

SYSTEM OCENY PRACOWNIKA NIEBĘDĄCEGO NAUCZYZCIELEM AKADEMICKIM





PLAN SPOTKANIA

- **Kluczowe założenia i cele wprowadzenia systemu oceny pracowników (NNA)**

Małgorzata Grzelewska

- **System oceny pracowników: etapy procesu, kryteria i skala ocen, typy formularzy**

Edyta Serwatka, Bożena Stanio

- **Aplikacja do oceny - symulacja oceny**

Lucjan Stalmach

- **Pytania i odpowiedzi**



ZAŁOŻENIA SYSTEMU OCENY PRACOWNIKA

- **system opracowany przez zespół** powołany przez JMR
- system oceny opracowany w oparciu o **model kompetencji** (kryteria zdefiniowane na 3 poziomach:
 - wiedza i kwalifikacje (wiedza specjalistyczna/zawodowa)
 - umiejętności (kompetencje miękkie/interpersonalne)
 - postawy i zachowania (m.in. współpraca, zaangażowanie, ukierunkowanie na rozwój)
- **cykliczność** oceny (ocena przeprowadzana cyklicznie, co dwa lata)
- **powszechność** oceny (ocena obejmuje wszystkich pracowników NNA)
- **transparentność** zasad i kryteriów oceny
- **poufność** (wyniki oceny są znane wyłącznie osobom uprawnionym: przełożonym i ocenianym pracownikom)
- **obiektywizm** (pracownicy w danej grupie oceniani są według tych samych kryteriów)



CELE SYSTEMU OCENY PRACOWNIKA

- określenie **poziomu kompetencji** pracownika w odniesieniu do zajmowanego stanowiska
- określenie **potencjału rozwojowego** pracownika (mocnych, słabych stron)
- określenie **potrzeb rozwojowych** i **zaplanowanie rozwoju** (propozycja planu szkoleń/planu rozwoju)
- **doskonalenie komunikacji** pomiędzy pracownikami i przełożonymi (lepsze zrozumienie oczekiwań, informacja zwrotna, prezentacja osiągnięć pracownika)
- **wzrost motywacji** (poprawnie przeprowadzona ocena powinna być narzędziem motywującym i wzmacniającym)
- **ocena jakości pracy** i wyników osiągniętych w okresie podlegającym ocenie.

Dążenie do powiązania systemu ocen pracownika

- + polityką szkoleniową
- + systemem motywacyjnym
- + systemem awansów

System wsparcia rozwoju



PLAN DZIAŁAŃ

- **Pilotaż systemu oceny w 2025 r. dla jednostek testujących (maj-lipiec)**
 - 19/05 - spotkanie informacyjne dla pracowników jednostek biorących udział w pilotażu
 - 23/05 - warsztat dla os. pełniących funkcje kierownicze (9:00-12:00, s. 52 CN)
 - ocena pracowników od 26/05 do 4/07/2025
 - ankieta oceniająca przebieg pilotażu

Ważne: Dane zebrane z pilotażu **nie** będą przechowywane

- **Pełne wdrożenie** systemu oceny od 2026 r. dla wszystkich jednostek
- System oceny pracowników będzie **doskonalony** (180 stopni +)
- System oceny - docelowo element **systemu wsparcia rozwoju pracownika**



ETAPY PROCESU

- ocena okresowa dokonywana jest  2 lata
- dotyczy  wszystkich pracowników NNA
- okres oceny obejmuje 2 lata zatrudnienia liczone do końca roku poprzedzającego rok, w którym przeprowadzana jest ocena okresowa
-  12 miesięcy - to minimalny okres podlegający ocenie
- do okresu podlegającego ocenie okresowej nie wlicza się okresów nieobecności ujętych w par. 3 ust. 4 Zarządzenia nr 131 Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego z dnia 22 grudnia 2023 roku



