

[illegible]

| Kompetencje osobiste | | PROGI OCENY | | | | |
|----------------------|---|---|---|--|---|---|
| Lp. | Opis | Spełnia | | Nie spełnia | | |
| 1 | Autentyczność Zachowanie osoby ocenianej jest spójne z komunikowanymi zamiarami a także wartościami i przekonaniami. Otwarcie komunikuje ona swoje zamiary, pomysły i opinie w zakresie spójnym z potrzebami oraz oczekiwaniami wobec pełnionej roli oraz z zachowaniem zasad bezpieczeństwa i poufności informacji. Osoba oceniana przekazuje przełożonemu informacje zgodnie ze stanem faktycznym, uwzględniając ryzyka i trudności. Zachęca innych do otwartości i szczerości w związku z realizowanymi zadaniami i sytuacją w podległym im obszarze. | Zachowanie osoby ocenianej jest w większości sytuacji spójne z komunikowanymi zamiarami a także jej wartościami i przekonaniami. Otwarcie komunikuje ona swoje zamiary, pomysły i opinie w zakresie spójnym z potrzebami oraz oczekiwaniami wobec pełnionej roli w przeważającej liczbie sytuacji, w których jest to zasadne. Przekazując przełożonemu informacje, zazwyczaj robi to w sposób zgodny ze stanem faktycznym, uwzględniając ryzyka i trudności. Osoba ta zwykle zachęca innych do otwartości i szczerości w związku z realizowanymi zadaniami i sytuacją w podległym im obszarze. | | Zachowanie osoby ocenianej jest w widoczny sposób niespójne z komunikowanymi zamiarami, jej wartościami i przekonaniami. Nie komunikuje ona swoich zamiarów, pomysłów i opinii w zakresie spójnym z potrzebami oraz oczekiwaniami wobec pełnionej roli. Przekazując przełożonemu informacje, w widoczny sposób różni się ze stanem faktycznym lub pomija ryzyka i trudności. Zachowanie i sposób komunikacji tej osoby zniechęcają innych do otwartości i szczerości w związku z realizowanymi zadaniami i sytuacją w podległym im obszarze. | | |
| 2 | Stanowczość Osoba oceniana podejmuje decyzje terminowo, działając zgodnie z przyjętym harmonogramem a w przypadku jego braku - najszybciej jak jest to możliwe biorąc pod uwagę aktualne priorytety. Podejmując decyzje opiera się o dostępne informacje. | Osoba oceniana w większości podejmuje decyzje terminowo, działając zgodnie z przyjętym harmonogramem a w przypadku jego braku - najszybciej jak jest to możliwe biorąc pod uwagę aktualne priorytety. Podejmując decyzje opiera się zazwyczaj o wszystkie dostępne informacje. | | 2 | | |
| 3 | Lojalność Osoba oceniana swoim zachowaniem pokazuje, że identyfikuje się z organizacją, jej wizją i celami oraz wykazuje zaangażowanie. Poświęca na pracę czas adekwatny do obowiązków oraz wypełnia swoje zadania zgodnie z oczekiwaniami. Broni interesów organizacji oraz działa w sposób obiektywny i krytyczny. Rozpoznaje i przewiduje potencjalne konflikty interesów oraz podejmuje działania ukierunkowane na niwelowanie ich negatywnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. | Osoba oceniana zazwyczaj pokazuje swoim zachowaniem, że identyfikuje się z organizacją, jej wizją i celami oraz wykazuje zaangażowanie. W większości sytuacji poświęca na pracę czas adekwatny do obowiązków oraz wypełnia swoje zadania zgodnie z oczekiwaniami. Zazwyczaj broni interesów organizacji oraz działa w sposób obiektywny i krytyczny. W większości sytuacji rozpoznaje i przewiduje potencjalne konflikty interesów oraz podejmuje działania ukierunkowane na niwelowanie ich negatywnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. | | 3 | | |
| 4 | Poczucie odpowiedzialności Osoba oceniana rozumie i uwzględnia w podejmowaniu decyzji wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania stanowiące kontekst działania przedsiębiorstwa. Podejmując decyzje i działania uwzględnia ich wpływ na interesariuszy. | Osoba oceniana zazwyczaj rozumie i uwzględnia w podejmowaniu decyzji wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania stanowiące kontekst działania przedsiębiorstwa. Podejmując decyzje i działania, zazwyczaj uwzględnia ich wpływ na interesariuszy. | | Osoba oceniana nie rozumie lub nie uwzględnia w podejmowaniu decyzji wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań stanowiących kontekst działania przedsiębiorstwa. Podejmując decyzje i działania, nie uwzględnia ich wpływ na interesariuszy. | | |
