



UNIWERSYTET
MIKOŁAJA KOPERNIKA
W TORUNIU

Wydział Filozofii
i Nauk Społecznych

Ocena okresowa pracowników administracji, inżynieryjno- technicznych oraz bibliotekarzy – wyciąg z przepisów

Anna Mielczarek-Taica

2021-10-21

Ocenie okresowej podlegają **pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi** zatrudnieni w grupach:

- 1) **pracowników administracji**
- 2) **pracowników inżynieryjno-technicznych**
- 3) **Bibliotekarzy**

Pierwsza ocena okresowa pracownika obejmuje **okres od dnia 1 stycznia 2020 r.** Pracownik może w formularzu samooceny wskazać dodatkowo pięć osiągnięć i aktywności z okresu 4 lat poprzedzających ocenę lub wcześniejszych ze wskazaniem daty.

Pierwszą ocenę pracowników po dniu wejścia w życie zarządzenia **przeprowadza się nie później niż w terminie do 31 grudnia 2024 r.**



Ocena okresowa obejmuje m.in.:

- **ewaluację realizacji obowiązków pracowniczych w ocenianym okresie**
- **ustalenie aktualnego poziomu kompetencji**
- **zdiagnozowanie obszarów umiejętności pracownika wymagających wsparcia i określenie jego potencjału rozwojowego**

Ocenie okresowej dokonuje komisja oceniająca ds. pracowników

W skład komisji wchodzi:

- 1) **osoba wskazana przez** odpowiednio **rektora** w przypadku pracowników inżyniersko-technicznych i bibliotekarzy **lub kanclerza** w przypadku pracowników administracji jako przewodnicząca
- 2) bezpośredni przełożony pracownika
- 3) specjalista w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi pracowników niebędących nauczycielami akademickimi

Od oceny pracownikowi przysługuje odwołanie do rektora w terminie 14 dni od dnia zapoznania się pracownika z oceną po rozmowie oceniającej. Odwołanie rozpatruje komisja odwoławcza w ciągu 14 dni od dnia wniesienia odwołania

Cel oceny okresowej:

- realizacja celów strategicznych Uniwersytetu;
- diagnozowanie obszarów umiejętności zawodowych wymagających rozwoju i związanych z tym zmian wynikających z bieżącej działalności Uniwersytetu;
- rozwój wyspecjalizowanej kadry pracowniczej Uniwersytetu poprzez tworzenie ścieżki rozwoju personalnego pracowników i wdrażanie działań z tym związanych;
- poprawa efektywności działania jednostek organizacyjnych i komórek administracji Uniwersytetu, w których zatrudnieni są oceniani pracownicy;



- tworzenie kadry rezerwowej przygotowanej do realizacji zasady automatycznego zastępstwa;
- motywowanie pracowników do rozwoju umiejętności zawodowych i związanego z nim potencjału zawodowego, m.in. poprzez stworzenie i wdrożenie systemu szkoleń i systemu motywacji finansowej;
- przekazywanie pracownikom uporządkowanej informacji zwrotnej o ich potencjale rozwojowym i ewentualnych obszarach wymagających rozwoju umiejętności zawodowych, a także możliwościach rozwoju personalnego.

Wyniki oceny okresowej pracowników, są wykorzystywane m. in. do:

- **kształtowania polityki osobowej w zakresie:**
 - struktury zatrudnienia,
 - rekrutacji
 - **wynagradzania** pracowników
 - **rozwoju zawodowego** związanego z możliwością **awansu**
- **informowania** właściwych organów Uniwersytetu **o jakości pracy pracowników**

Oceny okresowej pracownika dokonuje się nie rzadziej niż raz na cztery lata

- W przypadku nieobecności pracownika (urlop, służba wojskowa), termin dokonania oceny okresowej ulega przedłużeniu o czas tej nieobecności, jeżeli nieobecność ta zakończyła się w ostatnim roku przed terminem zakończenia czteroletniego okresu od ostatniej oceny
- W uzasadnionych przypadkach, **na wniosek bezpośredniego przełożonego pracownika może zostać przeprowadzona ocena okresowa w okresie krótszym**, nie wcześniej jednak niż po upływie roku od poprzedniej oceny okresowej

