

**Zarządzenie Nr 82/09
Burmistrza Czechowic-Dziedzic**

z dnia 22 czerwca 2009 r.

w sprawie ustalenia Regulaminu okresowych ocen pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych, w Urzędzie Miejskim w Czechowicach-Dziedzicach.

Na podstawie art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. Nr 223, poz. 1458)

zarządzam, co następuje:

§ 1. Ustalam Regulamin okresowych ocen pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych, w Urzędzie Miejskim w Czechowicach-Dziedzicach w brzmieniu załącznika do zarządzenia.

§ 2. Traci moc zarządzenie Nr 0152-41/07 Kierownika Urzędu Miejskiego w Czechowicach-Dziedzicach z dnia 1 czerwca 2007 r. w sprawie przeprowadzenia pierwszej okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Miejskim w Czechowicach-Dziedzicach.

§ 3. Wykonanie zarządzenia powierzam Sekretarzowi Miasta.

§ 4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

**REGULAMIN
OKRESOWYCH OCEN PRACOWNIKÓW SAMORZĄDOWYCH ZATRUDNIONYCH NA
STANOWISKACH URZĘDNICZYCH, W TYM KIEROWNICZYCH STANOWISKACH
URZĘDNICZYCH W URZĘDZIE MIEJSKIM W CZECHOWICACH-DZIEDZICACH**

**Rozdział I
Postanowienia ogólne**

§ 1. 1. Niniejszy Regulamin okresowych ocen pracowników samorządowych, zwany dalej „regulaminem”, określa sposób dokonywania okresowych ocen, okresy, za które jest sporządzana ocena, kryteria, na podstawie których jest sporządzana ocena, oraz skalę ocen dla pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Miejskim w Czechowicach-Dziedzicach, zwanym dalej „Urzędem”, na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych.

2. Stanowiska urzędnicze, podlegające okresowej ocenie kwalifikacyjnej, zwanej dalej „oceną”, określa rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (Dz. U. Nr 50, poz. 398).

§ 2. Użyte w regulaminie zwroty oznaczają:

- 1) kierownik Urzędu – Burmistrz Czechowic-Dziedzic lub osoba, którą Burmistrz upoważnił do wykonywania czynności z zakresu prawa pracy w swoim imieniu
- 2) bezpośredni przełożony – należy przez to rozumieć osobę kierującą pracownikiem zgodnie z ustaleniami zawartymi w Regulaminie organizacyjnym Urzędu
- 3) kryteria – wymagania stosowane jako odniesienie w trakcie dokonywania okresowej oceny
- 4) ustawa – ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458)
- 5) oceniający – bezpośredni przełożony dokonujący okresowej oceny
- 6) oceniani – pracownik podlegający okresowej ocenie.

§ 3. 1. Regulamin służy kompleksowej ocenie wyników pracy pracownika pod kątem realizacji wytyczonych mu celów do zrealizowania, jak też ukierunkowany jest na określenie przydatności zawodowej pracownika na danym stanowisku pracy i ustalenie jego możliwości rozwojowych.

2. Celem wprowadzenia regulaminu jest:

- podniesienie wydajności pracy,
- poprawa jakości pracy,
- motywowanie do pracy,
- gromadzenie informacji na temat słabych i mocnych stron pracownika,
- właściwe planowanie szkolenia,
- eliminowanie zachowań i postaw negatywnych,
- ustalenie przesłanek do podejmowania trafnych decyzji kadrowych,
- typowanie do awansu.

3. W zakresie polityki personalnej system ocen ma ułatwić:

- planowanie rozwoju pracownika,
- podejmowanie decyzji w zakresie wynagradzania pracowników oraz przyznawania i wysokości nagród,
- tworzenie kadry rezerwowej,
- funkcjonowanie systemu motywacyjnego.

**Rozdział II
Arkusze oceny pracownika samorządowego i kryteria ocen**

§ 4. 1. Arkusz okresowej oceny pracownika samorządowego, zwany dalej „arkuszem oceny” podzielony jest na pięć części oznaczonych literami od „A” do „E” i zawiera poszczególne elementy procesu oceny.

