

Opisowe skale ocen pracowników Uniwersytetu Opolskiego niebędących nauczycielami akademickimi

3.1. Realizacja zadań

Lp.	Kryterium oceny	Ocena			
		1	2	3	4
3.1.1	Wykonywanie zadań	Zrealizował najwyżej połowę zadań przewidzianych do wykonania. Nie przewiduje trudności, z którymi może się zetknąć w trakcie realizacji zadań. Zadania wykonuje bez respektowania kolejności wynikającej z ich hierarchii ważności.	Zrealizował więcej niż połowę zadań przewidzianych do wykonania. Dążąc do osiągnięcia celów nie zawsze przewiduje trudności. Realizuje zadania nie zawsze w kolejności wynikającej z ich hierarchii ważności.	Zrealizował zdecydowaną większość zadań przewidzianych do wykonania. Dążąc do osiągnięcia celów zwykle stara się przewidywać ewentualne trudności. Realizuje zadania na ogół w kolejności wynikającej z ich hierarchii ważności.	Zrealizował wszystkie zadania przewidziane do wykonania. Dąży do osiągnięcia celów przewidując ewentualne trudności. Realizuje zadania w kolejności wynikającej z hierarchii ich ważności.
3.1.2	Terminowość wykonywania zadań	Często nie dotrzymuje terminów wykonania zadań. Zdarzają mu się duże poślizgi. Pracuje nierytmicznie, często zdarzają mu się przestoje spiętrzenia prac.	Dość często nie dotrzymuje terminów wykonania zadań. Zdarzają mu się dość duże poślizgi. Pracuje raczej nierytmicznie, często zdarzają mu się przestoje spiętrzenia prac.	Zadania przeważnie realizuje w zaplanowanych wcześniej terminach. Rzadko zdarzają mu się niewielkie poślizgi. Pracuje raczej rytmicznie rzadko zdarzają mu się przestoje spiętrzenia prac.	Zawsze zadania realizuje w zaplanowanych wcześniej terminach. Pracuje rytmicznie, unikając przestoju i spiętrzenia prac.
3.1.3	Jakość wykonywania zadań	Nie przywiązuje wagi do jakości pracy. Wykonane prace często nie odpowiadają obowiązującym standardom merytorycznym formalnym wymagają wprowadzania licznych zmian i poprawek.	Nie przywiązuje większej wagi do jakości pracy. Wykonane prace nie zawsze odpowiadają obowiązującym standardom merytorycznym formalnymi wymagają wprowadzania zmian i poprawek.	W normalnych warunkach przywiązuje dużą wagę do jakości pracy. Stara się realizować zadania zgodnie z obowiązującymi standardami. Wykonane prace są przeważnie poprawne pod względem merytorycznym formalnym i nie wymagają poprawek.	W każdej sytuacji przywiązuje dużą wagę do jakości pracy. Realizuje zadania zgodnie z najwyższymi standardami - w pełni poprawnie pod względem merytorycznym formalnym.

