

ZARZĄDZENIE NR 19/2011
WÓJTA GMINY MILEJCZYCE
z dnia 24 października 2011r.

**w sprawie zasad przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników
samorządowych**

Na podstawie art. 27 i 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz.1458) zarządzam co następuje:

§ 1

Wprowadzam do stosowania w Urzędzie Gminy Milejczyce w stosunku do samorządowych pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych oraz kierowników gminnych jednostek organizacyjnych zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach urzędniczych, z wyjątkiem kierowników, dla których status prawny określają odrębne przepisy, „Regulamin okresowej oceny pracowników” zwany dalej „Regulaminem” stanowiący załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2

1. Wszystkich pracowników Urzędu Gminy Milejczyce oraz kierowników podlegających ocenie zobowiązuję do zapoznania się z Regulaminem i do przestrzegania podanych w nim zasad.
2. Odpowiedzialni za prawidłową realizację postanowień zawartych w Regulaminie są bezpośredni przełożeni.

§ 3

Traci moc zarządzenie Nr 9/09 z dnia 2 września 2009 r. w sprawie zasad przeprowadzania okresowych ocen kwalifikacyjnych pracowników Urzędu Gminy Milejczyce.

§ 4

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

WÓJT
GRAŻYNA JASZCZUK



REGULAMIN

przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych

ROZDZIAŁ I

Postanowienia ogólne

§ 1

Przedmiot Regulaminu

1. Regulamin przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy Milejczyce i kierowników gminnych jednostek organizacyjnych zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach urzędniczych, z wyjątkiem kierowników dla których status prawny określają odrębne przepisy, określa sposób i tryb dokonywania ocen kwalifikacyjnych tych pracowników samorządowych.
2. Bezpośredni przełożony jest zobowiązany do dokonywania okresowych ocen kwalifikacyjnych pracowników podlegających ocenie.
3. Końcowym wynikiem oceny okresowej jest wypełnienie przez oceniającego arkusza okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika samorządowego.
4. Wzór arkusza okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika samorządowego określa załącznik nr 1 do Regulaminu.

§ 2

Słowniczek

Użyte w Regulaminie terminy oznaczają:

1. jednostka – jednostka samorządowa, której dotyczy Regulamin,
2. kierownik jednostki – osoba uprawniona do kierowania jednostką,
3. pracodawca samorządowy – podmiot będący stroną umowy o pracę,
4. bezpośredni przełożony – osoba kierująca zespołem, która jest upoważniona do dokonania oceny, zwana w Regulaminie oceniającym,
5. ocena – okresowa ocena kwalifikacyjna, jakiej podlegają pracownicy samorządowi zatrudnieni na stanowisku urzędniczym,
6. ocena pozytywna – ocena końcowa obejmująca bardzo dobry, dobry lub zadowalający poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego,
7. ocena negatywna – ocena końcowa obejmująca niezadowalający poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego,
8. oceniający – bezpośredni przełożony, który jest uprawniony do dokonania oceny,
9. oceniany – pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym,
10. opinia – stanowisko oceniającego, sformułowane w formie pisemnej, dotyczące wykonywania obowiązków przez ocenianego w okresie, w którym podlegał ocenie,
11. kryteria – obowiązkowe i do wyboru, określone w Załączniku nr 2 i 3 do Regulaminu, są podstawą do dokonania oceny kwalifikacyjnej,
12. Wójt – Wójt Gminy Milejczyce.