Podstawa oceny okresowej

- wyniki pracy - **realizacja obowiązków pracowniczych w ocenianym okresie**
- **osiągnięcia organizacyjne** – np. pełnione funkcje, udział w projektach i komisjach, udział w pracach organizacyjnych i popularyzatorskich
- aktywność ukierunkowana na **podnoszenie kwalifikacji zawodowych** – np. ukończone studia, studia podyplomowe, kursy, szkolenia oraz inne formy samokształcenia i rozwoju osobistego przydatne w działalności zawodowej
- **odznaczenia, nagrody, wyróżnienia** uzyskane za realizację obowiązków pracowniczych na Uniwersytecie
- wszelka **inna aktywność zawodowa** pracownika istotna z punktu widzenia specyfiki jego miejsca pracy i zajmowanego stanowiska

System Oceny Pracowniczej (SOP) na Wydziale:

- 1) szkolenie na platformie Moodle (przełożony i pracownik)
- 2) wypełnienie formularza samooceny przez pracownika (na platformie)
- 3) ocena pracownika przez przełożonego
- 4) zapoznanie się pracownika z oceną przełożonego (w terminie 14 dni)
- 5) zapoznanie się komisji oceniającej z samooceną pracownika i oceną bezpośredniego przełożonego
- 6) przeprowadzenie rozmowy oceniającej przez komisję z pracownikiem oraz dokonanie oceny i analizy ścieżki rozwoju pracownika (w terminie 14 dni od momentu potwierdzenia przez pracownika zapoznania się z oceną)
- 7) potwierdzenie przez pracownika zapoznania się z oceną po rozmowie oceniającej (w SOP w terminie 7 dni od rozmowy oceniającej)



System Oceny Pracowniczej - wszczęcie

1. **Specjalista w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi** pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, w porozumieniu z przełożonym **tworzy profil oceny kompetencji pracownika w SOP**
2. **Przełożony otrzymuje wiadomość e-mail z informacją o rozpoczęciu** procedury **oceny** pracownika w SOP i **zatwierdza jej rozpoczęcie**
3. **Pracownik otrzymuje wiadomość e-mail z informacją o rozpoczęciu** procesu **oceny** i **dokонуje samooceny w SOP**

System Oceny Pracowniczej - samoocena

Samoocena, polega na:

- 1) załączeniu **zakresu obowiązków**
- 2) **opisie aktualnie wykonywanych obowiązków**
- 3) **załączeniu certyfikatu** ukończenia **szkolenia** na platformie **Moodle**
- 4) dokonaniu **oceny podstawowych kompetencji** w skali A-E
- 5) **wybraniu dodatkowej kompetencji oraz jej ocenie** w skali A-E
- 6) **wpisaniu dodatkowych umiejętności i kwalifikacji** oraz dokonaniu ich oceny w skali 1-3 pkt. (można wpisać sobie maks. 5 umiejętności i kompetencji oraz przyznać sobie za nie maks. 10 pkt.)
- 7) **odpowiedzi na pytania związane z wykonywaną pracą**, które stanowią **element rozmowy oceniającej**, ale nie wpływają na ocenę.

System Oceny Pracowniczej – rozmowa oceniająca

1. Przełożony otrzymuje e-mail, że pracownik dokonał samooceny
2. **Przełożony dokonuje oceny pracownika** w SOP oraz ustala datę rozmowy oceniającej w porozumieniu z komisją oceniającą i pracownikiem
3. **Komisja zapoznaje się z samooceną pracownika oraz oceną przełożonego i** proponuje datę rozmowy
4. **Pracownik zatwierdza datę rozmowy** – komisja i pracownik otrzymują wiadomość e-mail z wyznaczoną datą spotkania (przełożony w drodze konsultacji z pozostałymi członkami komisji oraz pracownikiem ustala godzinę i miejsce spotkania)
5. **Po przeprowadzeniu rozmowy z pracownikiem komisja ustala ocenę końcową**
6. **Przełożony wpisuje końcową ocenę do SOP**
7. Pracownik zatwierdza zapoznanie się z oceną w SOP
8. **Ocena okresowa w SOP** kończy się na etapie zatwierdzenia przez pracownika oceny ostatecznej

Oceny okresowej pracownika dokonuje się przy uwzględnieniu kryteriów wynikających z **kompetencji**:

- 1) zawodowych
- 2) menedżerskich
- 3) społecznych
- 4) osobistych

Profile, opisy oraz szczegółowe zestawienie kompetencji opisane są w załącznikach do Zarządzenia Nr 190 Rektora UMK z 28 września 2021 r.