2. Arkusz oceny stanowi załącznik nr 1 do regulaminu.
3. Kryteria ocen obowiązkowe określa załącznik nr 2 do regulaminu.
4. Wykaz kryteriów do wyboru określa załącznik nr 3 do regulaminu.
5. Oceniający wybiera spośród kryteriów do wyboru 3 kryteria, najistotniejsze dla oceny prawidłowego wykonywania obowiązków na zajmowanym przez ocenianego stanowisku, wpisując je do arkusza oceny.
6. Po doborze kryteriów do wyboru oraz wyznaczeniu terminu sporządzenia oceny na piśmie, oceniaczy wpisuje do arkusza oceny ustalone warunki przeprowadzenia oceny.

- § 5.** 1. Każde z kryteriów obowiązkowych jest oceniane w skali od 0 do 5 punktów.
2. Każde z kryteriów dodatkowych jest oceniane w skali od 0 do 3 punktów.
3. W zależności od ilości uzyskanych punktów pracownik może otrzymać następujące oceny:
- 1) celująca przy ilości punktów od 38 do 39 oraz wykonywanie dodatkowych zadań, które nie wynikają z opisu zajmowanego stanowiska wpisywane w arkusz „C” oceny
 - 2) bardzo dobrą przy ilości punktów od 32 do 37
 - 3) dobrą przy ilości punktów od 26 do 29
 - 4) dostateczną przy ilości punktów od 20 do 23
 - 5) negatywną przy ilości punktów poniżej 15.

- § 6.** Sporządzenie oceny na piśmie składa się z czterech etapów:
- 1) przeprowadzenie rozmowy z ocenianym
 - 2) sporządzenie opinii dotyczącej wykonywania obowiązków przez ocenianego
 - 3) określenie poziomu wykonywania obowiązków oraz przyznanie okresowej oceny
 - 4) przyznanie oceny końcowej.

- § 7.** 1. Oceniający, nie wcześniej niż na 7 dni przed sporządzeniem oceny na piśmie, przeprowadza z ocenianym rozmowę, podczas której omawia wykonywanie przez niego obowiązków w okresie, w którym podlegał ocenie, trudności napotymane przez niego podczas realizacji zadań i spełnianie przez niego ustalonych kryteriów oceny.
2. Rozmowa oceniaczy powinna być przeprowadzona w formie dialogu, podczas którego pracownik i przełożony omawiają każdy element zakresu obowiązków i każdy wcześniej wyznaczony cel i kryterium oceny.
3. Z rozmowy sporządzana jest notatka służbowa, którą dołącza się do arkusza oceny.

- § 8.** 1. W opinii dotyczącej wykonywania obowiązków przez ocenianego należy opisać, w jaki sposób wykonywał on obowiązki w okresie, w którym podlegał ocenie oraz czy spełniał ustawowe kryteria oceny.
2. W przypadku wykonywania przez pracownika dodatkowych zadań w okresie, w którym podlegał ocenie, a które nie wynikały z zajmowanego przez niego stanowiska, należy wskazać te zadania.

- § 9.** 1. Oceniający określa poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego i dokonuje oceny.
2. Ustala się następujące rodzaje ocen:
- 1) celująca – oceniany w trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny wymienione w części „B” arkusza oceny, a ponadto wykonywał obowiązki wynikające z zajmowanego stanowiska w sposób przewyższający oczekiwania lub z własnej inicjatywy podejmował się wykonywania zadań dodatkowych i wykonywał je zgodnie z ustalonymi standardami lub w pracy przejawiał inicjatywę i wykazywał się nowatorskimi pomysłami
 - 2) bardzo dobra – w trakcie wykonywania obowiązków oceniany spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części „B” arkusza oceny i wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z zajmowanego stanowiska w sposób odpowiadający oczekiwaniom oceniaczy – oceniaczy nie wnosił żadnych zastrzeżeń, co do realizacji nałożonych na ocenianego zadań
 - 3) dobra – w trakcie wykonywania obowiązków oceniany spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części „B” arkusza oceny i wykonywał w większości obowiązki wynikające z zajmowanego stanowiska w sposób odpowiadający oczekiwaniom oceniaczy, a także nałożone na niego obowiązki wykonywał najczęściej w sposób prawidłowy

- 4) dostateczna – w trakcie wykonywania obowiązków oceniany spełniał niektóre kryteria oceny wymienione w części „B” arkusza oceny i większość obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska wykonywał w sposób zadowalający, ale oceniający wnosił zastrzeżenia, co do sposobu realizacji nałożonych na ocenianego zadań
- 5) negatywna – w trakcie wykonywania obowiązków oceniany nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części „B” arkusza oceny oraz większość obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom.