3.2. Organizacja pracy własnej

Lp.	Kryterium oceny	Ocena			
		1	2	3	4
3.2.1	Sprawność w działaniu	Miewa trudności przy wykonywaniu czynności zarówno prostych, jak i złożonych. Działa dość chaotycznie, a szczególnie przy realizacji zadań nowych i bardziej złożonych. Nie jest dokładny w pracy i popełnia większe błędy.	Jest sprawny przy wykonywaniu czynności powtarzalnych i prostych, które wykonuje w sposób planowy i zorganizowany. Czasem działa dość chaotycznie, a szczególnie przy realizacji zadań nowych i bardziej złożonych. Jest przeciętnie dokładny i rzadko popełnia większe błędy.	Zwykle jest sprawny przy wykonywaniu zarówno prostych, jak i złożonych czynności. Działa w sposób planowy i zorganizowany, szczególnie w sytuacjach powtarzalnych. Na ogół koncentruje się na wykonywanym zadaniu i unika zbędnych lub niezwiązanych z nim działań. Jest dosyć dokładny i skutecznie unika większych błędów.	Zawsze jest bardzo sprawny przy wykonywaniu zarówno prostych, jak i złożonych czynności. Działa w sposób planowy i zorganizowany. Koncentruje się na wykonywanym zadaniu i unika zbędnych lub niezwiązanych z nim działań. Jest dokładny i skutecznie unika nieprawidłowości i błędów.
3.2.2	Porządek na stanowisku pracy	Nie utrzymuje porządku. Często zdarzają się sytuacje, gdy nie może dotrzeć do potrzebnych dokumentów lub narzędzi pracy i przypadki zaginięcia dokumentów lub narzędzi pracy zdarzają się stosunkowo często.	Nie zawsze utrzymuje porządek. Zdarzają się sytuacje, gdy nie może dotrzeć do potrzebnych dokumentów lub narzędzi pracy ale przypadki zaginięcia dokumentów lub narzędzi pracy zdarzają się raczej rzadko.	Zwykle utrzymuje porządek w dokumentacji lub narzędziach pracy. W większości sytuacji potrafi znaleźć potrzebne dokumenty i narzędzia pracy. Prawie nigdy nie zdarzają się przypadki zaginięcia dokumentów lub narzędzi pracy.	Zawsze utrzymuje porządek w dokumentacji lub narzędziach pracy. W każdej sytuacji potrafi szybko znaleźć potrzebne dokumenty lub narzędzia pracy. Nigdy nie zdarzają się przypadki zaginięcia dokumentów lub narzędzi pracy.
3.2.3.	Przestrzeganie obowiązujących procedur	Nie zna najważniejszych obowiązujących procedur załatwiania spraw w Uczelni w praktyce nie może stosować się do nich.	Zna najważniejsze obowiązujące procedury załatwiania spraw w Uczelni, ale nie zawsze stosuje się do nich.	Dobrze zna większość obowiązujących procedur załatwiania spraw w Uczelni i na ogół stosuje się do nich.	Bardzo dobrze zna wszystkie obowiązujące procedury załatwiania spraw w Uczelni i stosuje się do nich. Występuje z inicjatywami ich usprawniania.
3.2.4	Współpraca z innymi komórkami organizacyjnymi	Rzadko i niechętnie, nawet w sytuacjach, gdy zachodzi oczywista potrzeba, nie nawiązuje współpracę z innymi komórkami organizacyjnymi. W kontaktach z innymi komórkami nie formułuje jasno swoich oczekiwań.	Dość rzadko i tylko w sytuacjach, gdy zachodzi oczywista potrzeba, nawiązuje współpracę z innymi komórkami organizacyjnymi. Nie zawsze jasno formułuje swoje oczekiwania wobec innych komórek.	Często, gdy zachodzi tego potrzeba, nawiązuje współpracę z innymi komórkami organizacyjnymi. Potrafi jasno formułować swoje oczekiwania wobec innych komórek.	Zawsze, gdy zachodzi tego potrzeba, chętnie i na partnerskich zasadach współpracuje z innymi komórkami organizacyjnymi. Swoje oczekiwania wobec innych komórek formułuje jasno i konstruktywnie.

