

POLITECHNIKA WARSZAWSKA

Zarządzenie nr 7/2026
Rektora Politechniki Warszawskiej
z dnia 23 lutego 2026 r.

w sprawie oceny okresowej pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w Politechnice Warszawskiej

Na podstawie art. 23 ust. 1 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024 r. poz. 1571, z późn. zm.), w związku z art. 94 pkt 9 Kodeksu pracy, zarządza się, co następuje:

§ 1

1. Każdy pracownik w Politechnice Warszawskiej niebędący nauczycielem akademickim podlega ocenie okresowej w zakresie wykonywanych obowiązków.
2. Oceny okresowej, o której mowa w ust. 1, dokonuje się na podstawie zasad i kryteriów określonych w załączniku do zarządzenia.

§ 2

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

REKTOR

prof. dr hab. inż. Krzysztof Zaremba

Zasady oceny realizacji obowiązków oraz planowania rozwoju pracowników
niebędących nauczycielami akademickimi PW

§ 1
Postanowienia ogólne

1. Dokument określa zasady i kryteria przeprowadzania oceny i obejmuje wszystkich pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, zwanych dalej „NNA”, zatrudnionych w Politechnice Warszawskiej, niezależnie od formy i wymiaru zatrudnienia.
2. Celem oceny jest weryfikacja realizacji powierzonych obowiązków i zadań przez pracownika NNA, a także identyfikacja wymaganych kompetencji i umiejętności niezbędnych do skutecznego wykonywania pracy na danym stanowisku.
3. Ocena wspiera rozwój zawodowy pracowników NNA poprzez identyfikację jego mocnych stron, wskazanie obszarów wymagających doskonalenia oraz wyznaczenie potencjalnych kierunków dalszego rozwoju.
4. Proces oceniania stanowi narzędzie wspierania rozwoju kapitału ludzkiego Uczelni i sprzyja zwiększaniu efektywności pracy i jakości funkcjonowania organizacji. System oceny składa się z dwóch wzajemnie uzupełniających się elementów:
 - 1) kwestionariusza oceny, w którym bezpośredni przełożony ocenia realizację obowiązków służbowych na podstawie przyjętych kryteriów oraz wyznacza kompetencje lub umiejętności niezbędne do skutecznego wykonywania powierzonych zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy;
 - 2) rozmowy rozumianej jako dialog pomiędzy pracownikiem a jego bezpośrednim przełożonym, służącej omówieniu efektów pracy, postawy zawodowej, osiągnięć, trudności oraz kierunków dalszego rozwoju.
5. Ocena oparta jest na współpracy: kierownika jednostki organizacyjnej, bezpośredniego przełożonego i ocenianego pracownika. Każda z tych osób ma określone zadania niezbędne dla prawidłowego przebiegu procesu oceny:
 - 1) kierownik jednostki organizacyjnej:
 - a) podejmuje decyzję o rozpoczęciu procesu oceny pracowniczej,
 - b) nadzoruje terminowość i prawidłowość przeprowadzania ocen w podległej jednostce,
 - c) zatwierdza ocenę pracowniczą przeprowadzoną przez bezpośredniego przełożonego;
 - 2) bezpośredni przełożony:
 - a) dokonuje oceny realizacji wyznaczonych zadań i obowiązków tych pracowników, wobec których pełni tę funkcję, zgodnie z § 2 niniejszych Zasad,
 - b) określa kompetencje lub umiejętności niezbędne do skutecznego wykonywania powierzonych zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy,
 - c) przeprowadza rozmowę z pracownikiem,
 - d) wspólnie z pracownikiem wyznacza cele zawodowe i potencjalne kierunki dalszego rozwoju pracownika;
 - 3) pracownik:
 - a) przygotowuje się do rozmowy z bezpośrednim przełożonym,
 - b) przedstawia własną perspektywę realizacji obowiązków, napotkanych trudności i potrzeb rozwojowych,
 - c) współuczestniczy w określaniu celów i działań rozwojowych na kolejny okres.
6. Kierownik jednostki organizacyjnej dokonuje oceny wyłącznie tych pracowników NNA, wobec których pełni funkcję bezpośredniego przełożonego.