ROZDZIAŁ II

Tryb dokonywania oceny

§ 3

Rozmowa z ocenianym przed wyborem kryteriów

1. Przed wyborem kryteriów oceniający jest zobowiązany przeprowadzić rozmowę z

- ocenianym.
2. Przedmiotową rozmowę oceniający winien odbyć w terminie nie późniejszym niż 7 dni przed wyborem kryteriów.
 3. Celem rozmowy z pracownikiem jest wybór przez oceniającego kryteriów będących podstawą dokonania oceny kwalifikacyjnej.
 4. Przedmiotem rozmowy jest omówienie z pracownikiem sposobu realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym przez niego stanowisku pracy.
 5. W trakcie rozmowy oceniający winien posiłkować się zakresem czynności ocenianego pracownika.
 6. Przy omawianiu sposobu realizacji obowiązków ocenianego pracownika oceniający analizuje, czy są one wykonywane zgodnie z obowiązkami pracownika określonymi w art. 24 i art. 25 ust.1 ustawy o pracownikach samorządowych.
 7. Obowiązki pracownika samorządowego określone w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych to:
 - 1) dbałość o wykonywanie zadań publicznych oraz o środki publiczne, z uwzględnieniem interesu publicznego oraz indywidualnych interesów obywateli,
 - 2) przestrzeganie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa,
 - 3) wykonywanie zadań sumiennie, sprawnie i bezstronnie,
 - 4) udzielanie informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym oraz udostępnianie dokumentów znajdujących się w posiadaniu jednostki, w której pracownik jest zatrudniony, jeżeli prawo tego nie zabrania,
 - 5) dochowanie tajemnicy ustawowo chronionej,
 - 6) zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami,
 - 7) zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nim,
 - 8) stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych,
 - 9) sumienne i staranne wykonywanie poleceń przełożonego.
 8. W trakcie rozmowy oceniający winien zapytać ocenianego o jego opinię na temat zakresu zleconych mu obowiązków, o propozycję zmiany, plany zawodowe, chęć dalszego kształcenia itp.
 9. Po zakończeniu rozmowy oceniający jest zobowiązany do poinformowania ocenianego o dalszym trybie procedury dokonywania oceny kwalifikacyjnej.
 10. Po zakończeniu rozmowy oceniający sporządza notatkę będącą podstawą do wyboru kryteriów do oceny.

§ 4

Wybór kryteriów

1. Po rozmowie z ocenianym, oceniający wybiera z wykazu kryteriów do wyboru nie mniej niż trzy i nie więcej niż pięć kryteriów oceny, najistotniejszych dla prawidłowego wykonywania obowiązków na stanowisku pracy zajmowanym przez ocenianego.
2. Biorąc pod uwagę specyfikę stanowiska pracy ocenianego, oceniający może dodatkowo ustalić jedno kryterium nie objęte wykazem określonym w załączniku nr 3 do Regulaminu i dokonać opisu tego kryterium.
3. Jeśli oceniający ustali dodatkowe kryterium, powinno ono być nazwane i zdefiniowane tak jak pozostałe kryteria oraz podlegać takim samym procedurom prezentowania oraz zatwierdzania.
4. Wykaz kryteriów do wyboru określa załącznik nr 3 do Regulaminu.
5. W przypadku oceny negatywnej, by zapewnić obiektywizm, kolejna ocena winna być prowadzona według uprzednio wybranych kryteriów.
6. Wykaz kryteriów wspólnych oceny określa załącznik nr 2 do Regulaminu.

§ 5

Wyznaczenie terminu oceny

1. Oceniający wyznacza ocenianemu indywidualny termin sporządzenia oceny na piśmie, określając miesiąc i rok.
2. W przypadku znacznej liczby pracowników podlegających ocenie bezpośredni przełożony opracowuje harmonogram ocen z uwzględnieniem należytego wypełniania obowiązków bieżących.

§ 6

Wpis do arkusza oceny

Po wyborze kryteriów dodatkowych oraz wyznaczeniu terminu oceny na piśmie oceniający wpisuje je w części B arkusza okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika samorządowego.

