

**Zarządzenie Nr 42/2016**  
**Wójta Gminy Krasne**  
**z dnia 01 września 2016 roku**

w sprawie regulaminu przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Krasnem

Na podstawie art. 27 i 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych (Dz. U. z 2016 r. poz. 902) oraz art. 33 ust. 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2016 r. poz. 446.) zarządzam, co następuje:

**§ 1.**

Ustalam regulamin przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Krasnem w brzmieniu stanowiącym załącznik do zarządzenia.

**§ 2.**

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy

**§ 3.**

Traci moc Zarządzenie Nr 27/2013 Wójta Gminy Krasne z dnia 06 września.2013 r. w sprawie Regulaminu przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Krasnem.

**§ 4.**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**WÓJT**  
  
**mgr Michał Szczepański**

**REGULAMIN**  
**przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych**  
**zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Krasnem**

**ROZDZIAŁ I**  
**Postanowienia ogólne**

**§ 1**  
**Przedmiot Regulaminu**

1. Regulamin przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Krasnem określa sposób dokonywania okresowych ocen, okresy, za które jest sporządzana ocena, oraz skalę ocen, biorąc pod uwagę potrzebę prawidłowego dokonywania tych ocen oraz specyfikę funkcjonowania jednostki.
2. Bezpośredni przełożony jest zobowiązany do dokonywania okresowych ocen pracowników podlegających ocenie.
3. Końcowym wynikiem oceny okresowej jest wypełnienie przez oceniającego arkusza okresowej oceny pracownika samorządowego.
4. Wzór arkusza okresowej oceny pracownika samorządowego określa Załącznik Nr 1 do regulaminu.

**§ 2**  
**Słowniczek**

Użyte w Regulaminie terminy oznaczają:

- Regulamin – Regulamin przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Krasnem,
- jednostka – Urząd Gminy w Krasnem,
- Wójt Gminy – kierownik jednostki samorządu,
- pracodawca samorządowy – podmiot będący stroną umowy o pracę,
- bezpośredni przełożony – osoba kierująca zespołem która jest upoważniona do dokonania oceny, zwana w regulaminie oceniającym,
- ocena – okresowa ocena, jakiej podlegają pracownicy samorządowi zatrudnieni na stanowisku urzędniczym, w tym na kierowniczym stanowisku urzędniczym,
- ocena pozytywna – ocena końcowa obejmująca bardzo dobry, dobry lub zadowalający poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego,
- ocena negatywna – ocena końcowa obejmująca niezadowalający poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego,
- oceniający – bezpośredni przełożony, który jest uprawniony do dokonania oceny,
- oceniany – pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym na kierowniczym stanowisku urzędniczym podlegający ocenie,
- opinia – stanowisko oceniającego, sformułowane w formie pisemnej, dotyczące wykonywania obowiązków przez ocenianego w okresie, w którym podlegał ocenie,
- kryteria – określone w Załączniku Nr 2 i 3 do Regulaminu, są podstawą do dokonania oceny.

## **ROZDZIAŁ II**

### **Sposób dokonywania okresowych ocen**

#### **§ 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.
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 posilkwować 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. W trakcie rozmowy oceniający winien zapytać ocenianego o jego opinię na temat zakresu zleconych mu obowiązków, o propozycje zmiany, plany zawodowe, chęć dalszego kształcenia, itp.
8. Po zakończeniu rozmowy oceniający sporządza notatkę będącą podstawą do wyboru kryteriów do oceny.

#### **§ 4**

#### **Wybór kryteriów**

1. Po rozmowie z ocenianym oceniający wybiera z kryteriów do wyboru minimum 3 kryteria oceny najistotniejsze dla prawidłowego wykonywania obowiązków na stanowisku pracy zajmowanym przez ocenianego.
2. Biorąc pod uwagę specyfikę stanowiska pracy ocenianego, oceniający może dodatkowo ustalić jedno kryterium nieobjęte 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 obowiązkowych określa załącznik Załącznik Nr 2 do Regulaminu, natomiast wykaz kryteriów do wyboru określa Załącznik Nr 3 do Regulaminu.
5. Celem zapewnienia obiektywizmu, w przypadku oceny negatywnej, kolejna ocena winna być przeprowadzona według uprzednio wybranych kryteriów.

#### **§ 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 oraz wyznaczeniu terminu oceny na piśmie oceniający wpisuje je w punkcie IV arkusza okresowej oceny 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 Sekretarza Gminy lub Skarbnika Gminy do zatwierdzenia wybranych kryteriów.
3. W przypadku negatywnej opinii co do zaproponowanych kryteriów oceny kierownik przedstawia uwagi do kryteriów wybranych przez oceniającego i spisuje je w punkcie IV 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 IV 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 IV arkusza oceny.

## **§ 8**

### **Rozmowa z ocenianym po wyborze kryteriów – rozmowa oceniająca**

1. Po wyborze kryteriów oceniający jest zobowiązany przeprowadzić z ocenianym rozmowę oceniającą.
2. Przedmiotowa rozmowę oceniający winien odbyć nie wcześniej niż na 7 dni i nie później niż 14 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.**

### **Sporządzenie oceny na piśmie**

1. W punkcie V arkusza oceny oceniający określa poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego w okresie, w którym podlegał ocenie i przyznaje punkty za określony poziom.
2. 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.

### Dopuszczalne są następujące poziomy oceny:

Poziom	Kryteria przyznania
Bardzo dobry 5 pkt	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 obowiązkowe kryteria oceny i wymienione w punkcie IV arkusza oceny.
Dobry 4 pkt	Oceniający wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków spełniał większość obowiązkowych kryteriów oceny i wymienione w punkcie IV arkusza oceny.
Zadowalający 3 pkt	Oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków spełniał niektóre obowiązkowe kryteria oceny i wymienione w punkcie IV arkusza oceny.
Niezadowalający 2 pkt	Oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nie odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko obowiązkowe kryteria oceny i wymienione w punkcie IV arkusza oceny.