§ 10. Przy przyznawaniu oceny końcowej oceniający wpisuje ocenianemu ocenę:

- 1) pozytywną – jeżeli zaznaczony został poziom celujący, bardzo dobry, dobry lub dostateczny
- 2) negatywną – jeżeli zaznaczony został poziom negatywny.

§ 11. 1. Oceniający niezwłocznie doręcza ocenianemu ocenę sporządzoną na piśmie i poucza go o przysługującym mu prawie odwołania się od oceny.

2. Oceniany potwierdza fakt zapoznania się z oceną własnoręcznym podpisem w części „E” arkusza oceny.

3. Oryginał arkusza oceny dołączany jest do części „B” akt osobowych ocenianego.

4. Oceniany otrzymuje kopię arkusza oceny potwierdzoną za zgodność z oryginałem przez bezpośredniego przełożonego.

Rozdział III Terminy dokonywania oceny

§ 12. Oceniany podlega ocenie w okresach dwuletnich.

§ 13. 1. W sytuacji zatrudnienia pracownika samorządowego na stanowisku urzędniczym lub kierowniczym stanowisku urzędniczym bezpośredni przełożony jest zobowiązany do dokonania pierwszej oceny w ciągu roku od dnia zatrudnienia, ale nie wcześniej, jak po upływie 9 miesięcy od dnia zatrudnienia.

2. Nie później niż w ciągu 3 miesięcy od sporządzenia na piśmie poprzedniej oceny, oceniający jest obowiązany wybrać z wykazu kryteria wg wcześniej określonych zasad, wyznaczyć termin sporządzenia oceny na piśmie, określając miesiąc i rok.

3. W przypadku przyznania osobie ocenianej oceny negatywnej, aby zapewnić powtarzalność oceny oraz obiektywizm w doborze kryteriów, kolejna ocena jest przeprowadzana według uprzednio wybranych kryteriów.

§ 14. 1. Oceniający może zmienić ocenianemu ustalony wcześniej termin sporządzenia oceny, o czym niezwłocznie powiadamia o tym ocenianego na piśmie, a kopię pisma dołącza się do arkusza wcześniejszej oceny.

2. W przypadku usprawiedliwionej nieobecności w pracy ocenianego lub oceniającego uniemożliwiającej przeprowadzenie okresowej oceny kwalifikacyjnej oceniający jest zobowiązany do wyznaczenia nowego terminu sporządzenia oceny na piśmie.

3. Sporządzenie oceny na piśmie następuje w terminie wcześniejszym niż ustalony w razie zmiany stanowiska pracy ocenianego lub znacznej zmiany zakresu obowiązków na zajmowanym przez niego stanowisku.

4. W razie zmiany na stanowisku bezpośredniego przełożonego w trakcie okresu, w którym oceniany podlega ocenie, ocena jest sporządzana na podstawie wybranych wcześniej kryteriów.

Rozdział IV Odwołanie od oceny oraz skutki ponownej oceny negatywnej

§ 15. 1. Ocenianemu przysługuje możliwość odwołania od oceny zarówno pozytywnej, jak i od oceny negatywnej.

2. Odwołanie oceniany w ciągu 7 dni od dnia doręczenia oceny składa do kierownika Urzędu.

3. W przypadku, gdy oceniającym jest kierownik Urzędu, oceniany składa wniosek o ponowne rozpatrzenie oceny.

4. Kierownik Urzędu rozpatruje odwołanie lub wniosek o ponowne rozpatrzenie oceny w terminie 14 dni od dnia wniesienia.

5. Oceniany zostaje niezwłocznie powiadomiony pisemnie o wyniku postępowania odwoławczego od oceny lub wniosku o ponowne rozpatrzenie oceny.

6. W przypadku uwzględnienia odwołania od oceny lub wniosku o ponowne rozpatrzenie oceny, kierownik Urzędu zmienia ocenę albo decyduje o przeprowadzeniu ponownego postępowania.