§ 7

Zatwierdzenie kryteriów przez kierownika jednostki

1. Oceniający przekazuje arkusz oceny kierownikowi jednostki, w celu zatwierdzenia wybranych kryteriów.
2. Kierownik jednostki może upoważnić do zatwierdzenia wybranych kryteriów Sekretarza Gminy.
3. W przypadku negatywnej opinii co do zaproponowanych kryteriów oceny kierownik przedstawia uwagi do kryteriów wybranych przez ocenającego i spisuje je w punkcie II Części B arkusza oceny. Oceniający zobowiązany jest do korekty wybranych kryteriów oraz powtórnej ich weryfikacji przez kierownika jednostki.
4. Kierownik jednostki zatwierdza wybrane kryteria w terminie 7 dni od otrzymania arkusza, co potwierdza imieniem i nazwiskiem oraz podpisem w punkcie II Części B arkusza oceny.
5. Po zatwierdzeniu kryteriów oceny oceniający niezwłocznie przekazuje ocenianemu kopię arkusza z zatwierdzonymi kryteriami oceny.
6. Fakt zapoznania się z kryteriami oceny oraz terminem sporządzenia oceny na piśmie oceniany potwierdza własnoręcznym podpisem w punkcie II Części B arkusza oceny.

§ 8

Rozmowa z ocenianym po wyborze kryteriów – rozmowa ocenająca

1. Po wyborze kryteriów oceniający jest zobowiązany przeprowadzić z ocenianym rozmowę ocenającą.
2. Przedmiotową rozmowę oceniający winien odbyć nie wcześniej niż na siedem dni przed sporządzeniem oceny na piśmie.
3. Przedmiotem rozmowy jest omówienie wykonywanych przez ocenianego obowiązków zleconych mu w okresie, w którym podlegał ocenie, oraz spełnianie przez ocenianego ustalonych kryteriów oceny.
4. W trakcie rozmowy oceniający winien zapytać ocenianego o trudności, jakie napotkał podczas realizacji zadań.

§ 9

Zmiana na stanowisku bezpośredniego przełożonego

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

§ 10 Sporządzenie oceny na piśmie

Sporządzenie oceny na piśmie składa się z trzech etapów.

Etap I

1. W części C arkusza oceny oceniający wpisuje opinię dotyczącą wykonywania obowiązków przez ocenianego w okresie, w którym podlegał ocenie.
2. W opinii oceniający podaje, w jaki sposób oceniany wykonywał obowiązki w okresie, w którym podlegał ocenie, czy spełniał ustawowe kryteria oceny.
3. W przypadku gdy pracownik wykonywał w okresie, w którym podlegał ocenie, dodatkowe zadania, nie wynikające z opisu zajmowanego przez niego stanowiska, oceniający zobowiązany jest je wskazać.

Etap II

1. W części D arkusza oceny oceniający określa poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego. Dopuszczalne są następujące poziomy oceny:

Poziom	Kryteria oceniania
Bardzo dobry	Oceniany wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób często przewyższający oczekiwania. W razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny wymienione w części B.
Dobry	Oceniany wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części B.
Zadowalający	Oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał niektóre kryteria oceny wymienione w części B.
Niezadowalający	Oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części B.

Etap III

1. W części D arkusza oceny oceniający przyznaje ocenę końcową – pozytywną lub negatywną.
2. Ocena pozytywna obejmuje następujące poziomy wykonywania obowiązków przez ocenianego: bardzo dobry, dobry lub zadowalający.
3. Ocena negatywna obejmuje niezadowalający poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego.

§ 11

Poinformowanie o ocenie ocenianego

1. Oceniający niezwłocznie doręcza ocenianemu ocenę sporządzoną na piśmie i poucza go o przysługującym mu prawie złożenia odwołania.
2. Fakt zapoznania się z oceną sporządzoną na piśmie oceniany potwierdza własnoręcznym podpisem w Części E arkusza oceny.
3. W aktach osobowych pracownika zostaje oryginał arkusza oceny, pracownik zaś otrzymuje kopię potwierdzoną za zgodność z oryginałem przez bezpośredniego przełożonego.

ROZDZIAŁ III

Termin dokonywania oceny

§ 12

Zasada ogólna

1. Pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym podlega okresowym ocenom kwalifikacyjnym, dokonywanym przez bezpośredniego przełożonego.
2. Ocena jest sporządzana raz na dwa lata.

§ 13

Pierwsza ocena nowego pracownika

1. Okresowa ocena pracownika samorządowego dokonywana jest za okres 12 miesięcy poprzedzający termin sporządzenia oceny na piśmie.
2. W sytuacji zatrudnienia pracownika samorządowego na stanowisku urzędniczym bezpośredni przełożony jest zobowiązany do dokonania pierwszej oceny w ciągu dwunastu miesięcy od dnia jego zatrudnienia.
3. Odpowiednio wcześniej bezpośredni przełożony jest zobowiązany przeprowadzić rozmowę z ocenianym, o której mowa w § 3.