Skala ocen oceny okresowej:

ocena „A” – pracownik spełnia oczekiwania na poziomie wyróżniającym (91-100 punktów)

ocena „B” – pracownik spełnia oczekiwania na poziomie bardzo dobrym (71-90 punktów)

ocena „C” – pracownik spełnia oczekiwania na poziomie dobrym (51-70 punktów)

ocena „D” – pracownik spełnia niektóre oczekiwania (31-50 punktów)

ocena „E” – pracownik nie spełnia oczekiwań (do 30 punktów)



Profile kompetencji na stanowiskach pracowników WFiNS

(pracownik dobiera do oceny dodatkowo jedną kompetencję niewymienioną w profilu - z listy kompetencji dostępnej w Załączniku Nr 2 do ZR Nr 190)

Profil kompetencyjny na stanowisku kierownika/głównego specjalisty 8+1
1. Branie odpowiedzialności - 10 2. Budowanie zespołów - 10 3. Dbłość o rozwój własny i pracowników - 10 4. Identyfikacja z Uniwersytetem – reprezentowanie - 10 5. Komunikacja i koordynacja pomiędzy komórkami - 15 6. Planowanie i organizowanie - 10 7. Samodzielność - 15 8. Znajomość przepisów oraz prowadzenie dokumentacji i administrowanie - 10
Profil kompetencyjny na stanowisku zastępcy kierownika 8+1
1. Budowanie zespołów - 10 2. Identyfikacja z Uniwersytetem – reprezentowanie - 10 3. Komunikacja i koordynacja pomiędzy komórkami - 15 4. Planowanie i organizowanie - 10 5. Proaktywność - 10 6. Rozwój zawodowy - 10 7. Samodzielność - 15 8. Znajomość przepisów oraz prowadzenie dokumentacji i administrowanie - 10



Profile kompetencji na stanowiskach pracowników WFiNS

Profil kompetencyjny na stanowisku starszego specjalisty 5+1

1. Innowacyjność i elastyczność - 15
2. Komunikatywność - 20
3. Organizacja pracy - 15
4. Samodzielność - 20
5. Znajomość przepisów oraz prowadzenie dokumentacji i administrowanie - 15

Profil kompetencyjny na stanowisku specjalisty 5+1

1. Innowacyjność i elastyczność - 15
2. Komunikatywność - 20
3. Organizacja pracy - 20
4. Rozwój zawodowy - 15
5. Znajomość przepisów oraz prowadzenie dokumentacji i administrowanie - 15

Profil kompetencyjny na stanowisku referenta 4+1

1. Komunikatywność - 20
2. Organizacja pracy - 20
3. Umiejętności IT - 20
4. Znajomość przepisów oraz prowadzenie dokumentacji i administrowanie - 20



Profile kompetencji na stanowiskach pracowników WFiNS

Profil kompetencyjny na stanowisku specjalisty inżynierjno-technicznego 5+1
Wariant 1 ogólny
1. Budowanie relacji - 20 2. Organizacja pracy - 10 3. Umiejętności IT - 20 4. Umiejętności techniczne - 20 5. Wiedza zawodowa - 20
Wariant 2
1. Budowanie relacji - 20 2. Organizacja pracy - 10 3. Rozwiązywanie problemów - 20 4. Umiejętności IT - 20 5. Wiedza zawodowa - 20
Profil kompetencyjny na stanowisku kustosza/kustosza konserwatora i restauratora dzieł sztuki 4+1
1. Identyfikacja z Uniwersytetem – reprezentowanie - 20 2. Myślenie analityczne - 20 3. Zarządzanie sobą - 20 4. Znajomość przepisów oraz prowadzenie dokumentacji i administrowanie - 20