| Lp. | Opis | Bardzo wysoki | Wysoki | Średni | Podstawowy | Brak |
| 5 | Język Osoba oceniana komunikuje się ustnie i pisemnie w sposób przejrzysty i zorganizowany oraz zgodny z przyjętymi normami społecznymi oraz korporacyjnymi wynikającymi z kultury organizacyjnej w języku ojczystym lub języku używanym w pracy w miejscu położenia instytucji. | We wszystkich sytuacjach, osoba oceniana komunikuje się ustnie i pisemnie w sposób przejrzysty i zorganizowany oraz zgodny z przyjętymi normami społecznymi i korporacyjnymi wynikającymi z kultury organizacyjnej w języku ojczystym lub języku używanym w pracy w miejscu położenia instytucji. | W większości sytuacji, osoba oceniana komunikuje się ustnie i pisemnie w sposób przejrzysty i zorganizowany oraz zgodny z przyjętymi normami społecznymi oraz korporacyjnymi wynikającymi z kultury organizacyjnej w języku ojczystym lub języku używanym w pracy w miejscu położenia instytucji. | W niektórych sytuacjach osoba oceniana komunikuje się ustnie i pisemnie w sposób przejrzysty i zorganizowany oraz zgodny z przyjętymi normami społecznymi oraz korporacyjnymi wynikającymi z kultury organizacyjnej w języku ojczystym lub języku używanym w pracy w miejscu położenia instytucji. | Osoba oceniana komunikuje się ustnie i pisemnie w sposób przejrzysty i zorganizowany oraz zgodny z przyjętymi normami społecznymi oraz korporacyjnymi wynikającymi z kultury organizacyjnej w języku ojczystym lub języku używanym w pracy w miejscu położenia instytucji. | Osoba oceniana komunikuje się ustnie i pisemnie w sposób przejrzysty i zorganizowany oraz zgodny z przyjętymi normami społecznymi oraz korporacyjnymi wynikającymi z kultury organizacyjnej w języku ojczystym lub języku używanym w pracy w miejscu położenia instytucji. |
| 6 | Komunikacja Osoba oceniana prowadzi komunikację w sposób umożliwiający przekazanie i uzyskanie jasnych i przejrzystych informacji. Swoim zachowaniem zachęca i daje rozmówcy przestrzeń do sformułowania informacji zwrotnej. | Osoba oceniana we wszystkich sytuacjach prowadzi komunikację w sposób umożliwiający przekazanie i uzyskanie jasnych i przejrzystych informacji. Swoim zachowaniem zawsze zachęca i daje rozmówcy przestrzeń do sformułowania informacji zwrotnej. | Osoba oceniana w większości sytuacji prowadzi komunikację w sposób umożliwiający przekazanie i uzyskanie jasnych i przejrzystych informacji. Swoim zachowaniem zazwyczaj zachęca i daje rozmówcy przestrzeń do sformułowania informacji zwrotnej. | Osoba oceniana czasem prowadzi komunikację w sposób umożliwiający przekazanie i uzyskanie jasnych i przejrzystych informacji. Jednak również często jej komunikacja nie jest w pełni przejrzysta lub nie prowadzi do pozyskania jasnych informacji od rozmówcy. Swoim zachowaniem osoba oceniana czasem zachęca i daje rozmówcy przestrzeń do sformułowania informacji zwrotnej, jednak również często rozmówca nie daje rozmówcy komfortu w przekazaniu informacji zwrotnej. | Osoba oceniana rzadko prowadzi komunikację w sposób umożliwiający przekazanie i uzyskanie jasnych i przejrzystych informacji. Swoim zachowaniem zazwyczaj zniechęca rozmówcę do przekazania informacji zwrotnej lub nie pozostawia mu przestrzeni na jej przekazanie. | Osoba oceniana prowadzi komunikację w sposób uniemożliwiający przekazanie i uzyskanie jasnych i przejrzystych informacji. Swoim zachowaniem zniechęca rozmówcę do przekazania informacji zwrotnej lub nie pozostawia mu przestrzeni na jej przekazanie. |