3.3. Kompetencje zawodowe

Lp.	Kryterium oceny	Ocena			
		1	2	3	4
3.3.1	Wiedza i umiejętności zawodowe	Niezadowolające przygotowanie zawodowe. Posiada braki zarówno w zakresie znajomości teorii, jak i praktycznych umiejętności w dziedzinie, którą się zajmuje zawodowo. Często potrzebuje w pracy wsparcia merytorycznego. Nie potrafi wykorzystywać swego przygotowanie zawodowe w sytuacjach nowych problemowych.	Raczej zadowolające przygotowanie zawodowe. Nie wykazuje większych braków w zakresie wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności związanych z dziedziną, którą zajmuje się zawodowo. Czasem potrzebuje w pracy wsparcia merytorycznego. Nie zawsze potrafi wykorzystywać swe przygotowanie zawodowe w sytuacjach nowych i problemowych.	Dobre przygotowanie zawodowe. Zarówno teoretycznie, jak i praktycznie dość dobrze zna dziedzinę, którą się zajmuje zawodowo. Rzadko potrzebuje w pracy wsparcia merytorycznego. Często potrafi wykorzystywać swe przygotowanie zawodowe także w sytuacjach nowych i problemowych	Bardzo dobre przygotowanie zawodowe, zarówno teoretycznie, jak i praktycznie bardzo dobrze zna dziedzinę, którą się zajmuje zawodowo. Nie potrzebuje w pracy żadnego wsparcia merytorycznego. Potrafi wykorzystywać swe przygotowanie zawodowe także w sytuacjach nowych i problemowych.
3.3.2	Postawy wobec nowości i zmian	Jest raczej niechętny wobec nowych rozwiązań i metod pracy. Stykając się z nowościami z góry zakłada ich nieprzydatność. Nie popiera inicjatyw pracowników w tym zakresie. Często nie radzi sobie w nowych sytuacjach i zwykle wymaga wsparcia.	Nie szuka nowych rozwiązań i metod pracy, ale też nie demonstrowuje wobec nich niechęci. Nie kwestionuje pomysłów innych ludzi, ale i nie udziela poparcia inicjatywom pracowników w zakresie wprowadzania innowacji. W nowych sytuacjach nie zawsze sobie radzi i czasem wymaga wsparcia.	Dość często aktywnie szuka nowych rozwiązań i metod pracy. Sporadycznie Występuje z inicjatywami innowacyjnymi. Nigdy z góry nie kwestionuje pomysłów innych ludzi i sporadycznie udziela poparcia innowacyjnym inicjatywom pracowników. W nowych sytuacjach dość skutecznie sobie radzi, rzadko zabiegając o zewnętrzną pomoc.	Zawsze aktywnie szuka nowych rozwiązań i metod pracy. Występuje z inicjatywami innowacyjnymi i jest otwarty na pomysły innych. Popiera innowacyjne inicjatywy pracowników. W nowych sytuacjach dobrze sobie radzi bez zabiegania o zewnętrzną pomoc.

Lp.	Kryterium oceny	Ocena			
		1	2	3	4