Ocena wyjściowa

NAZWA KOMPETENCJI	KOMUNIKATYWNOŚĆ
DEFINICJA	Zdolność do jasnego i precyzyjnego wyrażania się. Rozumienie wypowiedzi innych osób, umiejętność słuchania i porozumiewania się z rozmówcami.
WSKAŹNIKI	1. Jasne, zrozumiałe dla innych przekazywanie informacji. 2. Dopasowanie sposobu i środków porozumiewania się do odbiorcy. 3. Spójność werbalna-niewerbalna. 4. Właściwe rozumienie wypowiedzi innych osób i otwartość na odmienne poglądy. 5. Aktywne słuchanie.
E	Wyraża się niejasno. Ze wszystkimi rozmawia w taki sam sposób. To, co mówi, jest często niespójne z jego/jej gestami, tonem głosu i zachowaniem. Nie dopytuje się, gdy czegoś nie rozumie lub nie próbuje zrozumieć adwersarza. Notorycznie krytykuje poglądy odmienne od swoich, lekceważy rozmówców. Nie słucha wypowiedzi rozmówcy, przerywa mu bez wysłuchania komunikatu do końca.
D	Zdarza się, że ma problemy z formułowaniem jasnych i zwięzłych wypowiedzi. Stara się dopasować sposób rozmowy do odbiorcy, lecz nie zawsze robi to umiejętnie. Zdarza się, że jego/jej wypowiedzi i mowa ciała są ze sobą niespójne. Niekiedy nie upewnia się, czy dobrze rozumie wypowiedź drugiej osoby. Zdarza się, że nie słucha poglądów innych osób, nie bierze ich pod uwagę. Stara się nie przerywać wypowiedzi rozmówcy.
C	Jasno, zwięźle i zrozumiale dla innych formułuje swoje wypowiedzi. Dopasowuje sposób i środki komunikacji do odbiorcy. To, co mówi, jest spójne z jego/jej gestykulacją, tonem głosu i zachowaniem. Upewnia się, czy dobrze zrozumiał/-a drugą stronę. Wysłuchuje poglądów innych osób. Stwarza warunki do rozmowy, wyraża zainteresowanie rozmówcą i jego komunikatami, zadaje pytania, nie przerywa wypowiedzi.
B	Wyraża się bardzo jasno i precyzyjnie, nawet w przypadku trudnych, skomplikowanych, technicznych kwestii. Dzięki dopasowaniu swoich wypowiedzi do rozmówcy szybko uzyskuje porozumienie w kluczowych kwestiach. Jego/jej wypowiedzi doskonale komponują się z gestami, tonem głosu i zachowaniem; pomaga innym w tym zakresie. Odpowiednio parafrazuje wypowiedzi partnera i pokazuje mu, że go rozumie. Uważnie wysłuchuje i bierze pod uwagę wszystkie poglądy, także te odmienne od swoich. Stosuje techniki ułatwiające słuchanie.
A	Doskonale dopasowuje się do warunków rozmowy i umiejętnie przekazuje informacje związane z różnymi obszarami. Pokazuje innym, jak skutecznie dopasowywać się do rozmówcy. Wzbogaca swoje wypowiedzi odpowiednią gestykulacją, tonem głosu i zachowaniem, co zwiększa skuteczność przekazu. Umie docenić wszystkie, także odmienne poglądy. Propaguje atmosferę otwartości i tolerancji w komunikacji. Dzięki stosowanym metodom aktywnego słuchania prawidłowo odczytuje i odpowiednio interpretuje nawet nieprecyzyjne komunikaty.