§ 14

Ocena kolejna przy pierwszej opinii negatywnej

1. W razie przyznania przez oceniającego ocenianemu negatywnej oceny końcowej (poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego został określony jako niezadowolający), oceniający jest zobowiązany do dokonania ponownej oceny.
2. Ponowną ocenę przeprowadza się nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny.
3. Uzyskanie ponownej negatywnej oceny skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

§ 15

Zmiana terminu oceny

1. W uzasadnionych przypadkach oceniający może zmienić termin sporządzenia oceny na piśmie.
2. W przypadku usprawiedliwionej nieobecności w pracy ocenianego uniemożliwiającej przeprowadzenie okresowej oceny kwalifikacyjnej, oceniający jest zobowiązany wyznaczyć nowy termin sporządzenia oceny na piśmie.
3. W razie zmiany stanowiska pracy ocenianego lub istotnej zmiany zakresu obowiązków na zajmowanym przez niego stanowisku pracy, sporządzenie oceny na piśmie następuje w terminie wcześniejszym niż wyznaczony przez oceniającego zgodnie z § 3 i 4 Regulaminu.

ROZDZIAŁ IV
Tryb odwołania od oceny
§ 16

1. Ocenianemu przysługuje prawo do złożenia odwołania od oceny sporządzonej na piśmie (zarówno negatywnej, jak i pozytywnej).
2. Termin na sporządzenie odwołania kończy się z upływem siedmiu dni od dnia doręczenia oceny, z zastrzeżeniem, iż przy obliczaniu terminu nie uwzględnia się dnia doręczenia oceny.
3. Jeżeli koniec terminu na sporządzenie odwołania przypada na dzień uznany ustawowo za wolny od pracy, termin upływa dnia następnego.
4. Odwołanie należy składać do kierownika jednostki. Pracownikom, dla których bezpośrednim przełożonym jest Wójt, przysługuje wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy.
5. Kierownik jednostki jest zobowiązany do rozpatrzenia odwołania nie później niż w terminie 14 dni od jego wniesienia.
6. O wyniku rozpatrzenia odwołania oceniany zostaje poinformowany pisemnie.
7. Odwołanie pod rygorem jego odrzucenia musi zawierać uzasadnienie.

ROZDZIAŁ V
Obowiązki dokumentacyjne
§ 17

1. Niezwłocznie po sporządzeniu oceny na piśmie, oryginał arkusza oceny włącza się do akt osobowych pracownika.
2. Ocena jest przechowywana w części B Akt osobowych ocenianego.

ZAŁĄCZNIKI
do Regulaminu okresowej oceny kwalifikacyjnej
pracowników samorządowych

Załącznik nr 1
do Regulaminu
przeprowadzania ocen kwalifikacyjnych
z dnia 24.10.2011r.

Wzór arkusza oceny

Arkusz okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika samorządowego

Część A

.....
(nazwa jednostki)

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika samorządowego

Imię

Nazwisko

Komórka organizacyjna

Stanowisko

Data mianowania/zatrudnienia na stanowisku urzędniczym

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku

II. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Ocena/poziom

Data sporządzenia

.....
(miejsowość,data,pieczęć i podpis osoby wypełniającej)

Część B

I. Kryteria oceny i termin sporządzenia oceny na piśmie

Nr	Kryteria wspólne
1.	Sumiennosc
2.	Sprawnośc
3.	Bezstronnośc
4.	Umiejtnośc stosowania odpowiednich przepisów
5.	Planowanie i organizowanie pracy
6.	Postawa etyczna

Nr	Kryteria wybrane przez bezpośredniego przełożonego
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

Sporządzenie oceny na piśmie nastąpi w

(należy wpisać miesiąc, rok)

.....

(imię i nazwisko oceniającego)

.....

(stanowisko)

.....

(data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku)

.....