3.3.3	Samodzielność w działaniu	Zwykle nie w pełni wykorzystuje swoje uprawnienia kompetencyjne, ale zdarza się, że je sporadycznie przekracza. Często obciąża przełożonego sprawami, które leżą w zakresie jego kompetencji.	Przeważnie nie w pełni wykorzystuje swoje uprawnienia kompetencyjne, ale bywa, że sporadycznie je przekracza. Stosunkowo często obciąża przełożonego sprawami, które leżą w zakresie jego kompetencji.	Zwykle wykorzystuje swoje uprawnienia kompetencyjne i raczej ich nie przekracza. Sporadycznie obciąża przełożonego sprawami, które leżą w zakresie jego kompetencji.	Zawsze w pełni wykorzystuje swoje uprawnienia kompetencyjne, ale nigdy ich nie przekracza. Nie obciąża przełożonego sprawami, które leżą w zakresie jego kompetencji.
3.3.4	Krytycyzm myślenia	Miewa znaczne trudności z analizowaniem, syntetyzowaniem i selekcjonowaniem informacji. Często nie łączy informacji w łańcuchy przyczynowo-skutkowe. Często nietrafnie ocenia sytuacje i myśli życzeniowo.	Miewa trudności z analizowaniem, syntetyzowaniem i selekcjonowaniem informacji. Nie zawsze potrafi łączyć informacje w łańcuchy przyczynowo-skutkowe, trafnie oceniać sytuacje i wyciągać z ocen logiczne wnioski.	Na ogół sprawnie analizuje, syntetyzuje i selekcjonuje informacje łącząc je w łańcuchy przyczynowo-skutkowe. Zwykle trafnie ocenia sytuacje i potrafi wyciągać z ocen logiczne wnioski.	Zawsze sprawnie analizuje, syntetyzuje i selekcjonuje informacje łącząc je w łańcuchy przyczynowo-skutkowe. Zawsze trafnie ocenia sytuacje i potrafi wyciągać z ocen logiczne wnioski.
3.3.5	Podjęcie decyzji	Zwykle podejmowanych przez siebie decyzji nie poprzedza zbieraniem i analizowaniem związanych z nimi informacji. Często podejmuje decyzje zbyt późno i wiele z nich nie ma w pełni racjonalnych uzasadnień. Stosunkowo często unika odpowiedzialności za swe decyzje szukając przyczyn niepowodzeń w niezależnych okolicznościach zewnętrznych.	Dość często podejmowanych Przez siebie decyzji nie poprzedza zbieraniem i analizowaniem związanych z nimi informacji. Zdarza się, że podejmuje decyzje zbyt późno i niektóre z nich nie ma w pełni racjonalnych uzasadnień. Czasem unika odpowiedzialności za swe decyzje szukając przyczyn niepowodzeń w niezależnych okolicznościach zewnętrznych.	Zwykle sprawnie zbiera analizuje informacje niezbędne do podejmowania decyzji. Na ogół podejmuje we właściwym czasie decyzje wyważone i racjonalnie uzasadnione. Jest skłonny do brania odpowiedzialności za podjęte przez siebie decyzje.	W każdej sytuacji sprawnie zbiera i analizuje informacje niezbędne do podejmowania decyzji. We właściwym czasie podejmuje decyzje wyważone i racjonalnie uzasadnione. Bierze pełną odpowiedzialność za podjęte przez siebie