7. Zakres i szczegółowość oceny powinny być dostosowane do charakteru stanowiska, wymiaru czasu pracy, zakresu obowiązków, okresu objętego oceną, stażu pracy oraz specyfiki jednostki organizacyjnej.
8. Ocena może również uwzględniać działania wykraczające poza formalny zakres obowiązków, jeżeli mają one znaczenie dla funkcjonowania jednostki lub całej Uczelni.
9. Ocena przeprowadzana jest nie rzadziej niż raz na dwa lata.
10. Ocena dokumentowana jest w Portalu Pracowniczym SAP.
11. System oceny podlega okresowym przeglądom lub aktualizacjom raz na cztery lata.

§ 2

Oceny pracowników NNA dokonują ich bezpośredni przełożeni, którymi są, w przypadku:

- 1) pracowników zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych administracji Filii w Płocku – kierownicy tych jednostek;
- 2) kierowników jednostek organizacyjnych administracji Filii w Płocku – prorektor ds. Filii;
- 3) pracowników zatrudnionych bezpośrednio w podstawowych jednostkach organizacyjnych (wydział/kolegium) oraz kierowników organizacyjnych jednostek administracji wydziału/kolegium – dziekani/dyrektor kolegium;
- 4) pracowników zatrudnionych w jednostkach administracji wydziału/kolegium – kierownicy tych jednostek;
- 5) pracowników zatrudnionych bezpośrednio w instytutach na wydziałach oraz kierowników administracji jednostek organizacyjnych instytutu – dyrektor instytutu;
- 6) pracowników zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych administracji instytutu – kierownicy tych jednostek;
- 7) pracowników zatrudnionych w administracji centralnej – kierownicy poszczególnych jednostek;
- 8) kierowników jednostek administracji centralnej – odpowiednio kanclerz, kwestor lub rektor;
- 9) pracowników zatrudnionych bezpośrednio w jednostkach ogólnouczelnianych – dyrektor jednostki ogólnouczelnianej;
- 10) pracowników zatrudnionych w komórkach w jednostkach ogólnouczelnianych – kierownicy tych komórek;
- 11) kierowników komórek w jednostkach ogólnouczelnianych – dyrektor jednostki ogólnouczelnianej.

§ 3

Kwestionariusz oceny

1. Przed przystąpieniem do rozmowy z pracownikiem, dokonujący oceny wypełnia kwestionariusz oceny pracownika. Kwestionariusz oceny stanowi podstawę do przygotowania oraz przeprowadzenia rozmowy pracowniczej.
2. Celem kwestionariusza oceny jest udokumentowanie stopnia realizacji powierzonych obowiązków oraz identyfikacja i ocena kompetencji lub umiejętności niezbędnych do efektywnego wykonywania zadań na danym stanowisku pracy. Oceny mają postać symboli (+; ++; +++) i mogą być uzupełnione komentarzem. Wzór kwestionariusza oceny stanowi załącznik nr 1.
3. Do każdego typu stanowiska, z wyłączeniem funkcji kierowniczej, bezpośredni przełożony przypisuje z puli kompetencji lub umiejętności określonych w załączniku nr 2 – minimum trzy, a maksymalnie pięć, które są uznane za kluczowe dla skutecznego wykonywania zadań i obowiązków. Dobór ten powinien być spójny z zakresem obowiązków pracownika i uwzględniać specyfikę danego stanowiska. Wszystkie stanowiska tego samego typu w obrębie danej jednostki organizacyjnej lub grupy stanowisk w Uczelni powinny być oceniane obiektywnie i sprawiedliwie według tych samych kryteriów. Informacja o przyjętych kryteriach dla danego stanowiska jest przekazywana pracownikowi na początku okresu, który będzie podlegał ocenie.