Ocena wyjściowa

NAZWA KOMPETENCJI	ORGANIZACJA PRACY
DEFINICJA	Prawidłowe ustalanie priorytetów i kolejności wykonywanych zadań. Umiejętne przekazywanie informacji zwrotnych oraz przywiązywanie wagi do jakości wykonywanej pracy.
WSKAŹNIKI	1. Ustalanie priorytetów i kolejności zadań. 2. Przekazywanie informacji zwrotnych. 3. Przywiązywanie wagi do jakości wykonywanej pracy. 4. Kontrolowanie czasu i kończenie zadań w terminie.
E	Błędnie ustala własne priorytety i kolejność wykonywanych zadań. Przekazuje niezgodne z prawdą informacje zwrotne. Uniemożliwia osiągnięcie założonych celów. Wykazuje brak zaangażowania w opracowanie informacji. Błędnie przewiduje czas trwania poszczególnych zadań, porzuca zadania lub kończy je wyrażnie po terminie, nie przywiązując do tego wagi.
D	Pracuje chaotycznie, biernie i oczekuje, że przełożony zaplanuje mu/jej pracę. Nie przekazuje informacji zwrotnych po wykonaniu zadania, nie potrafi zebrać odpowiednich informacji, przygotowuje opracowania niestarannie. Nie potrafi przewidzieć, ile czasu zajmą mu/jej poszczególne etapy pracy. Nie kontroluje czasu, przez co często przekracza terminy.
C	Planuje swoją pracę, ale oczekuje, że przełożony wyznaczy mu/jej priorytety. Uwzględnia większość aspektów, przekazuje częściowe informacje zwrotne (niepełne). Przygotowuje pełne informacje, potwierdza zebrane dane. Potrzebuje wsparcia lub zdyscyplinowania, żeby zakończyć zadanie w terminie, ale stara się samodzielnie kontrolować czas. Czasem nie zakłada buforów czasowych na nieprzewidziane trudności.
B	Prawidłowo ustala priorytety i spójnie z nimi planuje kolejność wykonywanych zadań. Regularnie przekazuje informacje zwrotne. Dbą o wysoki poziom jakości wykonywanej pracy. W razie potrzeby przyspiesza tempo pracy, aby zakończyć zadanie w terminie. Pamięta o kontrolowaniu czasu, zakłada buforów czasowych na nieprzewidziane trudności.
A	Planując i ustalając priorytety, przygotowuje się na nieprzewidziane trudności, dostosowuje plan swojej pracy do planu całego zespołu. Wyznacza priorytety w taki sposób, aby zminimalizować przestoje lub skutki błędów. Przekazuje informacje zwrotne przy każdej okazji, pozytywnie wpływając na zaangażowanie, niezależnie od rodzaju informacji. Wszystkie elementy wykonywanej pracy są na najwyższym poziomie. Kontroluje czas i przypomina o tym innym. Na ogół kończy zadania w terminie nawet wtedy, gdy w ich trakcie wystąpiły nieprzewidziane opóźnienia.



Ocena wyjściowa

NAZWA KOMPETENCJI	ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW I PROCEDUR
DEFINICJA	Praktyczna znajomość i stosowanie procedur oraz przepisów i regulacji wewnętrznych dotyczących również swojej komórki.
WSKAŹNIKI	1. Znajomość procedur. 2. Stosowanie się do procedur. 3. Praktyczna znajomość wewnętrznych i zewnętrznych przepisów. 4. Znajomość głównych procedur innych jednostek organizacyjnych.
E	Nie zna wielu procedur, które obowiązują na jego/jej stanowisku. Nie stosuje się do procedur obowiązujących na Uniwersytecie. Nie zna aktów i regulacji wewnętrznych i zewnętrznych. Nie zna podstawowych procedur obowiązujących w innych jednostkach.
D	Potrzuje wsparcia przy wykorzystywaniu procedur obowiązujących na jego/jej stanowisku. Stara się wykonywać zadania zgodnie z procedurami. Nie orientuje się w zewnętrznych przepisach i ma braki w odniesieniu do wewnętrznych przepisów dotyczących jego/jej stanowiska. Często nie wie, gdzie znaleźć informacje na temat procedur obowiązujących w innych jednostkach.
C	Zna w stopniu wystarczającym procedury. Stosuje obowiązujące procedury. Dobrze zna i stosuje przepisy wewnętrzne i zewnętrzne. Nie ma problemu ze znalezieniem informacji na temat funkcjonowania procedur w innych jednostkach.
B	Bardzo dobrze zna procedury związane z wykonywaną pracą i jest w stanie pomóc innym w zrozumieniu ich. Stosuje się do procedur i łatwo wdraża je w życie, pokazując innym, jak się do nich stosować. Przekazuje wiedzę na temat przepisów wewnętrznych i zewnętrznych. Potrafi stosować przepisy obowiązujące w innych jednostkach.
A	Świetnie wykorzystuje znajomość procedur związanych z wykonywaną pracą. Kreuje sposoby do wykorzystania procedur. Zna wszystkie procedury i akty prawne dotyczące jednostki organizacyjnej oraz stosuje przepisy obowiązujące w innych jednostkach i dzieli się tą wiedzą. Dostosowuje je do bieżących wymogów na Uniwersytecie.