PROCES OCENY

1

samoocena

2

ocena bezpośredniego przełożonego

3

rozmowa oceniająca



forma elektroniczna
przy użyciu aplikacji



forma papierowa
dopuszczona w przypadku
pracowników obsługi



PROCES OCENY – ETAPY



PROCES OCENY – TRYB ODWOŁAWCZY



DNI NA ZŁOŻENIE ODWOŁANIA DO REKTORA UJ



FORMA PISEMNA ZA POŚREDNICTWEM CSO
WZÓR - ZAŁĄCZNIK NR 5 DO ZARZADZENIA



TYPY FORMULARZY



**DLA PRACOWNIKÓW PEŁNIĄCYCH FUNKCJE
KIEROWNICZE**



DLA PRACOWNIKÓW OBSŁUGI



**DLA POZOSTAŁYCH PRACOWNIKÓW
NIEBĘDĄCYCH NAUCZycIELAMI AKADEMICKIMI**

**Wzory formularzy są udostępniane do pobrania na stronie internetowej
Centrum Spraw Osobowych**



KRYTERIA OCENY

	A. Wiedza i kwalifikacje	B. Umiejętności	C. Postawy i zachowania	
PRACOWNICY NNA	1. Wiedza z zakresu przepisów prawa i procedur 2. Wiedza zawodowa 3. Znajomość obowiązków zawodowych 4. Znajomość obiegu dokumentacji i informacji	1. Organizacja pracy 2. Umiejętności IT 3. Umiejętność pracy w zespole 4. Komunikatywność 5. Samodzielność	1. Zaangażowanie 2. Rzetelność i staranność 3. Odpowiedzialność, 4. Dyscyplina pracy 5. Współpraca 6. Kreatywność i innowacyjność	7. Elastyczność 8. Ukierunkowanie na rozwój 9. Postawa etyczna 10. Kultura osobista 11. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem
PRACOWNICY NNA PEŁNIĄCY FUNKCJE KIEROWNICZE	1. Wiedza z zakresu przepisów prawa i procedur 2. Wiedza zawodowa 3. Znajomość obowiązków zawodowych 4. Znajomość obiegu dokumentacji i informacji 5. Wiedza z zakresu zarządzania, w tym zarządzania zespołem	1. Organizacja pracy 2. Umiejętności IT 3. Umiejętność pracy w zespole 4. Komunikatywność 5. Samodzielność 6. Zarządzanie zespołem 7. Planowanie i organizowanie 8. Delegowanie 9. Rozwiązywanie problemów 10. Decyzyjność 11. Myślenie strategiczne i zarządzanie ryzykiem	1. Zaangażowanie 2. Rzetelność i staranność 3. Odpowiedzialność 4. Dyscyplina pracy 5. Współpraca 6. Kreatywność i innowacyjność 7. Elastyczność 8. Ukierunkowanie na rozwój 9. Postawa etyczna	10. Kultura osobista 11. Przywództwo 12. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem 13. Motywowanie pracowników
PRACOWNICY OBSŁUGI	1. Wiedza zawodowa 2. Znajomość obowiązków zawodowych	1. Organizacja pracy 2. Umiejętność pracy w zespole 3. Samodzielność	1. Zaangażowanie 2. Rzetelność i staranność 3. Odpowiedzialność 4. Dyscyplina pracy	5. Współpraca 6. Postawa etyczna 7. Kultura osobista 8. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem

KRYTERIA OCENY PRACOWNICY NNA

A. Wiedza i kwalifikacje

1	Wiedza z zakresu przepisów prawa i procedur: Znajomość procedur wewnętrznych związanych z pracą na określonym stanowisku w tym powszechnie obowiązujących aktów prawnych i aktów wewnątrzuczelnianych.
2	Wiedza zawodowa: Posiadanie wiedzy merytorycznej niezbędnej do wykonywania zakresu czynności.
3	Znajomość obowiązków zawodowych: Świadomość nt. powierzonych zadań, sposobu wykonywania pracy oraz podstawowych obowiązków i uprawnień związanych ze stanowiskiem.
4	Znajomość obiegu dokumentacji i informacji: Świadomość schematu postępowania w zakresie obowiązującej dokumentacji oraz ścieżki przepływu informacji.



KRYTERIA OCENY PRACOWNICY NNA

B. Umiejętności

1	Organizacja pracy: Wykonywanie swoich obowiązków w sposób zaplanowany, usystematyzowany, efektywny i kompletny.
2	Umiejętności IT: Umiejętność wykorzystywania narzędzi, programów i aplikacji niezbędnych do pracy na zajmowanym stanowisku.
3	Umiejętność pracy w zespole: Współpraca z pozostałymi członkami grupy podczas realizacji zadań w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników.
4	Komunikatywność: Umiejętność jasnego, precyzyjnego formułowania komunikatów, zdolność uważnego słuchania innych, rozumienia ich wypowiedzi i dostosowywania formy przekazu do rozmówcy i sytuacji.
5	Samodzielność: Zdolność do realizowania powierzonych zadań i poleceń niezależnie i bez pomocy przełożonego oraz współpracowników (w zakresie w jakim współpraca nie jest wymagana/konieczna do realizacji zadań).