| 7 | Osąd Osoba oceniana wyciąga wnioski na podstawie analizy dostępnych informacji i możliwych sposobów działania. Sytuację rozpatruje w sposób holistyczny, wykraczający poza perspektywę zajmowanego stanowiska, zwłaszcza przy rozwiązywaniu problemów, które mogą zagrozić ciągłości przedsiębiorstwa. | Osoba oceniana we wszystkich sytuacjach wyciąga wnioski na podstawie analizy dostępnych informacji i możliwych sposobów działania. Sytuację rozpatruje zawsze w sposób holistyczny, wykraczający poza perspektywę zajmowanego stanowiska, zwłaszcza przy rozwiązywaniu problemów, które mogą zagrozić ciągłości przedsiębiorstwa. | Osoba oceniana w większości sytuacji wyciąga wnioski na podstawie analizy dostępnych informacji i możliwych sposobów działania. Sytuację rozpatruje zazwyczaj w sposób holistyczny, wykraczający poza perspektywę zajmowanego stanowiska, przy czym zawsze rozpatruje ją w ten sposób przy rozwiązywaniu problemów, które mogą zagrozić ciągłości przedsiębiorstwa. | Osoba oceniana w części sytuacji wyciąga wnioski na podstawie analizy dostępnych informacji i możliwych sposobów działania. Jednak również często podejmuje decyzje nie biorąc pod uwagę tych przesłanek. W okółu powziętych przypadków, sytuację rozpatruje w sposób holistyczny, wykraczający poza perspektywę zajmowanego stanowiska. Przy czym zazwyczaj rozpatruje ją w ten sposób przy rozwiązywaniu problemów, które mogą zagrozić ciągłości przedsiębiorstwa. | Osoba oceniana rzadko wyciąga wnioski na podstawie analizy dostępnych informacji i możliwych sposobów działania. Tylko czasami rozpatruje sytuację w sposób holistyczny, wykraczający poza perspektywę zajmowanego stanowiska, włączając w to przypadki rozwiązywania problemów, które mogą zagrozić ciągłości przedsiębiorstwa. | Osoba oceniana wyciąga wnioski nie opierając ich na analizie dostępnych informacji i możliwych sposobów działania. Sytuację rozpatruje z perspektywy zajmowanego stanowiska, włączając w to przypadki rozwiązywania problemów, które mogą zagrozić ciągłości przedsiębiorstwa. |
| 8 | Dbalosc o klienta i wysokie standardy Osoba oceniana koncentruje się na zapewnianiu wysokich standardów oraz, jeśli to możliwe, znalezieniu sposobów podnoszenia ich. W szczególności: odmawia udzielenia zgody na opracowanie i wprowadzenie do obrotu produktów i usług oraz na poniesienie nakładów kapitałowych w okolicznościach, w których nie jest w stanie odpowiednio zmierzyć ryzyka w związku z brakiem zrozumienia konstrukcji, zasad lub podstawowych założeń proponowanego rozwiązania. Identyfikuje i bada oczekiwania oraz potrzeby klientów oraz zapewnia przekazanie poprawnych, kompletnych i zrozumiałych informacji klientom. Uwzględniając w szczególności wartość produktu dla klienta oraz adekwatność i odpowiedność produktu. | Osoba oceniana w większości przypadków koncentruje się na zapewnianiu wysokich standardów oraz, jeśli to możliwe, znalezieniu sposobów podnoszenia ich. Czasem odmawia udzielenia zgody na opracowanie i wprowadzenie do obrotu produktów i usług oraz na poniesienie nakładów kapitałowych w okolicznościach, w których nie jest w stanie odpowiednio zmierzyć ryzyka w związku z brakiem zrozumienia konstrukcji, zasad lub podstawowych założeń proponowanego rozwiązania. Jednak zdarzają się sytuacje, gdy udziela takiej zgody. W niektórych uzasadnionych sytuacjach identyfikuje i bada oczekiwania oraz potrzeby klientów oraz zapewnia przekazanie poprawnych, kompletnych i zrozumiałych informacji klientom, uwzględniając w szczególności wartość produktu dla klienta oraz adekwatność i odpowiedność produktu. | Osoba oceniana w większości przypadków koncentruje się na zapewnianiu wysokich standardów oraz, jeśli to możliwe, znalezieniu sposobów podnoszenia ich. Czasem odmawia udzielenia zgody na opracowanie i wprowadzenie do obrotu produktów i usług oraz na poniesienie nakładów kapitałowych w okolicznościach, w których nie jest w stanie odpowiednio zmierzyć ryzyka w związku z brakiem zrozumienia konstrukcji, zasad lub podstawowych założeń proponowanego rozwiązania, jednak również często udziela takiej zgody. W niektórych uzasadnionych sytuacjach identyfikuje i bada oczekiwania