4. W przypadku pracowników zajmujących stanowiska kierownicze, ocenie podlega zestaw kompetencji zarządczych niezbędnych do efektywnego kierowania jednostką organizacyjną lub zespołem. Kompetencje te są oceniane obligatoryjnie – począwszy od pierwszego cyklu oceny – i odzwierciedlają podstawowe wymagania wobec osób pełniących funkcje kierownicze na Uczelni. Wyniki oceny stanowią podstawę do planowania rozwoju kompetencji kierowniczych oraz doskonalenia organizacji pracy jednostek. Szczegółowy opis ocenianych kompetencji i umiejętności kierowniczych określa załącznik nr 3.
5. W systemie oceny realizacji wyznaczonych zadań i obowiązków stosuje się trzystopniową skalę, gdzie:
 - 1) „+++” oznaczają, że pracownik wykonuje powierzone obowiązki z najwyższą starannością, w sposób w pełni samodzielny, terminowy i przewyższający oczekiwany standard. Wyróżnia się inicjatywą, skutecznością i zaangażowaniem na tle innych pracowników jednostki. Jego działania wnoszą istotną wartość dodaną do funkcjonowania zespołu i realizacji celów organizacyjnych;
 - 2) „++” oznaczają, że pracownik wykonuje powierzone obowiązki prawidłowo, terminowo i zgodnie z oczekiwanym standardem. Działa samodzielnie, rzetelnie lub skutecznie. Jego praca przyczynia się do sprawnego realizacji zadań zespołu lub jednostki;
 - 3) „+” oznacza, że pracownik wykonuje powierzone obowiązki, jednak nie zawsze spełniają one wymagane standardy w zakresie prawidłowości, rzetelności lub terminowości. Praca pracownika wymaga poprawy.
6. W pierwszym cyklu, kompetencje lub umiejętności pracowników NNA niepełniących funkcji kierowniczych nie podlegają ocenie – są jedynie wskazywane i przypisywane do stanowiska. Formalna ocena poziomu określonych kompetencji i umiejętności następuje dopiero w kolejnych cyklach oceny, na podstawie wcześniej przyjętych założeń i ustaleń.
7. W systemie oceny kompetencji lub umiejętności niezbędnych do skutecznego wykonywania powierzonych zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy przyjęto trzystopniową skalę, gdzie:
 - 1) „+++” oznaczają, że kompetencje lub umiejętności w ocenianym obszarze są ponadprzeciętnie rozwinięte i wykorzystywane z dużą swobodą oraz skutecznością. Pracownik stosuje je w sposób świadomy, konsekwentny i samodzielny, wykraczając poza standardowe oczekiwania. Na tle innych pracowników jednostki wyróżnia się dojrzałością kompetencyjną, co znacząco podnosi jakość i efektywność pracy;
 - 2) „++” oznaczają, że kompetencje lub umiejętności we wskazanym obszarze są w pełni rozwinięte i stosowane w praktyce. Pracownik sprawnie i samodzielnie wykorzystuje je w codziennej pracy, co przekłada się na wysoką jakość i skuteczność realizowanych zadań;
 - 3) „+” oznacza, że kompetencje lub umiejętności we wskazanym obszarze są rozwinięte częściowo lub stosowane w ograniczonym zakresie. Pracownik wykazuje się podstawowym poziomem sprawności, jednak występują trudności w ich konsekwentnym i skutecznym wykorzystaniu. Działania wymagają wsparcia lub korekty.
8. W każdej kategorii bezpośredni przełożony wybiera symbol odpowiadający poziomowi realizacji danego kryterium. Ocenę może uzasadnić komentarzem.
9. Końcowa część kwestionariusza ma charakter rozwojowy i stanowi podsumowanie rozmowy pracowniczej. Obejmuje cztery kluczowe elementy: identyfikację mocnych stron pracownika, wskazanie obszarów wymagających doskonalenia, określenie kierunków dalszego rozwoju zawodowego oraz ustalenia dotyczące celów i działań na kolejny okres oceny. Szczegółowy wzór tej części kwestionariusza określa załącznik nr 4.