§ 16. 1. W przypadku przyznania przez oceniającego ocenianemu negatywnej oceny końcowej (poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego został określony jako negatywny), oceniający jest zobowiązany do dokonania ponownej oceny kwalifikacyjnej, która nie może być dokonana wcześniej niż po upływie trzech miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej.

2. W przypadku uzyskania przez pracownika samorządowego ponownej negatywnej oceny, kierownik Urzędu rozwiązuje z pracownikiem samorządowym umowę o pracę, z zachowaniem okresu wypowiedzenia.

ARKUSZ OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO

Część A

.....
(nazwa jednostki)

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika samorządowego:

Imię:

Nazwisko:

Komórka organizacyjna:

Stanowisko:

Data zatrudnienia na stanowisku urzędniczym:.....

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku:

II. Dane dotyczące poprzedniej okresowej oceny:
--

Ocena/poziom:

Data sporządzenia:

.....
(miejscowość) (dzień, miesiąc, rok) (pieczętka i podpis osoby wypełniającej)

Część B

I. Kryteria okresowej oceny i termin sporządzania oceny na piśmie:
--

Nr	Kryteria
1	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów
2	Umiejętność planowania i organizowania pracy
3	Rzetelność
4	Bezstronność
5	Terminowość
6	Postawa etyczna

Nr	Kryteria wybrane przez bezpośredniego przełożonego
1	
2	
3	

Sporządzenie oceny na piśmie nastąpi w
(miesiąc, rok)

.....
(imię i nazwisko oceniającego)

.....
(stanowisko)

.....
(data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku)

.....
(data i podpis oceniającego)

Zapoznałam/-łem się z kryteriami oceny oraz terminem sporządzenia oceny na piśmie.

.....
(miejscowość)

.....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(podpis ocenianego)

Część C

Opinia dotycząca wykonywania obowiązków przez ocenianego:

Dane dotyczące oceniającego:

Imię/imiona:

Nazwisko:

Stanowisko:

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku:.....

Należy napisać, w jaki sposób oceniany wykonywał obowiązki w okresie, w którym podlegał ocenie, czy spełniał ustawowe kryteria oceny. Jeżeli pracownik wykonywał w okresie, w którym podlegał ocenie, dodatkowe zadania, które nie wynikają z opisu zajmowanego przez niego stanowiska, należy je wskazać.

.....
(miejscowość)

.....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(podpis oceniającego)

Część D

Określenie poziomu wykonywania obowiązków oraz przyznanie okresowej oceny:

Oceniam wykonywanie obowiązków przez:

Panią/Pana:

w okresie od do

na poziomie

i przyznaję okresową ocenę:

(wpisać pozytywną – jeżeli zaznaczony został poziom bardzo dobry, dobry lub zadowalający, negatywną – jeżeli poziom niezadowalający)

.....
(miejscowość) (dzień, miesiąc, rok) (podpis oceniającego)

Część E

Pouczenie: od niniejszej oceny służy Pani/Panu w terminie 7 dnia od dnia doręczenia oceny prawo odwołania do kierownika Urzędu. W przypadku, gdy oceniającym jest kierownik Urzędu, przysługuje wniosek o ponowne rozpatrzenie oceny.

Zapoznałam/-łem się z oceną sporządzoną na piśmie przez:

Panią/Pana

.....
(miejscowość) (dzień, miesiąc, rok) (podpis ocenianego)

Kryteria oceny obowiązkowe

Lp.	Kryterium oceny	Opis wzorcowy
1	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków wynikających Umiejętność opisu stanowiska pracy Umiejętność zakresu czynności. Umiejętność wyszukiwania potrzebnych przepisów. Umiejętność zastosowania właściwych przepisów Umiejętność zależności od rodzaju spraw. Rozpoznanie spraw, które wymagają współdziałania z innymi jednostkami oraz specjalistami z innych dziedzin.
2	Umiejętność planowania i organizowania pracy	Umiejętność planowania działań i organizowania pracy w celu sprawnego realizowania zadań. Precyzyjne określanie celów oraz ram czasowych działania. Ustalania priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych.
3	Rzetelność	Wnikliwe rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł gwarantujące wiarygodność przedstawianych danych. Podejmowanie działania po wszechstronnym rozpoznaniu sprawy, w oparciu o obowiązujące przepisy. Wywiązanie się z nałożonych obowiązków w terminach wynikających z przepisów prawnych lub wyznaczonych przez przełożonych.
4	Bezstronność	Obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. Umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, nie faworyzowania żadnej z nich.
5	Terminowość	Bardzo dobra dyscyplina pracy. Bardzo duże poczucie odpowiedzialności za wykonywane zadania i powierzone obowiązki. Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.
6	Postawa etyczna	Wykonywanie obowiązków sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbalność o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową. Dbanie o dobro publiczne i dobry wizerunek Urzędu. Duża życzliwość, takt i uprzejmość wobec interesantów. Wysoka kultura osobista. Godne zachowanie zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim.