oraz potrzeby klientów oraz zapewnia przekazanie poprawnych, kompletnych i zrozumiałych informacji klientom, uwzględniając w szczególności wartość produktu dla klienta oraz adekwatność i odpowiedność produktu. | Osoba oceniana w części przypadków koncentruje się na zapewnianiu wysokich standardów oraz, jeśli to możliwe, znalezieniu sposobów podnoszenia ich. Rzadko odmawia udzielenia zgody na opracowanie i wprowadzenie do obrotu produktów i usług oraz na poniesienie nakładów kapitałowych w okolicznościach, w których nie jest w stanie odpowiednio zmierzyć ryzyka w związku z brakiem zrozumienia konstrukcji, zasad lub podstawowych założeń proponowanego rozwiązania. Rzadko identyfikuje i bada oczekiwania oraz potrzeby klientów oraz zapewnia przekazanie poprawnych, kompletnych i zrozumiałych informacji klientom, uwzględniając w szczególności wartość produktu dla klienta oraz adekwatność i odpowiedność produktu. | Osoba oceniana rzadko koncentruje się na zapewnianiu wysokich standardów oraz znalezieniu sposobów podnoszenia ich. Rzadko odmawia udzielenia zgody na opracowanie i wprowadzenie do obrotu produktów i usług oraz na poniesienie nakładów kapitałowych w okolicznościach, w których nie jest w stanie odpowiednio zmierzyć ryzyka w związku z brakiem zrozumienia konstrukcji, zasad lub podstawowych założeń proponowanego rozwiązania. Nie bada oczekiwań ani potrzeb klientów, a informacje przekazywane klientom nie są weryfikowane pod kątem kompletności ani zrozumiałości. Nie uwzględniają też wartości produktu dla klienta ani adekwatności i odpowiedności produktu. | Osoba oceniana nie przykładą wagi do zapewniania wysokich standardów oraz nie poszukuje sposobów podnoszenia ich. Udziela zgody na opracowanie i wprowadzenie do obrotu produktów i usług oraz na poniesienie nakładów kapitałowych niezależnie od tego, czy jest w stanie odpowiednio zmierzyć ryzyko dzięki rozumieniu konstrukcji, zasad lub podstawowych założeń proponowanego rozwiązania. Nie bada oczekiwań ani potrzeb klientów, a informacje przekazywane klientom nie są weryfikowane pod kątem kompletności ani zrozumiałości. Nie uwzględniają też wartości produktu dla klienta ani adekwatności i odpowiedności produktu. |
| 9 | Zdolności przywódcze Zarządzając podległym zespołem oraz pracami projektowymi, osoba oceniana zawsze wskazuje kierunki działania, wspiera pracę zespołową, motywuje pracowników i zapewnia, aby posiadali kompetencje zawodowe odpowiednie do wykonywanych funkcji lub niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów. Przyjmuje informację zwrotną i wykazuje postawę otwartości do prowadzenia konstruktywnej dyskusji. | Zarządzając podległym zespołem oraz pracami projektowymi, osoba oceniana zawsze wskazuje kierunki działania, wspiera pracę zespołową, motywuje pracowników i zapewnia, aby posiadali kompetencje zawodowe odpowiednie do wykonywanych funkcji lub niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów. Przyjmuje informację zwrotną i wykazuje postawę otwartości do prowadzenia konstruktywnej dyskusji. | Zarządzając podległym zespołem oraz pracami projektowymi, osoba oceniana zazwyczaj wskazuje kierunki działania, wspiera pracę zespołową, motywuje pracowników i zapewnia, aby posiadali kompetencje zawodowe odpowiednie do wykonywanych funkcji lub niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów. Przyjmuje informację zwrotną i wykazuje postawę otwartości do prowadzenia konstruktywnej dyskusji. | Zarządzając podległym zespołem oraz pracami projektowymi, osoba oceniana czasem wskazuje kierunki działania, wspiera pracę zespołową, motywuje pracowników i zapewnia, aby posiadali kompetencje zawodowe odpowiednie do wykonywanych funkcji lub niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów. Jednak również często w jej sposobie zarządzania brak któregoś lub wszystkich z powyższych elementów. Przyjmuje informację zwrotną i wykazuje postawę otwartości do prowadzenia konstruktywnej