§ 4

Rozmowa pracownicza

1. Rozmowa z pracownikiem stanowi kluczowy element oceny pracowników NNA. Wspiera ona budowę kultury dialogu w jednostce organizacyjnej, sprzyja zaangażowaniu, efektywnej współpracy oraz rozwojowi kompetencji pracowników, jest również okazją do weryfikacji ustalonych celów lub działań na kolejny okres oceny.
2. Celem rozmowy pracowniczej jest stworzenie przestrzeni do otwartej, merytorycznej i partnerskiej wymiany opinii pomiędzy pracownikiem a jego bezpośrednim przełożonym. Spotkanie służy przede wszystkim:
 - 1) ustosunkowaniu się pracownika do treści zawartych w kwestionariuszu oceny, w tym przedstawieniu własnej perspektywy na realizowane zadania;
 - 2) analizie efektów pracy oraz jakości wykonywanych zadań;
 - 3) udzieleniu informacji zwrotnej i wspólnemu sformułowaniu podsumowania oceny, z uwzględnieniem zarówno obszarów dobrze realizowanych, jak i tych wymagających poprawy;
 - 4) doprecyzowaniu wzajemnych oczekiwań dotyczących dalszej współpracy;
 - 5) identyfikacji potrzeb rozwojowych pracownika oraz możliwych form wsparcia organizacyjnego, w tym także ewentualnej potrzeby korekty zakresu obowiązków lub dostosowania środowiska pracy;
 - 6) określeniu potencjalnych kierunków dalszego rozwoju zawodowego i ustaleniu celów na kolejny okres oceny.
3. Rozmowa pracownicza powinna być przeprowadzana zgodnie z poniższymi zasadami:
 - 1) wzajemny szacunek i otwartość – rozmowa odbywa się w atmosferze zaufania, z poszanowaniem perspektywy obu stron;
 - 2) skoncentrowanie na faktach i rozwiązaniach – omawiane kwestie opierają się na faktach (komunikowanych precyzyjnie – bez ogólników i prezentowane w sposób neutralny – bez osądzania), poinformowanie o konsekwencji danego zachowania (pomagających w pełni uświadomić drugiej osobie wagę sytuacji) oraz oczekiwaniach ukierunkowujących działania na przyszłość i wskazujących drogę do rozwiązania problemu;
 - 3) dwustronność komunikacji – rozmowa nie może mieć charakteru jednostronnego; zarówno bezpośredni przełożony, jak i pracownik mają prawo do przedstawienia swojej perspektywy, wyrażenia opinii, dokonania oceny realizacji obowiązków, wskazania trudności oraz zgłoszenia potrzeb i oczekiwań zawodowych;
 - 4) poufność – treść rozmowy ma charakter poufny; informacje mogą być wykorzystywane wyłącznie w celach związanych z procesem oceny i planowaniem rozwoju zawodowego.
4. W uzasadnionych przypadkach, w szczególności dotyczących pracowników realizujących zadania wynikające z udzielonych pełnomocnictw lub z realizacji projektu, bezpośredni przełożony może – za zgodą pracownika – zaprosić do udziału w rozmowie pracowniczej osoby trzecie posiadające wiedzę o realizowanych przez pracownika dodatkowych zadaniach, w celu uzupełnienia informacji niezbędnych do rzetelnej oceny.
5. Po przeprowadzeniu rozmowy pracowniczej bezpośredni przełożony może wprowadzić zmiany do wypełnionego kwestionariusza oceny, jeżeli w toku rozmowy ujawniono informacje lub ustalenia, które wpływają na treść oceny.