KRYTERIA OCENY PRACOWNICY NNA

C. Postawy i zachowania

1	Ukierunkowanie na rozwój: Nastawienie na podnoszenie kompetencji. Ukierunkowanie na zmiany w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw. Zdolność uczenia się na podstawie interakcji, współpracy i komunikacji z innymi, a także dzielenie się posiadanymi informacjami.
2	Zaangażowanie: Prezentowanie postawy proaktywnej przejawiającej się w dążeniu do realizacji zadań zawodowych. Aktywne uczestniczenie w życiu Uczelni, przejawianie inicjatywy w działaniu.
3	Rzetelność i staranność: Sumienne i staranne wykonywanie obowiązków, w sposób zgodny ze standardami, dążenie do wysokiej jakości wykonywanych prac.
4	Odpowiedzialność: Przewidywanie skutków i gotowość do ponoszenia konsekwencji za podjęte działania i decyzje.
5	Dyscyplina pracy: Przestrzeganie porządku i ustalonej organizacji pracy (zasad, procedur, regulaminów obowiązujących w Uczelni, jak również przestrzeganie przepisów BHP i PPOŻ na stanowisku pracy).



KRYTERIA OCENY PRACOWNICY NNA

C. Postawy i zachowania

6	Współpraca: Wyrażanie chęci współpracy z pozostałymi członkami grupy podczas realizacji zadania. Dzielenie się wiedzą, dbanie o dobre relacje i atmosferę pracy. Partnerstwo, wzajemny szacunek i kultura dialogu.
7	Elastyczność: Otwartość na zmieniające się warunki środowiska pracy przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu wykonywania obowiązków.
8	Kreatywność i innowacyjność: Poszukiwanie i przedstawianie innowacyjnych, twórczych rozwiązań oraz pomysłów dotyczących organizacji pracy, realizacji zadań. Dostrzeganie szans i wyszukiwanie możliwości. Zdolność twórczego myślenia.
9	Postawa etyczna: Prezentowanie i promowanie zachowań zgodnych z przyjętymi na Uczelni wartościami, zasadami, normami i standardami etycznymi.
10	Kultura osobista: Sposób zachowania się, traktowania innych, a także świadomość własnego wizerunku oraz wpływu na otoczenie.
11	Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem: Promowanie i realizowanie kultury dzielenia się wiedzą i umiejętnościami w celu ułatwienia lub poprawy wykonywania zadań w jednostce. Poszerzanie własnych kompetencji i kwalifikacji zawodowych oraz przekazywanie wiedzy i perspektywy poznawczej innym osobom.



KRYTERIA OCENY PRACOWNICY PEŁNIĄCY FUNKCJE KIEROWNICZE

A. Wiedza i kwalifikacje

1	Wiedza z zakresu przepisów prawa i procedur: Znajomość procedur wewnętrznych związanych z pracą na określonym stanowisku w tym powszechnie obowiązujących aktów prawnych i aktów wewnątrzuczelnianych.
2	Wiedza zawodowa: Posiadanie wiedzy merytorycznej niezbędnej do wykonywania zakresu czynności.
3	Znajomość obiegu dokumentacji i informacji: Świadomość schematu postępowania w zakresie obowiązującej dokumentacji oraz ścieżki przepływu informacji.
4	Znajomość obowiązków zawodowych: Świadomość nt. powierzonych zadań, sposobu wykonywania pracy oraz podstawowych obowiązków i uprawnień związanych ze stanowiskiem.
5	Wiedza z zakresu zarządzania, w tym zarządzania zespołem: Znajomość metod i technik obejmujących działania dotyczące planowania, podejmowania decyzji, organizowania. Znajomość zasad doboru współpracowników i zasad kierowania wyznaczoną grupą osób oraz zasad kontrolowania wykonywanej przez zespół pracy. Znajomość technik i narzędzi pozwalających na integrowanie członków zespołu, dbanie o dobrą atmosferę i komunikację w grupie oraz ewentualne mediacje przy pojawiających się konfliktach.