dyskusji. | Zarządzając podległym zespołem oraz pracami projektowymi, osoba oceniana rzadko wskazuje kierunki działania, wspiera pracę zespołową, motywuje pracowników i zapewnia, aby posiadali kompetencje zawodowe odpowiednie do wykonywanych funkcji lub niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów. Rzadko przyjmuje informację zwrotną i nie wykazuje postawę otwartości do prowadzenia konstruktywnej dyskusji. | Zarządzając podległym zespołem oraz pracami projektowymi, osoba oceniana nie wskazuje kierunków działania, nie wspiera pracy zespołowej, nie motywuje pracowników i nie zapewnia, aby posiadali kompetencje zawodowe odpowiednie do wykonywanych funkcji lub niezbędnych do osiągnięcia wyznaczonych celów. Nie przyjmuje informacji zwrotnej i nie wykazuje postawy otwartości do prowadzenia konstruktywnej dyskusji. |
| 10 | Świadomość zewnętrzna Osoba oceniana monitoruje na bieżąco stan organizacji, panujący w niej układ sił oraz przyjęte metody działania. Jest dobrze zorientowana w kwestii panującej w kraju i na świecie sytuacji gospodarczej (w tym rozwoju finansowego, ekonomicznego oraz społecznego), która może wywierać wpływ na organizację oraz interesy poszczególnych podmiotów. Jednocześnie skutecznie wykorzystuje te informacje w adekwatnych sytuacjach. | Osoba oceniana monitoruje na bieżąco stan organizacji, panujący w niej układ sił oraz przyjęte metody działania. Jest dobrze zorientowana w kwestii panującej w kraju i na świecie sytuacji gospodarczej (w tym rozwoju finansowego, ekonomicznego oraz społecznego), która może wywierać wpływ na organizację oraz interesy poszczególnych podmiotów. Jednocześnie skutecznie wykorzystuje te informacje we wszystkich adekwatnych sytuacjach. | Osoba oceniana zazwyczaj monitoruje na bieżąco stan organizacji, panujący w niej układ sił oraz przyjęte metody działania. Jest dobrze zorientowana w kwestii panującej w kraju i na świecie sytuacji gospodarczej (w tym rozwoju finansowego, ekonomicznego oraz społecznego), która może wywierać wpływ na organizację oraz interesy poszczególnych podmiotów. Zazwyczaj skutecznie wykorzystuje te informacje w adekwatnych sytuacjach. | Osoba oceniana posiada ogólną orientację co do stanu organizacji, panującego w niej układu sił oraz przyjętych metod działania. Posiada ogólną wiedzę w kwestii panującej w kraju i na świecie sytuacji gospodarczej (w tym rozwoju finansowego, ekonomicznego oraz społecznego), która może wywierać wpływ na organizację oraz interesy poszczególnych podmiotów. W niektórych sytuacjach skutecznie wykorzystuje te informacje, lecz również często tego nie robi lub informacje, które posiada, nie są wystarczające do podjęcia adekwatnych działań. | Osoba oceniana posiada ograniczoną wiedzę na temat stanu organizacji, panującego w niej układu sił oraz przyjętych metod działania. Jest słabo zorientowana w kwestii panującej w kraju i na świecie sytuacji gospodarczej (w tym rozwoju finansowego, ekonomicznego oraz społecznego) lub nie dostarcza jej wpływu na organizację oraz interesy poszczególnych podmiotów. Rzadko skutecznie wykorzystuje te informacje w adekwatnych sytuacjach. | Osoba oceniana nie monitoruje i nie posiada wiedzy na temat stanu organizacji, panującego w niej układu sił oraz przyjętych metod działania. Nie orientuje się w kwestii panującej w kraju i na świecie sytuacji gospodarczej (w tym rozwoju finansowego, ekonomicznego oraz społecznego) lub nie dostarcza jej wpływu na organizację oraz interesy poszczególnych podmiotów. Alternatywnie, posiada tą wiedzę, lecz nie wykorzystuje jej w adekwatnych sytuacjach. |