§ 5

Przebieg procesu oceny w Portalu Pracowniczym SAP

1. Decyzję o rozpoczęciu procesu oceny w jednostce organizacyjnej podejmuje kierownik tej jednostki.

2. Pracownik zostaje poinformowany o rozpoczęciu procesu oceny przez bezpośredniego przełożonego, za pośrednictwem Portalu Pracowniczego SAP nie później niż na 14 dni przed jego rozpoczęciem.
3. Bezpośredni przełożony dokonuje oceny pracownika, wypełniając kwestionariusz oceny w Portalu Pracowniczym SAP. Po zakończeniu tego etapu pracownik uzyskuje dostęp do treści kwestionariusza – może go pobrać i wydrukować, jednak nie posiada uprawnień do jego edytowania.
4. Rozmowa pracownicza może odbyć się nie wcześniej niż po upływie 7 dni od momentu udostępnienia pracownikowi wypełnionego kwestionariusza oceny w systemie. Czas ten przeznaczony jest na zapoznanie się przez pracownika z treścią oceny oraz przygotowanie do rozmowy.
5. Po przeprowadzeniu rozmowy pracowniczej bezpośredni przełożony wypełnia część formularza zatytułowaną „Podsumowanie rozmowy pracowniczej” oraz ma możliwość aktualizacji treści kwestionariusza oceny – w szczególności w zakresie ustaleń dokonanych podczas rozmowy. Czynności te powinny zostać zrealizowane w terminie nie dłuższym niż 7 dni kalendarzowych od dnia odbycia rozmowy.
6. Pracownik ma możliwość odniesienia się do treści trzech końcowych elementów sekcji „Podsumowanie rozmowy pracowniczej” – stanowiącej załącznik nr 4 do niniejszych Zasad – obejmujących: proponowane działania rozwojowe, ustalenia dotyczące celów i działań na kolejny okres oceny oraz pozostałe ustalenia lub uwagi.
7. Pracownik może zaakceptować ustalenia, o których mowa w ust. 5-6 lub zgłosić do nich zastrzeżenia w terminie 7 dni kalendarzowych od dnia ich udostępnienia w Portalu Pracowniczym SAP. W przypadku zgłoszenia zastrzeżeń, pracownik zobowiązany jest do ich uzasadnienia.
8. Bezpośredni przełożony po zapoznaniu się z zastrzeżeniami pracownika, o których mowa w ust. 7, może dokonać zmiany oceny.
9. W przypadku, gdy bezpośredni przełożony nie uwzględni zastrzeżeń pracownika i pozostawi ocenę bez zmian, pracownikowi przysługuje odwołanie do bezpośredniego przełożonego osoby dokonującej oceny w terminie 7 dni od dnia zatwierdzenia oceny końcowej.
10. Po upływie terminu na zgłoszenie uwag przez pracownika, kierownik jednostki organizacyjnej zatwierdza ocenę końcową. Zatwierdzenie kończy proces przeprowadzania oceny.

§ 6

Dokumentacja oceny

1. Kwestionariusz oceny zawiera: ocenę cząstkową, podsumowanie, informacje o przeprowadzonej rozmowie oraz akceptację stron. Kwestionariusz stanowi formalną dokumentację procesu oceny i jest przechowywany w aktach osobowych pracownika.
2. Dokumentacja oceny przechowywana jest w systemie elektronicznym, zgodnie z zasadami archiwizacji dokumentacji pracowniczej.
3. Dostęp do dokumentacji mają wyłącznie:
 - 1) oceniany pracownik;
 - 2) bezpośredni przełożony;
 - 3) kierownik jednostki organizacyjnej;
 - 4) upoważnione osoby z Biura Spraw Osobowych/Działu Spraw Osobowych;
 - 5) inne osoby na podstawie odrębnych upoważnień zgodnych z przepisami prawa.

Załącznik 1. Wzór kwestionariusza oceny realizacji wyznaczonych zadań i obowiązków

Zakres obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy <i>(automatyczne zaciągnięcie danych się z Portalu Pracowniczego SAP)</i>	Ocena*	Komentarz
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
Kompetencje lub umiejętności niezbędne do skutecznego wykonywania powierzonych zadań i obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy <i>(wybiera bezpośredni przełożony w Portalu Pracowniczym SAP)</i>	Ocena**	Komentarz
1.		
2.		
3.		
4.		
Realizacja celów i działań ustalonych podczas poprzedniej oceny <i>(automatyczne zaciągnięcie danych się z Portalu Pracowniczego SAP z formularza podsumowania rozmowy pracowniczej, z poprzedniej oceny (pkt 2, 3 i 4))</i>		Komentarz

* Skala ocen realizacji obowiązków

(+++)
Pracownik wykonuje powierzone obowiązki z najwyższą starannością, w sposób w pełni samodzielny, terminowy i przewyższający oczekiwany standard. Wyróżnia się inicjatywą, skutecznością i zaangażowaniem na tle innych pracowników jednostki. Jego działania wnoszą istotną wartość dodaną do funkcjonowania zespołu i realizacji celów organizacyjnych.