KRYTERIA OCENY PRACOWNICY PEŁNIĄCY FUNKCJE KIEROWNICZE

B. Umiejętności

1	Organizacja pracy: Wykonywanie swoich obowiązków w sposób zaplanowany, usystematyzowany, efektywny i kompletny.
2	Umiejętności IT: Umiejętność wykorzystywania narzędzi, programów i aplikacji niezbędnych do pracy na zajmowanym stanowisku.
3	Umiejętność pracy w zespole: współpraca z pozostałymi członkami grupy podczas realizacji zadania w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników
4	Komunikatywność: Umiejętność jasnego, precyzyjnego formułowania komunikatów, zdolność uważnego słuchania innych, rozumienia ich wypowiedzi i dostosowywania formy przekazu do rozmówcy i sytuacji.
5	Samodzielność: Zdolność do realizowania powierzonych zadań i poleceń niezależnie i bez pomocy przełożonego oraz współpracowników (w zakresie w jakim współpraca nie jest wymagana/ konieczna do realizacji zadań).
6	Zarządzanie zespołem: Umiejętne kierowanie zespołem pracowników, wykorzystywanie ich potencjału w celu osiągnięcia zakładanych rezultatów. Rozdzielanie zadań i uprawnień, kontrola i motywowanie pracowników do działania, kierowanie rozwojem zawodowym.



SYSTEM OCENY PRACOWNIKA – KRYTERIA OCENY PRACOWNICY PEŁNIĄCY FUNKCJE KIEROWNICZE

B. Umiejętności

7	Planowanie i organizowanie: Zdolność do określania priorytetów, efektywnego wykorzystania czasu i praktycznego zastosowania narzędzi w celu realizacji zadań.
8	Delegowanie: przydzielanie poszczególny pracownikom zadań wraz z nadawanie uprawnień umożliwiających ich realizację
9	Rozwiązywanie problemów: Wyważone, obiektywne i skuteczne postępowanie w sytuacji występowania problemów.
10	Decyzyjność: Umiejętność podejmowania decyzji na podstawie oceny sytuacji i przewidywanych konsekwencji. Ponoszenie odpowiedzialności za podjęte decyzje.
11	Myślenie strategiczne i zarządzanie ryzykiem: Posiadanie zdolności myślenia perspektywicznego, w tym umiejętność przewidywania przyszłych trendów i identyfikowania priorytetów. Tworzenie celów długookresowych, dostrzeganie szans i zagrożeń wynikających z działania lub jego braku, kalkulowanie ryzyka.



SYSTEM OCENY PRACOWNIKA – KRYTERIA OCENY PRACOWNICY PEŁNIĄCY FUNKCJE KIEROWNICZE

C. Postawy i zachowania

1	Przywództwo: Kreowanie wizji i kierunków rozwoju. Inspirowanie pracy zespołu. Bycie autorytetem, wyznaczanie standardów zachowań. Wykazywanie się odwagą/ konsekwencją/ odpowiedzialnością w podejmowaniu decyzji w odniesieniu do zespołu.
2	Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem: Promowanie i realizowanie kultury dzielenia się wiedzą i umiejętnościami w celu ułatwienia lub poprawy wykonywania zadań w jednostce. Poszerzanie własnych kompetencji i kwalifikacji zawodowych oraz przekazywanie wiedzy i perspektywy poznawczej innym osobom.
3	Motywowanie pracowników: Oddziaływanie na zachowania pracowników przez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań (m.in. szkolenia, rozmowy, system premiowania, awanse) dla osiągnięcia celów jednostki i efektywnej pracy.
4	Ukierunkowanie na rozwój: Nastawienie na podnoszenie kompetencji własnych i podwładnych. Ukierunkowanie na zmiany w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw. Zdolność uczenia się na podstawie interakcji, współpracy i komunikacji z innymi, a także dzielenie się posiadanymi informacjami.