| 11 | Negocjacje Osoba oceniana identyfikuje i ujawnia interesy w sposób mający za zadanie osiągnięcie konsensusu w dążeniu do celów negocjacyjnych. | Osoba oceniana zawsze identyfikuje i ujawnia interesy w sposób mający za zadanie osiągnięcie konsensusu w dążeniu do celów negocjacyjnych. | Osoba oceniana zazwyczaj identyfikuje i ujawnia interesy w sposób mający za zadanie osiągnięcie konsensusu w dążeniu do celów negocjacyjnych. | Osoba oceniana czasem identyfikuje i ujawnia interesy w sposób mający za zadanie osiągnięcie konsensusu w dążeniu do celów negocjacyjnych, ale również często tak nie postępuje. | Osoba oceniana rzadko identyfikuje i ujawnia interesy w sposób mający za zadanie osiągnięcie konsensusu w dążeniu do celów negocjacyjnych. | Osoba oceniana nigdy identyfikuje i ujawnia interesów w sposób mający za zadanie osiągnięcie konsensusu w dążeniu do celów negocjacyjnych. |
| 12 | Przekonywanie Osoba oceniana potrafi wpływać na opinie innych, wykorzystując umiejętność przekonywania, autorytet i takt. Posiada silną osobowość i umiejętność pozostawiania nieugiętych w wszystkich sytuacjach, w których jest to zasadne. | Osoba oceniana potrafi wpływać na opinie innych we wszystkich sytuacjach, wykorzystując umiejętność przekonywania, autorytet i takt. Posiada silną osobowość i umiejętność pozostawiania nieugiętych. | Osoba oceniana potrafi wpływać na opinie innych w większości sytuacji, wykorzystując umiejętność przekonywania, autorytet i takt. Posiada silną osobowość i pozostaje nieugięta w większości sytuacji, gdy jest to zasadne. | Osoba oceniana potrafi czasem wpływać na opinie innych, jednak również często jej się to nie udaje. W niektórych sytuacjach, gdy jest to zasadne, pozostaje nieugięta, ale również często nie jest w stanie obronić swojego zdania. | Osoba oceniana rzadko potrafi wpływać na opinie innych lub pozostać nieugięta, mimo że w danej sytuacji jest to zasadne. | Osoba oceniana nie potrafi wpływać na opinie innych ani pozostać nieugięta, mimo że w danej sytuacji jest to zasadne. |

| Kompetencje osobiste | | PROGI OCENY | | | | |
|----------------------|--|--|--|---|---|---|
| Lp. | Opis | Spełnia | | Nie spełnia | | |
| 1 | Autentyczność Zachowanie osoby ocenianej jest spójne z komunikowanymi zamiarami a także wartościami i przekonaniami. Otwarcie komunikuje ona swoje zamiary, pomysły i opinie w zakresie spójnym z potrzebami oraz oczekiwaniami wobec pełnionej roli oraz z zachowaniem zasad bezpieczeństwa i poufności informacji. Osoba oceniana przekazuje przełożonemu informacje zgodnie ze stanem faktycznym, uwzględniając ryzyka i trudności. Zachęca innych do otwartości i szczerości w związku z realizowanymi zadaniami i sytuacją w podległym im obszarze. | Zachowanie osoby ocenianej jest w większości sytuacji spójne z komunikowanymi zamiarami a także jej wartościami i przekonaniami. Otwarcie komunikuje ona swoje zamiary, pomysły i opinie w zakresie spójnym z potrzebami oraz oczekiwaniami wobec pełnionej roli w przeważającej liczbie sytuacji, w których jest to zasadne. Przekazując przełożonemu informacje, zazwyczaj robi to w sposób zgodny ze stanem faktycznym, uwzględniając ryzyka i trudności. Osoba ta zwykle zachęca innych do otwartości i szczerości w związku z realizowanymi zadaniami i sytuacją w podległym im obszarze. | | Zachowanie osoby ocenianej jest w widoczny sposób niespójne z komunikowanymi zamiarami, jej wartościami i przekonaniami. Nie komunikuje ona swoich zamiarów , pomysłów i opinii w zakresie spójnym z potrzebami oraz oczekiwaniami wobec pełnionej roli. Przekazując przełożonemu informacje, w widoczny sposób rozniża się ze stanem faktycznym lub pomija ryzyka i trudności. Zachowanie i sposób komunikacji tej osoby zniechęcają innych do otwartości i szczerości w związku z realizowanymi zadaniami i sytuacją w podległym im obszarze. | | |
| 2 | Stanowczość Osoba oceniana podejmuje decyzje terminowo, działając zgodnie z przyjętym harmonogramem a w przypadku jego braku - najszybciej jak jest to możliwe biorąc pod uwagę aktualne priorytety. Podejmując decyzje opiera się o dostępne informacje. | Osoba oceniana w większości podejmuje decyzje terminowo, działając zgodnie z przyjętym harmonogramem a w przypadku jego braku - najszybciej jak jest to możliwe biorąc pod uwagę aktualne priorytety. Podejmując decyzje opiera się zazwyczaj o wszystkie dostępne informacje. | | 2 | | |