(++)
Pracownik wykonuje powierzone obowiązki prawidłowo, terminowo i zgodnie z oczekiwanym standardem. Działa samodzielnie, rzetelnie lub skutecznie. Jego praca przyczynia się do sprawnej realizacji zadań zespołu lub jednostki.

(+)
Pracownik wykonuje powierzone obowiązki, jednak nie zawsze spełniają one wymagane standardy w zakresie prawidłowości, rzetelności lub terminowości. Praca pracownika wymaga poprawy.

** Skala ocen realizacji kompetencji

(+++)
Kompetencje lub umiejętności w ocenianym obszarze są ponadprzeciętnie rozwinięte i wykorzystywane z dużą swobodą oraz skutecznością. Pracownik stosuje je w sposób świadomy, konsekwentny i samodzielny, wykraczając poza standardowe oczekiwania. Na tle innych pracowników jednostki wyróżnia się dojrzałością kompetencyjną, co znacząco podnosi jakość i efektywność pracy.

(++)
Kompetencje lub umiejętności we wskazanym obszarze są w pełni rozwinięte i stosowane w praktyce. Pracownik sprawnie i samodzielnie wykorzystuje je w codziennej pracy, co przekłada się na wysoką jakość i skuteczność realizowanych zadań.

(+)
Kompetencje lub umiejętności we wskazanym obszarze są rozwinięte częściowo lub stosowane w ograniczonym zakresie. Pracownik wykazuje się podstawowym poziomem sprawności, jednak występują trudności w ich konsekwentnym i skutecznym wykorzystaniu. Działania wymagają wsparcia lub korekty.

Załącznik nr 2. Lista kompetencji i umiejętności kluczowych dla danego stanowiska

Bezpośredni przełożony wybiera od 3 do 5 kompetencji/umiejętności kluczowych dla danego stanowiska z dostępnej puli. System Portal Pracowniczy SAP automatycznie przekształca wybrane pozycje w tabelę ocen, która następnie służy przełożonemu do dokonania oceny pracownika w kwestionariuszu oceny.