Lp.	Kryterium oceny	Ocena			
		1	2	3	4
3.3.6	Komunikatywność	Często ma wyraźne trudności z jasnym, zwięzłym, uporządkowanym i logicznym wyrażaniem swoich myśli w mowie na piśmie. Zwykle nadmiernie koncentruje się na własnych wypowiedziach i niezbyt uważnie słucha poglądów innych ludzi.	Czasem ma trudności z jasnym, zwięzłym, uporządkowanym i logicznym wyrażaniem swoich myśli w mowie na piśmie. Czasem nadmiernie koncentruje się na własnych wypowiedziach i niezbyt uważnie słucha poglądów innych ludzi.	W większości sytuacji jasno i zwięźle oraz w sposób uporządkowany i logiczny wyraża swoje myśli w mowie i na piśmie. Zwykle zależy mu nie tylko na wypowiedzianiu własnych myśli, ale też potrafi słuchać innych ludzi i zachęcać ich do swobodnego wypowiedzenia się.	Zawsze w sposób jasny, zwięzły, uporządkowany i logiczny wyraża swoje myśli w mowie i na piśmie, Zależy mu nie tylko na wypowiedzianiu własnych myśli, ale też zawsze uważnie słucha innych ludzi i skutecznie zachęca ich do swobodnego wypowiedzenia się.
3.3.7	Postawy wobec współpracowników	Bardzo często różnicuje zachowanie wobec ludzi w zależności od ich pozycji służbowej. Często też zachowuje się nietaktownie lub lekceważąco, używa wulgaryzmów i demonstruje swoje negatywne emocje. Często nie dotrzymuje obietnic.	Często różnicuje zachowanie wobec ludzi w zależności od ich pozycji służbowej. W niektórych sytuacjach zachowuje się nietaktownie lub lekceważąco, używa wulgaryzmów i demonstruje swoje negatywne emocje. Nie zawsze dotrzymuje obietnic.	Zwykle wobec wszystkich zachowuje się taktownie i kulturalnie. Raczej rzadko używa wulgaryzmów i demonstruje negatywne emocje. Ludzi na ogół traktuje życzliwie i odnosi się do nich z szacunkiem. Stara się dotrzymać obietnic.	Zawsze wobec wszystkich zachowuje się taktownie i kulturalnie. Nie używa wulgaryzmów i nie demonstruje negatywnych emocji. Ludzi zawsze traktuje życzliwie i odnosi się do nich z szacunkiem. Zawsze wywiązuje się ze swoich obietnic.
3.3.8	Radzenie sobie w trudnych sytuacjach	Często zachowuje się w sposób nadmiernie emocjonalny. Często bywa sztywny – zwykle nie potrafi dostosować swoich zachowań do wymagań sytuacji. W obliczu trudności zwykle jest skłonny do rezygnacji z realizacji zadania.	Nie zawsze zachowuje się racjonalnie. W sytuacjach trudnych dość często zachowuje się emocjonalnie. Czasem bywa sztywny w niewielkim stopniu dostosowując swoje zachowania do wymagań sytuacji. W obliczu trudności czasem jest skłonny do rezygnacji z realizacji zadania.	Zwykle zachowuje się racjonalnie. W sytuacjach trudnych przeważnie jest opanowany, zrównoważony i dość elastyczny w działaniach na ogół zachowuje się odpowiednio do zmieniającej się sytuacji. W obliczu trudności zwykle działa ze zwiększoną energią.	Zawsze zachowuje się racjonalnie. W sytuacjach trudnych jest opanowany, zrównoważony i elastyczny w działaniach – zachowuje się odpowiednio do zmieniającej się sytuacji. W obliczu trudności zawsze działa ze zwiększoną energią.
4.3.9	Dbłość o rozwój zawodowy	Nie jest zainteresowany doskonaleniem swoich umiejętności zawodowych. Niechętnie korzysta z możliwości doskonalenia zawodowego, nawet, gdy załatwiane jest to przez Uczelnie i nie łączy się z ponoszeniem przez niego żadnych kosztów.	Jest umiarkowanie zainteresowany doskonaleniem swoich umiejętności zawodowych. Korzysta z możliwości doskonalenia zawodowego, gdy załatwiane jest to przez Uczelnie i nie łączy się z ponoszeniem przez niego żadnych kosztów.	Jest zainteresowany doskonaleniem swoich umiejętności zawodowych w różnych formach. Czasem z własnej inicjatywy szuka możliwości doskonalenia zawodowego. Dość chętnie uczestniczy w szkoleniach i w innych formach doskonalenia zawodowego.	Jest bardzo zainteresowany doskonaleniem swoich umiejętności zawodowych w różnych formach. Chętnie szuka możliwości doskonalenia zawodowego. Chętnie uczestniczy w szkoleniach i w innych formach doskonalenia zawodowego.