Wykaz kryteriów do wyboru

Lp.	Kryterium oceny	Opis kryterium
1	Wiedza specjalistyczna	Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań.
2	Umiejętność obsługi urządzeń technicznych	Odpowiedni stopień wiedzy i znajomości umiejętności niezbędnych do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych.
3	Znajomość języka obcego (czynna i bierna)	Znajomość języka obcego na poziomie odpowiednim do realizowanych zadań, pozwalająca na: <ul style="list-style-type: none"> • czytanie i rozumienie dokumentów, • pisanie dokumentów, • rozumienie innych, • mówienie w języku obcym.
4	Nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji	Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę.
5	Komunikacja werbalna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie, przez: <ul style="list-style-type: none"> • wypowiadani się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny, • dobieranie stylu, języka i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy, • udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty, • wyrażanie poglądów w sposób przekonujący • posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy
6	Komunikacja pisemna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie, przez: <ul style="list-style-type: none"> • stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, • przedstawianie zagadnień w sposób jasny i zwięzły • dobieranie stylu, języka i treści pism, • budowanie zdań poprawnych gramatycznie i logicznie
7	Komunikatywność	Umiejętność budowanie kontaktu z inną osobą, przez: <ul style="list-style-type: none"> • okazywanie poszanowania drugiej stronie, • próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji, • okazanie zainteresowania jej opiniami, • umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami.
8	Pozytywne podejście do obywatela	Zaspokajanie potrzeb obywatela, przez: <ul style="list-style-type: none"> • zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, • okazywanie szacunku, • tworzenie przyjaznej atmosfery, • umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji, • służenie pomocą.
9	Umiejętność pracy w zespole	Realizacja zadań w zespole, przez: <ul style="list-style-type: none"> • pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby, • zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, • współpracę a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu, • zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu, • aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania.
10	Umiejętność negocjowania	Wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych, dzięki:

		<ul style="list-style-type: none"> • dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób, • przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska, • przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska, • rozpoznawaniu lepszych propozycji, • stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów, • ułatwianiu rozwiązywania problemu, kwestii spornej, • tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań.
11	Zarządzanie informacją/dzielenie się informacjami	<p>Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te będą stanowiły istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, • uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie.
12	Zarządzanie zasobami	<p>Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych lub innych, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • określanie i pozyskiwanie zasobów, • alokację i wykorzystanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu i kosztów, • kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania.
13	Zarządzanie personelem	<p>Motywowanie pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zrozumiałe tłumaczenie zadań, określanie odpowiedzialności za ich realizację, ustalanie realnych terminów ich wykonania oraz określenie oczekiwań efektu działania, • komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących jakości ich pracy, • rozpoznawanie mocnych i słabych stron pracowników, wspieranie ich rozwoju w celu poprawy jakości pracy, • określanie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, • traktowanie pracowników w uczciwy i bezstronny sposób, zachęcanie ich do wyrażania własnych opinii oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji, • ocenę osiągnięć pracowników, • wykorzystywanie możliwości wynikających z systemu wynagrodzeń oraz motywującej roli awansu w celu zachęcania pracowników do uzyskiwania jak najlepszych wyników, • dopasowanie indywidualnych oczekiwań pracowników dotyczących własnego rozwoju do potrzeb urzędu, • inspirowanie i motywowanie pracowników do realizowania celów i zadań urzędu, • stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.
14	Zarządzanie jakością realizowanych zadań	<p>Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądaných efektów, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tworzenie i wprowadzanie efektywnych systemów kontroli działania, • sprawdzanie jakości i postępu w realizacji działań, • modyfikowanie planów w razie konieczności, • ocenianie wyników pracy poszczególnych pracowników, • wydawanie poleceń mających na celu poprawę wykonywanych obowiązków.
15	Zarządzanie wprowadzaniem zmian	<p>Wprowadzanie zmian w urzędzie, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian, • uzasadnianie konieczności wprowadzania zmian,