	Opis kompetencji lub umiejętności
Dokładność	Pracownik wykonuje powierzone zadania z należytą starannością i precyzją, wykazując dbałość o szczegóły.
Komunikacja interpersonalna	Pracownik posiada kompetencje w zakresie skutecznej komunikacji dostosowanej do sytuacji i odbiorcy. Wykazuje umiejętność słuchania, klarownego przekazywania informacji oraz budowania zrozumienia i relacji z innymi osobami.
Odpowiedzialność	Pracownik wykazuje gotowość do ponoszenia konsekwencji swoich decyzji i działań. Świadomie realizuje powierzone obowiązki, przewiduje ich skutki oraz podejmuje działania w sposób rzetelny i zgodny z interesem uczelni.
Podejmowanie decyzji (rozważa, skuteczność, trafność)	Pracownik posiada umiejętności podejmowania decyzji w oparciu o analizę dostępnych oraz wiarygodnych informacji.
Postępowanie się językiem obcym (jeżeli jest wymagane do wykonywania zadań)	Pracownik posiada umiejętność postępowania się językiem obcym w zakresie niezbędnym do wykonywania obowiązków służbowych. Potrafi komunikować się w mowie i piśmie zgodnie z wymaganiami stanowiska.
Przestrzeganie przepisów prawa, procedur i obowiązujących zasad lub standardów	Pracownik zna i stosuje przepisy niezbędne do właściwego wykonywania obowiązków wynikających z zakresu przyjętych obowiązków. Monitoruje zmiany i informuje o tym przełożonego.
Radzenie sobie w sytuacjach stresowych lub pod presją czasu	Pracownik potrafi zachować spokój i podejmować racjonalne decyzje w sytuacjach stresowych lub pod presją czasu, nawet w warunkach braku jednoznacznych procedur czy standardów działania.
Realizacja wyznaczonych celów	Pracownik potrafi skutecznie dążyć do osiągnięcia wyznaczonych celów, planując działania, organizując pracę oraz monitorując postępy.
Samodzielność wykonywania powierzonych zadań	Pracownik posiada kompetencje do samodzielnego wykonania powierzonych zadań. Potrafi sam organizować sobie pracę i zarządzać ryzykiem związanym z tymi działaniami.
Sposób obsługi interesanta	Pracownik zapewnia profesjonalną, kulturalną obsługę interesantów, dbając o jakość kontaktu i wizerunek Uczelni.
Terminowość	Pracownik realizuje zadania w ustalonych terminach, potrafi planować czas pracy i dostosowywać działania do harmonogramu.
Umiejętność obsługi urządzeń potrzebnych do wykonywania zadań	Pracownik posługuje się urządzeniami biurowymi i technicznymi zgodnie z ich przeznaczeniem, w sposób bezpieczny i efektywny.
Właściwa organizacja pracy, planowanie	Pracownik planuje i organizuje pracę własną w sposób uporządkowany i efektywny, uwzględniając priorytety wyznaczone przez przełożonego. Dbą o prawidłowy przepływ informacji.
Współpraca z innymi osobami	Pracownik współpracuje z innymi w sposób oparty na szacunku, otwartości i zasadach kultury organizacyjnej. Wykazuje umiejętności społeczne, takie jak komunikatywność, empatia i gotowość do kompromisu, uwzględnia wytyczne przełożonego oraz wspiera realizację wspólnych celów zespołu.
Zaangażowanie i inicjatywa	Pracownik wykazuje zaangażowanie w realizację powierzonych zadań oraz gotowość do podejmowania dodatkowych działań na rzecz zespołu lub jednostki. Inicjuje usprawnienia, proponuje rozwiązania problemów i podejmuje inicjatywę w sytuacjach wymagających samodzielności.
Zarządzanie ryzykiem	Oceniana osoba potrafi identyfikować potencjalne zagrożenia i niepewności związane z realizacją własnych zadań, oceniać ich wpływ na bezpośrednie cele oraz podejmować adekwatne działania zapobiegawcze lub korygujące, zgodnie z zakresem obowiązków i przyjętymi procedurami.
Zdolności analityczne	Pracownik posiada umiejętność gromadzenia i analizy danych oraz przetwarzania dostępnych informacji.
Inne	wskazanie kierownika max. jednej brakującej umiejętności lub kompetencji wymaganych na danym stanowisku pracy z ww. listy

Załącznik nr 3. Szczegółowy opis ocenianych kompetencji i umiejętności pracowników NNA na stanowiskach kierowniczych