(data i podpis oceniającego)

II. Zatwierdzenie kryteriów przez kierownika jednostki

Uwagi kierownika jednostki do kryteriów wybranych przez bezpośredniego przełożonego:

.....
.....
.....
.....
.....

.....
(data i podpis)

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

.....
(miejsowość, data i podpis ocenianego)

.....
.....
.....
.....

.....
(miejsowość,data, podpis oceniającego)

Część D

Określenie poziomu wykonywania obowiązków oraz przyznanie okresowej oceny
--

Oceniam wykonywanie obowiązków przez:

Panią/Pana

w okresie od do

na poziomie *(wstawić krzyżyk w odpowiednim polu)*:

bardzo dobrym	
----------------------	--

Pracownik wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób często przewyższający oczekiwania. W razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny wymienione w części B.

dobrym	
---------------	--

Pracownik wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części B.

zadowalającym	
----------------------	--

Większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy pracownik wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał niektóre kryteria oceny wymienione w części B.

niezadowolającym	
-------------------------	--

Większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy pracownik wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części B.

i przyznają okresową ocenę:

--

(wpisać pozytywną – jeżeli zaznaczony został poziom bardzo dobry, dobry lub zadowolający, negatywną – jeżeli poziom niezadowolający)

.....

(miejsowość,data, podpis oceniającego)

Część E

Zapoznałam/-łem się z oceną sporządzoną na piśmie przez: Panią/Pana
.....
(miejsowość,data, podpis ocenianego)

WYKAZ KRYTERIÓW WSPÓLNYCH

Kryterium	Opis kryterium
1	2
1. Sumiennosc	Wykonywanie obowiazkow dokladnie, skrupulatnie i solidnie.
2. Sprawnosc	Dbalosc o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadani, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektow pracy. Wykonywanie obowiazkow bez zbędnej zwłoki.
3. Bezstronosc	Obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępných źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. Umiejętnosc sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, niefavoryzowania żadnej z nich.
4. Umiejętnosc stosowania odpowiednich przepisów	Znajomosc przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiazkow wynikających z opisu stanowiska pracy. Umiejętnosc wyszukiwania potrzebnych przepisów. Umiejętnosc zastosowania właściwych przepisów w zależności od rodzaju sprawy. Rozpoznawanie spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.
5. Planowanie i organizowanie pracy	Planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadani. Precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych.
6. Postawa etyczna	Wykonywanie obowiazkow w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesownosc. Dbalosc o nieposzlakowaną opinie. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.

WYKAZ KRYTERIÓW DO WYBORU

Kryterium	Opis kryterium	Kategorie stanowisk
1	2	3
1. Wiedza specjalistyczna	Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań	Kierownicze stanowiska urzędnicze, stanowiska urzędnicze
2. Umiejętność obsługi urządzeń technicznych	Odpowiedni stopień wiedzy i umiejętności niezbędny do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych	Stanowiska urzędnicze: -informatyk -sekretarka
3. Nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji	Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę	Stanowiska urzędnicze
4. Komunikacja werbalna	Formułowanie wypowiedzi na odpowiednio wysokim poziomie merytorycznym, w sposób gwarantujący ich zrozumienie, a w szczególności: - wypowiedzianie 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, z zastosowaniem właściwej merytorycznej argumentacji, - posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw,	Kierownicze stanowiska urzędnicze, stanowiska urzędnicze
5. Komunikacja pisemna	Formułowanie treści dokumentów w sposób gwarantujący zrozumienie oraz odpowiednio wysoką jakość merytoryczną poprzez: - stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, - przedstawianie zagadnień w sposób jasny i zwięzły, - stosowanie odpowiedniej argumentacji oraz budowanie właściwych uzasadnień,	Kierownicze stanowiska urzędnicze, stanowiska urzędnicze