		<ul style="list-style-type: none"> • określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych zmian, • wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian, • podejmowanie kroków zmniejszających niechęć do wprowadzanych zmian, • skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami, • przewidywanie reakcji pracowników na wprowadzane zmiany, • wprowadzanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom urzędu.
16	Zorientowanie na rezultaty pracy	<p>Osiąganie zakładanych celów, doprowadzanie działań do końca, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ustalanie priorytetów działania, • identyfikowanie zadań krytycznych, szczególnie trudnych, mogących mieć przełomowe znaczenie, • określanie sposobów mierzenia postępu realizacji zadań, • przyjmowanie odpowiedzialności w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się z zobowiązań, • zrozumienie konieczności rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań.
17	Podejmowanie decyzji	<p>Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, • podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, • rozważanie skutków podejmowanych decyzji, • podejmowanie decyzji w złożonych lub obciążonych pewnym ryzykiem sprawach, • podejmowanie decyzji obciążonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat.
18	Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	<p>Pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych, • szybkie działanie mające na celu rozwiązanie kryzysu, • dostosowywanie działania do zmieniających się warunków, • wcześniejsze rozważanie potencjalnych problemów <p>Samodzielność zapobieganie ich skutkom,</p> <ul style="list-style-type: none"> • informowanie wszystkich, którzy będą musieli zareagować na kryzys, • wyciąganie wniosków z sytuacji kryzysowych, tak żeby można było w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji, • skuteczne działanie (także) w okresach przejściowych lub wprowadzania zmian.
19	Samodzielność	Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania.
20	Inicjatywa	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność Kreatywność wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowanie o nich, • inicjowanie działania i branie odpowiedzialności za nie, • mówienie otwarcie Kreatywność problemach, badanie źródeł ich powstania.
21	Kreatywność	<p>Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami, • wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych, • otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod, • inicjowanie lub wynajdywanie nowych możliwości lub sposobów działania, badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie

		<p>dostępnego wyposażenia technicznego,</p> <ul style="list-style-type: none"> • zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.
22	Myślenie strategiczne	<p>Tworzenie planów koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • oceniania i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji, • zauważanie trendów i powiązań między różnymi informacjami, • identyfikowanie fundamentalnych dla urzędu potrzeb i generalnych kierunków działania, • przewidywanie konsekwencji w dłuższym okresie czasu, • przewidywanie długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji, • planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód, • ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania, • tworzenie strategii lub kierunków działania, • analizowanie okoliczności i zagrożeń.
23	Umiejętności analityczne	<p>Umiejętne stawianie hipotez, wciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozróżnianie informacji istotnych od nieistotnych, • dokonywanie systematycznych porównań różnych aspektów analizowanych i interpretowanych danych, • interpretowanie danych pochodzących z dokumentów, opracowań i raportów, • stosowanie procedur prowadzenia badań i zbierania danych odpowiadających stawianym problemom, • prezentowanie w optymalny sposób danych Dyspozycyjność wniosków z przeprowadzonej analizy, • stosowanie odpowiednich narzędzi Dyspozycyjność technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) Dyspozycyjność celu rozwiązania problemu/zadania.
24	Dyspozycyjność	<p>Dostępność i chęć podjęcia pracy w przypadkach nieobecności innych pracowników – zrozumienie potrzeb organizacji. Podejmowanie nieprzewidzianych zadań wynikających ze zmieniającego się otoczenia.</p>
25	Staranność	<p>Wykonywanie zadań skrupulatnie i dokładnie bez konieczności powtarzania czynności w celu eliminacji błędów. Minimalizowanie konieczności dokonywania kontroli przez bezpośredniego przełożonego.</p>
26	Organizacja pracy	<p>Planowanie zadań i organizowanie pracy w celu wykonywania zadań. Organizacja pracy powinna się odbywać poprzez precyzyjne określenie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania, ustalenie priorytetów i efektywnego wykorzystania czasu pracy.</p>