SYSTEM OCENY PRACOWNIKA – KRYTERIA OCENY PRACOWNICY PEŁNIĄCY FUNKCJE KIEROWNICZE

C. Postawy i zachowania

5	Zaangażowanie: Prezentowanie postawy proaktywnej przejawiającej się w dążeniu do realizacji zadań zawodowych. Aktywne uczestniczenie w życiu Uczelni, przejawianie inicjatywy w działaniu.
6	Rzetelność i staranność: Sumienne i staranne wykonywanie obowiązków, w sposób zgodny ze standardami, dążenie do wysokiej jakości wykonywanych prac.
7	Odpowiedzialność: Przewidywanie skutków i gotowość do ponoszenia konsekwencji za podjęte działania i decyzje.
8	Dyscyplina pracy: Przestrzeganie porządku i ustalonej organizacji pracy (zasad, procedur, regulaminów obowiązujących w Uczelni, jak również przestrzeganie przepisów BHP i PPOŻ na stanowisku pracy).
9	Współpraca: wyrażanie chęci współpracy z interesariuszami oraz członkami grupy podczas realizacji zadania. Dzielenie się wiedzą, dbanie o dobre relacje i atmosferę pracy. Partnerstwo, wzajemny szacunek i kultura dialogu.



SYSTEM OCENY PRACOWNIKA – KRYTERIA OCENY PRACOWNICY PEŁNIĄCY FUNKCJE KIEROWNICZE

C. Postawy i zachowania

10	Elastyczność: Otwartość na zmieniające się warunki środowiska pracy przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu wykonywania obowiązków.
11	Kreatywność i innowacyjność: Poszukiwanie i przedstawianie innowacyjnych, twórczych rozwiązań oraz pomysłów dotyczących organizacji pracy, realizacji zadań. Dostrzeganie szans i wyszukiwanie możliwości. Zdolność twórczego myślenia.
12	Postawa etyczna: Prezentowanie i promowanie zachowań zgodnych z przyjętymi w Uczelni wartościami, zasadami, normami i standardami etycznymi.
13	Kultura osobista: Sposób zachowania się, traktowania innych, a także świadomość własnego wizerunku oraz wpływu na otoczenie.



SYSTEM OCENY PRACOWNIKA – KRYTERIA OCENY PRACOWNICY OBSŁUGI

A. Wiedza i kwalifikacje

1	Wiedza zawodowa: Posiadanie wiedzy merytorycznej niezbędnej do wykonywania zakresu czynności.
2	Znajomość obowiązków zawodowych: Świadomość nt. powierzonych zadań, sposobu wykonywania pracy oraz podstawowych obowiązków i uprawnień związanych ze stanowiskiem.

B. Umiejętności

1	Organizacja pracy: Wykonywanie swoich obowiązków w sposób zaplanowany, usystematyzowany, efektywny i kompletny.
2	Samodzielność: Zdolność do realizowania powierzonych zadań i poleceń niezależnie i bez pomocy przełożonego i współpracowników (w zakresie w jakim współpraca z przełożonym i współpracownikami nie jest wymagana lub konieczna dla realizacji zadań).
3	Umiejętność pracy w zespole: Współpraca z pozostałymi członkami grupy podczas realizacji zadania w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników.



SYSTEM OCENY PRACOWNIKA – KRYTERIA OCENY PRACOWNICY OBSŁUGI

C. Postawy i zachowania

1	Zaangażowanie: Prezentowanie postawy proaktywnej przejawiającej się w dążeniu do realizacji zadań zawodowych. Aktywne uczestniczenie w życiu Uczelni, przejawianie inicjatywy w działaniu.
2	Rzetelność i staranność: Sumienne i staranne wykonywanie obowiązków, w sposób zgodny ze standardami, dążenie do wysokiej jakości wykonywanych prac.
3	Odpowiedzialność: Przewidywanie skutków i gotowość do ponoszenia konsekwencji za podjęte działania i decyzje.
4	Dyscyplina pracy: Przestrzeganie porządku i ustalonej organizacji pracy (zasad, procedur, regulaminów obowiązujących w Uczelni, jak również przestrzeganie przepisów BHP i PPOŻ na stanowisku pracy).



SYSTEM OCENY PRACOWNIKA – KRYTERIA OCENY PRACOWNICY OBSŁUGI

C. Postawy i zachowania

5	Postawa etyczna: Prezentowanie i promowanie zachowań zgodnych z przyjętymi w Uczelni wartościami, zasadami, normami i standardami etycznymi.
6	Kultura osobista: Sposób zachowania się, traktowania innych, a także świadomość własnego wizerunku oraz wpływu na otoczenie.