Opis kompetencji lub umiejętności pracowników na stanowiskach kierowniczych	
Komunikacja i przekazywanie informacji	Oceniana osoba jasno i terminowo przekazuje informacje, zapewniając sprawny przepływ wiedzy w zespole oraz między jednostkami.
Realizacja wyznaczonych celów	Oceniana osoba potrafi skutecznie dążyć do osiągnięcia wyznaczonych celów, samodzielnie planując działania, organizując pracę oraz monitorując postępy, nawet w sytuacjach wymagających elastyczności i podejmowania decyzji bez gotowych rozwiązań.
Planowanie i organizacja pracy jednostki/zespołu	Oceniana osoba określa priorytety i zadania wszystkich członków zespołu, zapewnia im odpowiednie środki do ich realizacji, a następnie przekazuje informacje zwrotne pracownikom (na temat efektów ich pracy).
Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów	Oceniana osoba dokonuje racjonalnych wyborów dotyczących działań i wspiera w osiąganiu zamierzonych celów. Potrafi też samodzielnie rozwiązywać napotymane problemy.
Przestrzeganie procedur i standardów uczelni	Oceniana osoba dba o zgodność działań jednostki z obowiązującymi przepisami, regulaminami i procedurami. Przykłada wagę do rzetelności i transparentności działań.
Rozwiązywanie konfliktów międzyludzkich i sytuacji stresowych (panowanie nad emocjami)	Oceniana osoba skutecznie zarządza zespołem – w przypadku konfliktów pomaga osiągnąć kompromis, efektywnie rozstrzyga spory wśród swoich współpracowników oraz rozładowuje napięcia w sytuacjach stresowych.
Wspieranie rozwoju i motywowanie pracowników	Oceniana osoba identyfikuje potencjał członków zespołu, wspiera rozwój ich kompetencji i motywuje do osiągania lepszych wyników. Wdraża działania wspierające rozwój zawodowy pracowników.
Współpraca międzyzespotowa i międzywydziałowa	Oceniana osoba efektywnie współpracuje z innymi jednostkami organizacyjnymi, budując pozytywne relacje. Wspiera działania zespołowe wykraczające poza własną jednostkę.
Zarządzanie procesami	Oceniana osoba posiada wiedzę i umiejętności umożliwiające planowanie, monitorowanie oraz doskonalenie procesów w obrębie jednostki. Rozumie zależności między zadaniami, identyfikuje obszary do usprawnień i podejmuje decyzje sprzyjające realizacji celów organizacyjnych.
Zarządzanie ryzykiem	Oceniana osoba potrafi identyfikować potencjalne zagrożenia i niepewności związane z realizacją zadań zespołu lub jednostki organizacyjnej, oceniać ich wpływ na strategiczne i operacyjne cele, a także podejmować adekwatne działania zapobiegawcze lub korygujące, uwzględniając skutki dla całej organizacji. Wykazuje umiejętność reagowania również w warunkach ograniczonego dostępu do pełnych informacji lub dynamicznie zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

Załącznik nr 4. Wzór formularza z podsumowaniem rozmowy pracowniczej

Obszar podsumowania	Ocena końcowa oraz opis słowny
Mocne strony pracownika	<i>Bezpośredni przełożony wskazuje maksymalnie 3 mocne strony pracownika, wybierając je spośród kompetencji lub umiejętności, które w kwestionariuszu oceny uzyskały ocenę +++ lub ++. System SAP generuje listę tych pozycji automatycznie, na podstawie wprowadzonych ocen. Przełożony ma możliwość edycji ostatecznego wyboru mocnych stron.</i>
Obszary wymagające doskonalenia	<i>Bezpośredni przełożony wskazuje maksymalnie 3 obszary wymagające doskonalenia, wybierając je spośród kompetencji lub umiejętności, które w kwestionariuszu oceny uzyskały ocenę +. System SAP automatycznie generuje listę tych obszarów, stanowiącą podstawę do wyboru. Przełożony ma możliwość edycji ostatecznego zestawu wybranych obszarów do rozwoju.</i>
Proponowane działania rozwojowe	<i>Opis formułowany przez bezpośredniego przełożonego, zawierający zalecenia dotyczące kierunków dalszego rozwoju zawodowego pracownika. Treść ta powinna odnosić się do zidentyfikowanych mocnych stron oraz obszarów wymagających doskonalenia i stanowić podstawę do zaplanowania konkretnych działań wspierających rozwój kompetencji lub umiejętności.</i>
Ustalenia dotyczące celów i działań na kolejny okres oceny	<i>Opis formułowany przez bezpośredniego przełożonego, zawierający kluczowe cele zawodowe oraz konkretne działania do podjęcia przez pracownika w kolejnym okresie oceny. Ustalenia te powinny być zgodne z potrzebami jednostki organizacyjnej, odnosić się do mocnych stron pracownika, obszarów wymagających doskonalenia oraz wspierać realizację zadań i rozwój kompetencji zawodowych.</i>
Pozostałe ustalenia lub uwagi	<i>Opis formułowany przez bezpośredniego przełożonego, zawierający dodatkowe informacje wynikające z rozmowy pracowniczej, które nie zostały ujęte w pozostałych częściach podsumowania, a mogą mieć znaczenie dla oceny sytuacji zawodowej pracownika, planowania zadań lub usprawnienia współpracy.</i>