3.4. Postawy wobec Pracodawcy -Uniwersytetu Opolskiego

Lp.	Kryterium oceny	Ocena			
		1	2	3	4
3.4.1	Dyspozycyjność	Zwykle niechętnie podejmuje się wykonania dodatkowych zadań. Często w godzinach pracy załatwia sprawy osobiste nawet, gdy istnieje możliwość ich późniejszego załatwienia. Opuszczając stanowisko pracy zwykle nie informuje o możliwościach skontaktowania się z nim w czasie nieobecności.	Dość niechętnie podejmuje się wykonania dodatkowych zadań, Czasem w godzinach pracy załatwia sprawy osobiste nawet, gdy istnieje możliwość ich późniejszego załatwienia. Opuszczając stanowisko pracy nie zawsze informuje o możliwościach skontaktowania się z nim w czasie nieobecności.	Zwykle podejmuje się wykonania dodatkowych zadań. Na ogół w godzinach pracy unika załatwiania spraw osobistych. Zwykle opuszczając stanowisko pracy informuje o możliwościach skontaktowania się z nim z czasie nieobecności.	Zawsze podejmuje się wykonania dodatkowych zadań. W godzinach pracy unika załatwiania spraw osobistych. Opuszczając stanowisko pracy zawsze informuje o możliwościach skontaktowania się z nim z czasie nieobecności.
3.4.2	Poczucie odpowiedzialności	Często pozostawia niedokończone sprawy. Nie wykazuje dbałości o oszczędne gospodarowanie przydzielonymi mu środkami.	Czasem pozostawia niedokończone sprawy. Nie wykazuje zbyt dbałości o oszczędne gospodarowanie przydzielonymi mu środkami.	Zwykle nie pozostawia niedokończonych spraw. Stara się oszczędnie gospodarować przydzielonymi mu środkami.	Nigdy nie pozostawia niedokończonych spraw. Oszczędnie gospodaruje przydzielonymi mu środkami i reaguje na przejawy marnotrawstwa.
3.4.3	Respektowanie przepisów wewnętrznych	Nie przywiązuje wagi do obowiązujących przepisów porządkowych, bhp i ppoż. Często nie respektuje zarządzeń dyscyplinarnych i nie wykazuje dbałości o ich respektowanie przez pracowników.	Nie przywiązuje większej wagi do obowiązujących przepisów porządkowych, bhp i ppoż. Czasem nie respektuje zarządzeń dyscyplinarnych i nie wykazuje dbałości o ich respektowanie przez pracowników.	Zwykle przestrzega obowiązujących przepisów porządkowych. Nie lekceważy przepisów bhp i ppoż. Na ogół jest zdyscyplinowany i dba o przestrzeganie dyscypliny przez pracowników.	Zawsze przestrzega obowiązujących przepisów porządkowych. W pełni respektuje przepisy bhp i ppoż. Jest zdyscyplinowany i dba o przestrzeganie dyscypliny przez pracowników.
3.4.4	Dbłość o wizerunek Uczelni	Często w kontaktach zewnętrznych, telefonicznych i osobistych, bywa nieuprzejmy. W przypadkach, gdy sprawa przekracza jego kompetencje na ogół nie kieruje interesanta do właściwych komórek i osób, a udziela mu zbywających odpowiedzi. Nie przywiązuje wagi do wyglądu zewnętrznego.	Nie zawsze w kontaktach zewnętrznych, telefonicznych i osobistych, jest uprzejmy i rzeczowy. Czasem w przypadkach, gdy sprawa przekracza jego kompetencje nie kieruje interesanta do właściwych komórek i osób, a udziela mu zbywających odpowiedzi. Nie zawsze dba o swój wygląd zewnętrzny.	Zwykle w kontaktach zewnętrznych, telefonicznych i osobistych, jest uprzejmy i rzeczowy. W przypadkach, gdy sprawa przekracza jego kompetencje kieruje interesanta do właściwej komórki organizacyjnej lub osoby. Na ogół dba o swój wygląd zewnętrzny.	Zawsze w kontaktach zewnętrznych, telefonicznych i osobistych, jest uprzejmy i rzeczowy. W przypadkach, gdy sprawa przekracza jego kompetencje kieruje interesanta do właściwej komórki organizacyjnej lub osoby. Zawsze dba o swój wygląd zewnętrzny.

