowanych do niego. Nie podejmuje rozmów na tematy zawodowe zainicjowane przez współpracowników.
2. spełnia oczekiwania	Zdarza się, że część pism, poleceń służbowych i wyjaśnień jest niezrozumiała lub wieloznaczna dla adresatów. Przy formułowaniu pism, poleceń służbowych,

na poziomie niezadowolającym	wyjaśnień często popełnia błędy językowe. Objętość komunikatów jest nieadekwatna do celu przekazu (nieuzasadniona skrótowość lub rozwlekłość). Unika rozmów na tematy zawodowe inicjowanych przez współpracowników.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowolający	W sposób jednoznaczny, zwięzły, poprawny językowo formułuje pisma, polecenia służbowe, udziela wyjaśnień. W rozmowie stara się ze zrozumieniem i uwagą słuchać rozmówcy. Objętość komunikatów jest adekwatna do celu przekazu. Nie unika rozmów na tematy zawodowe inicjowane przez współpracowników.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Komunikaty przekazuje w sposób precyzyjny, zwięzły, poprawny językowo, dopasowany do adresata. Łatwo nawiązuje kontakty. W przypadku komunikatów złożonych lub szczególnie ważnych upewnia się, że ich treść została poprawnie zrozumiana. W przypadku, gdy odbiorcami komunikatów zawierających treści specjalistyczne nie są specjaliści dokłada szczególnej staranności w celu zrozumienia treści przekazu. Inicjuje rozmowy na tematy zawodowe, które wymagają jego zdaniem działań zespołowych lub działania przełożonego. Swoich rozmówców traktuje z dużą kulturą i cierpliwością, stwarzając im warunki do dokładnego przekazywania treści.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Pisma i wypowiedzi cechuje prostota, skuteczność i wysoki poziom językowy przekazu. Jest bardzo dobrym mówcą. Łatwo nawiązuje kontakty, identyfikuje potrzeby i problemy rozmówcy, stara się je rozwiązać. Cechuje go otwartość, szczerłość i empatia, skłonność do kompromisu. Poprzez dialog tworzy przyjazną atmosferę w zespole, którego jest członkiem.

f) Postawy i zachowania (Samodzielność, decyzyjność)

Poziom	Opis kryterium
1. znacznie poniżej oczekiwań	Oczekuje od przełożonych i współpracowników we wszelkich sprawach dokładnego wskazania sposobu działania – osiągnięć nałożonych, wykonywania konkretnych poleceń, sprowadza swoją rolę zawodową do odtwórczego, mechanicznego, wkłada dużą pracę, aby przerzucić odpowiedzialność na swoich pracowników. Sprowadza swoją rolę zawodową do odtwórczego, mechanicznego wykonywania konkretnych poleceń.
2. spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym	Zdarza się że próbuje włączyć w swój zakres zadań i uprawnień współpracowników, często zwraca się do swoich przełożonych i współpracowników o wskazanie sposobu działania, unika odpowiedzialności poprzez przerzucanie ciężaru podejmowanych decyzji na innych.
3. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom zadowolający	Przestrzega swojego zakresu zadań, nie uchyla się od odpowiedzialności, samodzielnie wybiera optymalne środki realizacji nałożonych zadań.
4. spełnia oczekiwania wobec stanowiska - poziom wyższy niż przeciętny	Wykonując zadania poszukuje najlepszych rozwiązań, optymalizuje rozwiązania i procedury stosowane dotychczas, pomoc innych przybiera tylko formę konsultacji i nie wpływa na zakres odpowiedzialności.
5. znacznie powyżej oczekiwań - poziom wybitny	Proponuje nowe cele ważne dla uczelni i jednostki, w której jest zatrudniony. Samodzielnie i stale analizuje skutki podejmowanych działań oraz przewidywanych lub projektowanych zmian na określenie zadań i sposobów ich realizacji.