SYSTEM OCENY PRACOWNIKA – SKALA CZĄSTKOWA OCEN

WYRÓŻNIAJĄCA ★★★★★	oceniany zawsze spełniał dane kryterium, bardzo często w sposób przewyższający oczekiwania, wyróżniał się spośród innych pracowników
BARDZO DOBRA ★★★★	oceniany zawsze spełniał dane kryterium, często w sposób przewyższający oczekiwania
DOBRA ★★★	oceniany zawsze spełniał dane kryterium w sposób odpowiadający oczekiwaniom
ZADOWALAJĄCA ★★	oceniany zazwyczaj spełniał dane kryterium w sposób odpowiadający oczekiwaniom
NIEZADOWALAJĄCA ★	oceniany często nie spełniał danego kryterium w sposób zgodny z oczekiwaniami



SYSTEM OCENY PRACOWNIKA – SKALA KOŃCOWA OCEN

OCENA WYRÓŻNIAJĄCA ★★★★★	Pracownik wyraźnie wyróżnia się spośród innych, posiada bardzo wysokie kompetencje, przewyższa oczekiwania. Wykonuje zadania na bardzo wysokim poziomie, nawet te, o największym stopniu trudności. Wykazuje się inicjatywą w ogólnym działaniu i w podejściu do zadań. Może stanowić wzór do naśladowania dla innych. Prezentuje wysoki poziom samodzielności.
BARDZO DOBRA ★★★★★	Pracownik posiada wysokie kompetencje, wykonuje zadania niejednokrotnie w sposób przewyższający oczekiwania. Osiąga bardzo dobre wyniki w pracy. Sprawnie i bezbłędnie realizuje zadania. Podejmuje się trudnych zadań. Przejawia pozytywne nastawienie do pracy i wysokie zaangażowanie. Prezentuje wysoki poziom samodzielności.
DOBRA ★★★★	Pracownik zawsze spełnia oczekiwania. Osiąga dobre efekty w pracy. Wykonuje samodzielnie zadania. Często radzi sobie z trudnymi sprawami, jednak niekiedy wymaga pomocy ze strony przełożonego/ współpracowników.
ZADOWALAJĄCA ★★★	Pracownik zazwyczaj realizuje zadania w sposób odpowiadający oczekiwaniom, na poziomie zadowalającym. Podejmuje próby radzenia sobie z wymagającymi zadaniami. Potrzebuje wsparcia i pomocy ze strony przełożonego, w szczególności w przypadku niestandardowych sytuacji.
NIEZADOWALAJĄCA ★	Pracownik realizuje zadania w sposób wymagający nadzoru i kontroli ze strony przełożonego lub wsparcia zespołu. Brakuje mu samodzielności. Nie radzi sobie z podstawowymi czynnościami. Nie przestrzega dyscypliny pracy.



SYSTEM OCENY PRACOWNIKA – DODATKOWE POLA DO DOBROWOLNEGO UZUPEŁNIENIA

DODATKOWE INFORMACJE – PRACOWNIK (POLE, KTÓRE PRACOWNIK WYPEŁNIA DOBROWOLNIE, MOŻE ZAWIERAĆ INFORMACJE DOTYCZĄCE POTRZEB SZKOLENIOWYCH, ROZWOJOWYCH, KWESTII USPRAWNIEŃ PRACY CZY PRZEDSTAWIENIA SWOICH OSIĄGNIĘĆ W OCENIANYM OKRESIE).

DODATKOWE INFORMACJE – BEZPOŚREDNI PRZEŁOŻONY (POLE, KTÓRE WYPEŁNIA PRZEŁOŻONY, PRZEZNACZONY NA OPIS ZAPLANOWANYCH DZIAŁAŃ W ZAKRESIE ROZWOJU PRACOWNIKA, WNIOSKI, PROPOZYCJE SZKOLEŃ PODNOSZĄCYCH I UZUPEŁNIAJĄCYCH KWALIFIKACJE, WSKAZANIE OBSZARÓW WYMAGAJĄCYCH DALSZEGO ROZWOJU, DOSKONALENIA, INFORMACJE NA TEMAT MOCNYCH STRON PRACOWNIKA I REKOMENDACJE DO EW. DECYZJI PERSONALNYCH).



DZIĘKUJEMY ZA UWAGĘ