3.5. Kierowanie ludźmi – dotyczy kadry kierowniczej

Lp.	Kryterium oceny	Ocena			
		1	2	3	4
3.5.1	Planowanie pracy zespołu	Często improwizuje działania. Plany pracy, które przygotowuje bywają jednowariantowe i nierealistyczne i tym samym wymagają uszczegółowień i zmian już w trakcie ich realizacji. Często plany nie uwzględniają niezbędnych do ich realizacji środków.	Plany pracy, które przygotowuje dość często są ogólnikowe i nie w pełni realistyczne. Nie zawsze mają charakter wariantowy oraz nie zawsze ich realizację zabezpieczają niezbędne środki.	Zwykle przygotowuje realistyczne i wariantowe plany pracy. Zwykle też zabiega o pozyskanie środków niezbędnych do realizacji planów.	Zawsze przygotowuje oparte o rzetelne informacje i w pełni realistyczne plany pracy. Przewidując przystępność uwarunkowania realizacji planów konstruuje wariantowo. Zawsze zabiega o pozyskanie środków niezbędnych do realizacji planów.
3.5.2	Organizowanie pracy zespołu	Zwykle dzieli pracę między członków zespołu według mało przejrzystych kryteriów. Nie deleguje uprawnień nawet, gdy zachodzi tego potrzeba. Rzadko ustala kolejność działań i jest mało skuteczny jako koordynator prac zespołowych.	Czasem dzieli pracę między członków zespołu z uwzględnieniem możliwości i obciążeń poszczególnych pracowników. Niechętnie deleguje uprawnienia, nawet, gdy zachodzi tego potrzeba. Raczej rzadko ustala kolejność działań i nie jest zbyt skuteczny jako koordynator prac zespołowych.	Często dzieli pracę między członków zespołu z uwzględnieniem możliwości i obciążeń poszczególnych pracowników. Dość chętnie deleguje uprawnienia, gdy zachodzi tego potrzeba. Często też ustala kolejność działań i dość sprawnie koordynuje prace zespołowe.	Zawsze dzieli pracę między członkami zespołu z uwzględnieniem możliwości obciążeń poszczególnych pracowników. W miarę potrzeby deleguje uprawnienia. Ustala kolejność działań, sprawnie koordynuje prace zespołowe.
3.5.3	Kontrolowanie pracowników	Kontroluje działania pracowników nieregularnie i wrywkowo. Prowadząc kontrolę często zakłóca prace aktualnie wykonywane przez pracowników. Nie potrafi skutecznie egzekwować wydanych poleceń. Nie docieka przyczyn niepowodzeń pracowników i ich nie usuwa.	Rzadko kontroluje działania pracowników. Prowadząc kontrolę czasem nie zwraca uwagi na aktualnie wykonywane przez pracowników zadania. Nie zawsze potrafi skutecznie egzekwować wydane polecenia. Spora-dycznie usuwa przyczyny niepowodzeń pracowników.	Zwykle wynikowo lub, gdy zachodzi potrzeba, na bieżąco kontroluje działania pracowników. W trakcie kontroli stara się raczej nie utrudniać pracownikom aktualnie wykonywanych prac, ale kontrolowanie traktuje jako zajęcie priorytetowe. Na ogół skutecznie egzekwuje wykonywanie poleceń. Często stara się dociec przyczyn niedociągnięć w pracy pracowników i je usuwać.	Zawsze wynikowo lub, gdy zachodzi potrzeba, na bieżąco kontroluje działania pracowników. Stara się by kontrolować pracowników i nie utrudniać aktualnie wykonywanych prac. Skutecznie egzekwuje wykonywanie poleceń. Analizuje przyczyny niedociągnięć w pracy, omawia je z pracownikami skutecznie usuwając przyczyny.

Lp	Kryterium oceny	Ocena			
		1	2	3	4
3.5.4	Motywowanie pracowników	Nie przywiązuje wagi do warunków pracy zespołu i rozwoju zawodowego pracowników. Nie interesuje się sprawami pracowników, ale bywa, że idzie im na rękę bez dbałości o realizowane przez nich zadania Nie indywidualizuje sposobów kierowania ludźmi i nie dostosowuje ich do wymagań sytuacji.	Nie przywiązuje większej wagi do warunków pracy zespołu i rozwoju zawodowego pracowników. Raczej nie interesuje się sprawami pracowników, ale stara się iść im na rękę w sytuacjach, gdy nie stwarza to zagrożeń dla wykonywanych przez nich zadań. Raczej nie indywidualizuje sposobów kierowania ludźmi i nie dostosowuje ich do wymagań sytuacji.	Zwykle dba o zapewnienie dobrych warunków pracy zespołu oraz jest raczej zainteresowany rozwojem zawodowym pracowników. Wykazuje pewne zainteresowanie sprawami pracowników i dość często stara się iść im na rękę w sytuacjach, gdy nie stwarza to zagrożeń dla wykonywanych przez nich zadań, Czasem indywidualizuje sposoby kierowania ludźmi w zależności od cech osobowych pracowników i sytuacji,	Zawsze dba o zapewnienie dobrych warunków pracy zespołu oraz o rozwój zawodowy pracowników, Taktownie wykazuje zainteresowanie sprawami pracowników i stara się iść im na rękę w sytuacjach, gdy nie stwarza to zagrożeń dla realizowanych przez nich zadań. Indywidualizuje sposób kierowania ludźmi w zależności od cech osobowych pracowników i sytuacji.