| 3 | Lojalność Osoba oceniana swoim zachowaniem pokazuje, że identyfikuje się z organizacją, jej wizją i celami oraz wykazuje zaangażowanie. Poświęca na pracę czas adekwatny do obowiązków oraz wypełnia swoje zadania zgodnie z oczekiwaniami. Broni interesów organizacji oraz działa w sposób obiektywny i krytyczny. Rozpoznaje i przewiduje potencjalne konflikty interesów oraz podejmuje działania ukierunkowane na niwelowanie ich negatywnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. | Osoba oceniana zazwyczaj pokazuje swoim zachowaniem, że identyfikuje się z organizacją, jej wizją i celami oraz wykazuje zaangażowanie. W większości sytuacji poświęca na pracę czas adekwatny do obowiązków oraz wypełnia swoje zadania zgodnie z oczekiwaniami. Zazwyczaj broni interesów organizacji oraz działa w sposób obiektywny i krytyczny. W większości sytuacji rozpoznaje i przewiduje potencjalne konflikty interesów oraz podejmuje działania ukierunkowane na niwelowanie ich negatywnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. | | 3 | | |
| 4 | Poczucie odpowiedzialności Osoba oceniana rozumie i uwzględnia w podejmowaniu decyzji wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania stanowiące kontekst działania przedsiębiorstwa. Podejmując decyzje i działania uwzględnia ich wpływ na interesariuszy. | Osoba oceniana zazwyczaj rozumie i uwzględnia w podejmowaniu decyzji wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania stanowiące kontekst działania przedsiębiorstwa. Podejmując decyzje i działania, zazwyczaj uwzględnia ich wpływ na interesariuszy. | | Osoba oceniana nie rozumie lub nie uwzględnia w podejmowaniu decyzji wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań stanowiących kontekst działania przedsiębiorstwa. Podejmując decyzje i działania, nie uwzględnia ich wpływ na interesariuszy. | | |
| Lp. | Opis | Bardzo wysoki | Wysoki | Średni | Podstawowy | Brak |
| 13 | Praca zespołowa Osoba oceniana działa w oparciu o interes grupy i przyczynia się do osiągnięcia wspólnego celu. | Osoba oceniana zawsze działa w oparciu o interes grupy i przyczynia się do osiągnięcia wspólnego celu. | Osoba oceniana zazwyczaj działa w oparciu o interes grupy i przyczynia się do osiągnięcia wspólnego celu. | Osoba oceniana w niektórych przypadkach działa w oparciu o interes grupy i przyczynia się do osiągnięcia wspólnego celu, jednak równie często działa w oparciu o własny interes lub dąży do osiągnięcia indywidualnych a nie wspólnych celów. | Osoba oceniana rzadko działa w oparciu o interes grupy i przyczynia się do osiągnięcia wspólnego celu. | Osoba oceniana działa w oparciu o własny interes a nie interes grupy, o ile stoją one w sprzeczności. W takich sytuacjach nie przyczynia się do osiągnięcia wspólnego celu. |
| 14 | Umiejętności strategiczne Osoba oceniana tworzy i rozwija realistyczne plany i strategię dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa (m.in. stosując analizę scenariuszy), uwzględniając długoterminowe cele. W planach strategicznych uwzględnia ryzyko, na które narażona jest organizacja, oraz podejmuje właściwe kroki, aby zarządzać tym ryzykiem. | Plany i strategię dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa tworzone przez osobę ocenianą są zawsze realistyczne i uwzględniają długoterminowe cele. W planach strategicznych osoba oceniana zawsze uwzględnia ryzyko, na które narażona jest organizacja, oraz za każdym razem podejmuje właściwe kroki, aby zarządzać tym ryzykiem. | Plany i strategię dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa tworzone przez osobę ocenianą są zazwyczaj realistyczne i uwzględniają długoterminowe cele. W planach strategicznych osoba oceniana zazwyczaj uwzględnia ryzyko, na które narażona jest organizacja, oraz w większości przypadków podejmuje właściwe kroki, aby zarządzać tym ryzykiem. | Niektóre plany i strategię dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa tworzone przez osobę ocenianą są realistyczne i uwzględniają długoterminowe cele. Jednak równie często tak się nie dzieje. W planach strategicznych osoba oceniana w około połowie sytuacji uwzględnia ryzyko, na które narażona jest organizacja, oraz podejmuje właściwe kroki, aby zarządzać tym ryzykiem. | Plany i strategię dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa tworzone przez osobę ocenianą rzadko są realistyczne i uwzględniają długoterminowe cele. W planach strategicznych osoba oceniana rzadko uwzględnia ryzyko, na które narażona jest organizacja, lub uwzględnia je lecz rzadko podejmuje właściwe kroki, aby zarządzać tym ryzykiem. | Plany i strategię dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa tworzone przez osobę ocenianą są nierealistyczne lub nie uwzględniają długoterminowych celów. W planach strategicznych osoba oceniana nie uwzględnia ryzyka, na które narażona jest organizacja, lub nie podejmuje właściwych kroków, aby zarządzać tym ryzykiem. |
| 15 | Odporność na stres Osoba oceniana działa w sposób logiczny i efektywny, nawet będąc pod dużą presją oraz w momentach niepewności. | Osoba oceniana zawsze działa w sposób logiczny i efektywny, nawet będąc pod dużą presją oraz w momentach niepewności. | Osoba oceniana zazwyczaj działa w sposób logiczny i efektywny, nawet będąc pod dużą presją oraz w momentach niepewności. | Osoba oceniana, będąc pod dużą presją oraz w momentach niepewności, czasem działa w sposób logiczny i efektywny. Jednak równie często jej działania pod presją lub w warunkach niepewności nie są logiczne lub efektywne. | Osoba oceniana, będąc pod dużą presją oraz w momentach niepewności, rzadko działa w sposób logiczny i efektywny. | Osoba oceniana, zazwyczaj działa w sposób nielogiczny lub nieefektywny, w szczególności będąc pod dużą presją oraz w momentach niepewności. |
| 16 | Przewodniczenie posiedzeniom Osoba oceniana, przewodnicząc posiedzeniom, tworzy atmosferę otwartości i zachęca uczestników do brania w nich udziału na równych warunkach, a także zapewnia ich sprawny przebieg. Posiada wiedzę co do zadni i obowiązków wszystkich uczestników w zakresie umożliwiającym efektywne kierowanie posiedzeniami. | Osoba oceniana, przewodnicząc posiedzeniom, zawsze tworzy atmosferę otwartości i zachęca uczestników do brania w nich udziału na równych warunkach, a także zapewnia ich sprawny przebieg. Posiada wiedzę co do zadni i obowiązków uczestników w zakresie umożliwiającym efektywne kierowanie posiedzeniami. | Osoba oceniana, przewodnicząc posiedzeniom, zazwyczaj tworzy atmosferę otwartości i zachęca uczestników do brania w nich udziału na równych warunkach, a także zapewnia ich sprawny przebieg. Posiada wiedzę co do zadni i obowiązków uczestników w zakresie, który zazwyczaj jest wystarczający do efektywnego kierowania posiedzeniami. | Osoba oceniana, przewodnicząc posiedzeniom, w około połowie przypadków tworzy atmosferę otwartości i zachęca uczestników do brania w nich udziału na równych warunkach, a także zapewnia ich sprawny przebieg. Posiada wiedzę co do zadni i obowiązków uczestników w zakresie, który w części przypadków jest wystarczający do efektywnego kierowania posiedzeniami. | Osoba oceniana, przewodnicząc posiedzeniom, rzadko tworzy atmosferę otwartości i zazwyczaj zniechęca uczestników do brania w nich udziału na równych warunkach. Rzadko zapewnia ich sprawny przebieg. Posiada częściową wiedzę co do zadni i obowiązków uczestników, jednak jej zakres rzadko jest wystarczający do efektywnego kierowania posiedzeniami. | Osoba oceniana, przewodnicząc posiedzeniom, rzadko tworzy atmosferę nie sprzyjającą otwartości i zniechęca uczestników do brania w nich udziału na równych warunkach. Posiedzenia nie przebiegają efektywnie pod jej kierunkiem. Nie posiada wiedzy co do zadni i obowiązków uczestników w zakresie potrzebnym do efektywnego kierowania posiedzeniami. |