Wnioski wynikające z oceny mogą mieć wpływ na:

- 1) wysokość wynagrodzenia;
- 2) awanse i wyróżnienia;
- 3) powierzanie stanowisk kierowniczych

Pierwsza ocena okresowa pracownika obejmuje **okres od 1 stycznia 2020 r.**

Pracownik może w formularzu samooceny wskazać dodatkowo **pięć osiągnięć i aktywności z okresu 4 lat poprzedzających ocenę** lub wcześniejszych ze wskazaniem daty.

Pierwszą ocenę pracowników przeprowadza się w terminie do 31 grudnia 2024 r.

Samoocena jest formą autodiagnozy

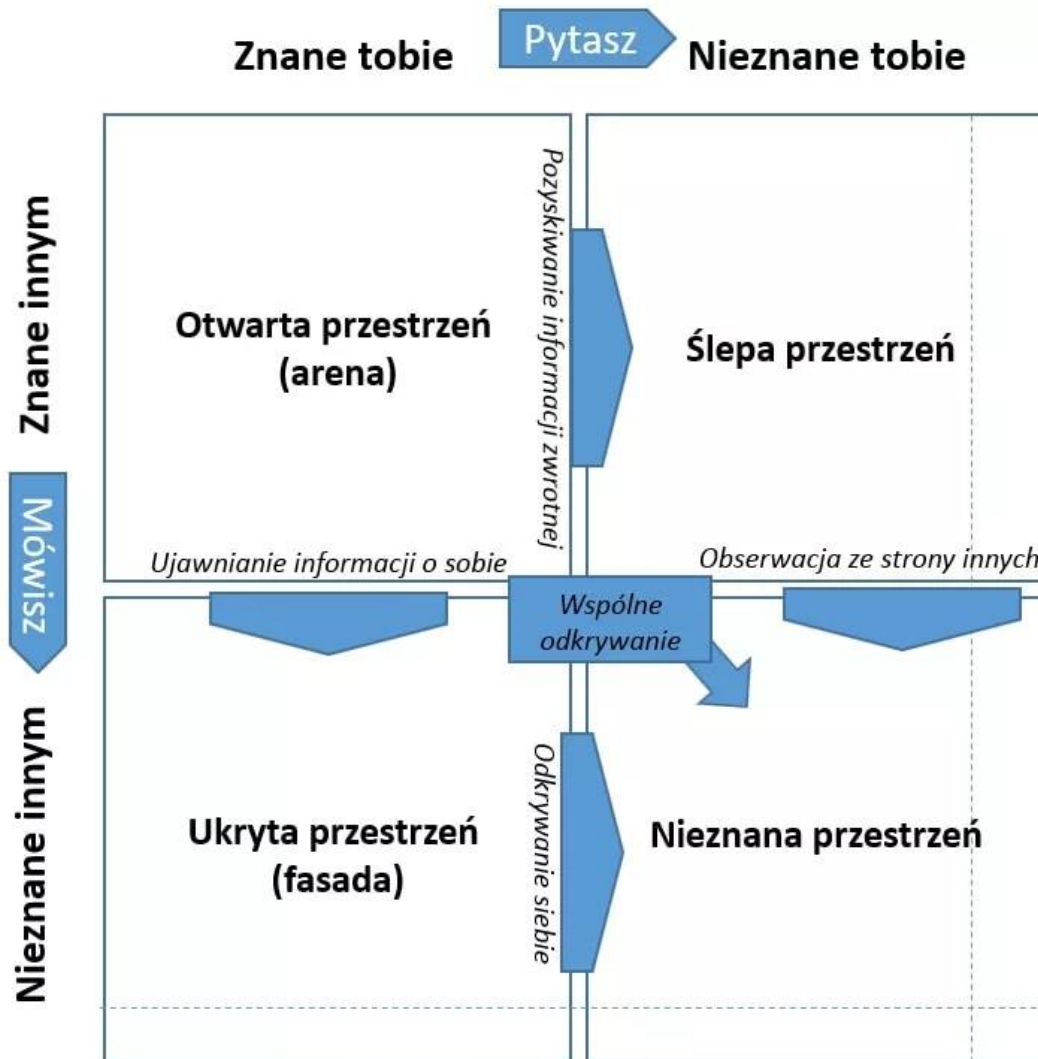
Wyróżnia się trzy elementy, które składają się na proces poznania samego siebie*:

- 1) osoba, która dokonuje samopoznania (oceniany pracownik)
- 2) aktywność tej osoby w poszukiwaniu, zwłaszcza ukrytych, niedostępnych świadomości obszarów
- 3) czas, w którym to poznanie zachodzi

*Kolejne slajdy na podstawie: Katarzyna Stachowiak, *Samopoznanie w procesie projektowania kariery*, s. 289-303, Przegląd Naukowo-Metodyczny „Edukacja dla Bezpieczeństwa”, Rok XI, Numer 4/2018 (41), Poznań, WSB

Aspekty autodiagnozy:

- **wgląd w siebie i badanie wewnętrznych informacji** (ocena mocno subiektywna, łatwość niedocenienia lub przecenienia z uwagi na wewnętrzne procesy obronne)
- **samoobserwacja** – postrzeganie siebie poprzez interpretację otoczenia i okoliczności (może pojawić się trudność z odróżnieniem czy przyczyną własnych zachowań są bodźce zewnętrzne cechy wewnętrzne wewnętrzne)
- **opieranie się na opiniach innych** – wnioskowanie na temat tego kim się jest na podstawie sposobu odbierania siebie przez innych, nie tylko w sposób uświadomiony, poddany refleksji (postrzeganie siebie oczami innych i uwewnętrznianie ich opinii na swój temat jako własnych, zwłaszcza jeżeli to osoby dla nas ważne)
- **porównania społeczne** – poznawanie siebie, własnych zdolności i postaw poprzez porównywanie z innymi (tu ważni są ludzie, z którymi się konfrontujemy oraz moment porównań)



OKNO JOHARI

(przykładowe narzędzie samopoznania)

CZYM JEST ARENA? To obszar mi znany.

Inni mnie znają – ja znam swoje silne i słabe strony
(obszar, w którym często działamy na zasadzie sprzężenia zwrotnego)

Możliwe postawy:

- znam siebie
- jeżeli jestem dobry, to pokazuję to
- wiele zależy ode mnie
- mam motywację do pracy i wiele pomysłów
- nie wszystko jest możliwe, ale możliwości jest wiele
- umiem zbierać informacje od innych
- dążę do rozwoju potrzebnych mi cech i kompetencji
- inni dostrzegają mój potencjał i moje umiejętności

CZYM JEST ŚLEPA PRZESTRZEŃ (BIAŁA PLAMA)?

Inni mnie znają – ja siebie nie

(istotność informacji płynących z otoczenia – warto świadomie prosić o feedback innych, miejsce wymagające szczególnej autodiagnozy)

Możliwe postawy:

- nie doceniam siebie
- brak mi motywacji
- trudno mi znaleźć sens działania w mojej pracy
- robię to, co inni mi każą
- mało potrafię, więc się nie angażuję
- inni źle o mnie mówią, manipulują mną
- moje nawyki innym przeszkadzają, ale ja tego nie dostrzegam



CZYM JEST UKRYTA PRZESTRZEŃ (FASADA/ MASKA)?

Inni mnie nie znają, tylko ja siebie znam

(świadome ukrywanie informacji na swój temat, często wynikające z wcześniejszych doświadczeń – ważny obszar do weryfikacji)

Możliwe postawy:

- po co się wychylać (to niebezpieczne)
- lepiej nie pokazywać w czym jestem dobry (dostanę więcej pracy)
- tylko znajomości dają możliwość awansu
- lepiej być jednym z tłumu niż się wyróżniać
- nie warto się angażować w dodatkowe zadania
- inni są zawsze winni



CZYM JEST NIEZNANA PRZESTRZEŃ? ... to niewykorzystany potencjał*...

Możliwe postawy:

- nie wiem w czym jestem dobry
- nie znam swoich ograniczeń
- nie wyznaczam sobie celów
- unikam pracy – nie lubię się męczyć
- zobaczymy co się wydarzy
- i tak nic ode mnie nie zależy

**Poznanie tego obszaru może prowadzić do przestrzeni Areny lub Maski*



Korzyści samooceny w kontekście pracy:

- diagnoza własnego potencjału
- wytyczanie ścieżek własnego rozwoju
- umiejętność podejmowania decyzji
- umiejętność dostosowywania się do zmian
- wzrost poczucia sprawstwa
- uświadamianie sobie swoich pasji, zainteresowań