	<ul style="list-style-type: none"> - dobieranie odpowiedniego stylu, języka i treści pism, - dbałość o poprawność gramatyczną i logiczną konstruowanych pism oraz ich estetykę, 	
6. Komunikatywność	<p>Umiejętność budowania kontaktu z inną osobą poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - okazywanie poszanowania drugiej stronie, - wysoką kulturę zachowania oraz wypowiedzi, - nastawienie na zrozumienie sytuacji drugiej strony, - wykazywanie zainteresowania opiniami i argumentacją drugiej strony, - umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami oraz właściwy sposób przedstawiania tych opinii, - umiejętność stosowania odpowiedniej argumentacji 	<p>Kierownicze stanowiska urzędnicze,</p> <p>stanowiska urzędnicze</p>
7. Pozytywne podejście do klientów urzędu	<p>Zaspokajanie potrzeb klientów urzędu poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zrozumienie funkcji usługowej jaką pełni urząd wobec jego klientów, - okazywanie szacunku i zrozumienia, - tworzenie przyjaznej atmosfery, - wykazywanie dobrej woli w celu jak najbardziej profesjonalnej obsługi klienta, - umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji, - służenie pomocą i radą, 	<p>stanowiska urzędnicze</p>
8. Umiejętność pracy w zespole	<p>Realizacja zadań w zespole poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pomoc i - w miarę możliwości-doradzanie współpracownikom, - 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, - dzielenie się wiedzą i informacją, 	<p>Kierownicze stanowiska urzędnicze,</p> <p>stanowiska urzędnicze</p>
9. Umiejętność negocjowania	<p>Wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych dzięki:</p> <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, 	<p>Stanowiska urzędnicze:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - rozpoznawaniu najlepszych propozycji, - stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów, - ułatwianiu rozwiązywania problemu, kwestii spornej, - tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań 	
10. Zarządzanie informacją /dzielenie się informacjami	<p>Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji poprzez:</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 	Kierownicze stanowiska urzędnicze
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 	Kierownicze stanowiska urzędnicze
13. Zarządzanie personelem	<p>Motywowanie pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zrozumiałe tłumaczenie zadań, określanie odpowiedzialności za ich realizację, ustalanie realnych terminów ich wykonania oraz określenie oczekiwanego 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, - inspirowanie i motywowanie pracowników do realizowania celów i zadań urzędu, - stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji 	Kierownicze stanowiska urzędnicze
14. Zarządzanie jakością realizowanych zadań	<p>Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądaných efektów przez:</p>	Kierownicze stanowiska urzędnicze

	<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>Zarządzanie zmianami w urzędzie poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian, - uzasadnianie konieczności wprowadzania zmian, - określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych zmian, - wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian, - podejmowanie kroków zmniejszających niechęć do wprowadzanych zmian, <p>- skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami,</p> <p>- przewidywanie reakcji pracowników na wprowadzane zmiany,</p> <p>- wprowadzanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty</p>	Kierownicze stanowiska urzędnicze
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 	Stanowiska urzędnicze
17. Podejmowanie decyzji	<p>Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, - podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, - rozważanie skutków podejmowanych decyzji, - umiejętność podejmowania decyzji w złożonych lub obarczonych pewnym ryzykiem sprawach, 	Kierownicze stanowiska urzędnicze, stanowiska urzędnicze

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 i zapobieganie ich skutkom, - 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 w okresach wprowadzania zmian 	Kierownicze stanowiska urzędnicze, stanowiska urzędnicze
19. Samodzielność	Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu jak najlepszego wykonania powierzonych zadań	Stanowiska urzędnicze
20. Inicjatywa	<p>Przejawianie woli i chęci jak najlepszego wykonywania zadań poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - umiejętność i wolę poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowanie o nich, - inicjowanie działań i branie odpowiedzialności za nie, - mówienie otwarcie o problemach, badanie źródeł ich powstania, 	Stanowiska urzędnicze
21. Kreatywność	<p>Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy poprzez:</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 dostępnego wyposażenia technicznego, - zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań, 	Stanowiska urzędnicze
22. Myślenie strategiczne	Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje poprzez:	Kierownicze stanowiska urzędnicze

23. Umiejętności
analityczne

Umiejętne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych, tj.:

- 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 i wniosków z przeprowadzonej analizy,
- stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w celu rozwiązania problemu/zadania

Kierownicze stanowiska
urzędnicze