3. W punkcie VI arkusza oceny oceniający przyznaje ocenę końcową – pozytywną lub negatywną.
4. Ocena pozytywna obejmuje następujące poziomy wykonywania obowiązków przez ocenianego: bardzo dobry, dobry zadowalający.
5. Ocena negatywna obejmuje niezadowalający poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego.
6. W uzasadnieniu oceniający podaje, w jaki sposób oceniany wykonywał obowiązki w okresie, w którym podlegał ocenie oraz czy spełniał ustawowe kryteria oceny.

### § 10.

#### 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 punkcie VII arkusza oceny.
3. W aktach osobowym pracownika zostaje oryginał arkusza oceny, pracownik zaś otrzymuje kopię potwierdzoną za zgodność wydaną przez bezpośredniego przełożonego.

## **ROZDZIAŁ III**

### **Okresy sporządzania oceny**

#### **§ 11**

#### **Pierwsza ocena nowego pracownika**

1. W sytuacji zatrudnienia pracownika samorządowego na stanowisku urzędniczym, w tym na kierowniczym stanowisku urzędniczym, bezpośredni przełożony jest zobowiązany do dokonania pierwszej oceny w ciągu sześciu miesięcy od dnia jego zatrudnienia.
2. Odpowiednio wcześniej bezpośredni przełożony jest zobowiązany przeprowadzić rozmowę z ocenianym, o której mowa w Rozdziale II § 3.

#### **§ 12**

#### **Ocena kolejna przy pierwszej opinii negatywnej**

1. W razie uzyskania przez pracownika negatywnej oceny końcowej ( poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego został określony jako niezadowolający) ponownej jego oceny dokonuje się nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia zapoznania się ocenianego z oceną negatywną.
2. Oceniający zobowiązany jest:
  - przeprowadzić rozmowę z ocenianym, o której mowa w § 3.
  - wyznaczyć termin sporządzenia oceny na piśmie, określając miesiąc i rok.

#### **§ 13**

#### **Zmiana terminu oceny**

1. Zmiana terminu oceny okresowej następuje:
  - a) W razie zmiany stanowiska pracy ocenianego lub istotnej zmiany zakresu obowiązków na zajmowanym przez niego stanowisku pracy sporządzenie oceny następuje w terminie wcześniejszym niż wyznaczony przez oceniającego zgodnie z § 5 Regulaminu.
  - b) W przypadku usprawiedliwionej nieobecności w pracy ocenianego, trwającej dłużej niż miesiąc, sporządzenie oceny okresowej ulega wydłużeniu o czas tej nieobecności.
2. O nowym terminie sporządzenia oceny oceniający niezwłocznie powiadamia ocenianego na piśmie.
3. Kopię powiadomienia o nowym terminie oceny dołącza się do arkusza oceny.

## **ROZDZIAŁ IV**

### **Tryb odwołania od oceny**

#### **§ 14**

1. Ocenianemu przysługuje prawo do złożenia odwołania od oceny (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 kierownik jednostki, 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 poparte dowodami.

## **ROZDZIAŁ V**

### **Ponowna ocena negatywna**

#### **§ 15**

#### **Przesłanki i skutki ponownej oceny negatywnej**

1. W przypadku gdy oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom i w trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko wybrane przez bezpośredniego przełożonego kryteria oceny, otrzymuje ocenę negatywną.
2. Ponowną ocenę negatywną oceniający doręcza ocenianemu niezwłocznie, tj. najpóźniej w terminie 7 dni od dnia sporządzenia opinii.
3. Uzyskanie ponownej negatywnej oceny skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

## **ROZDZIAŁ VI**

### **Obowiązki dokumentacyjne**

#### **§ 16**

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.

## **ROZDZIAŁ VII**

### **Postanowienia końcowe**

Integralną częścią Regulaminu są Załączniki:

Załącznik nr 1 – Arkusz okresowej oceny

Załącznik nr 2 – Wykaz kryteriów obowiązkowych

Załącznik nr 3 – Wykaz kryteriów do wyboru

## ARKUSZ OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO

### I. Nazwa i adres jednostki zatrudniającej:

.....  
.....

### II . Dane dotyczące ocenianego pracownika samorządowego

Imię : .....

Nazwisko: .....

Komórka organizacyjna: .....

Stanowisko: .....

Data zatrudnienia na stanowisku urzędniczym : .....

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

Imię, nazwisko i stanowisko bezpośredniego przełożonego

.....

### III Dane dotyczące poprzedniej oceny

Data sporządzenia .....

Ocena .....

### IV. Informacja dotycząca rozmowy oceniającej i zatwierdzenie kryteriów przez kierownika jednostki

Rozmowa oceniająca przeprowadzona została z pracownikiem w dniu .....

Rozmowę przeprowadził .....

Kryteria do wyboru: .....

.....

.....

Sporządzenie oceny na piśmie nastąpi .....

.....  
(podpis pracownika)

Uwagi kierownika jednostki do wybranych kryteriów:

.....  
.....

.....  
(podpis)

### V. Określenie stopnia spełniania przez pracownika poszczególnych kryteriów

W zależności od stopnia spełniania poszczególnych kryteriów oceniany może otrzymać od 2 do 5 punktów za każde z kryteriów

Stopień: Niezadawalający 2 punkty

Zadawalający 3 punkty

Dobry 4 punkty

Bardzo dobry 5 punktów

#### Kryteria obowiązkowe;

Sumienność ..... pkt

Sprawność ..... pkt

Bezstronność ..... pkt

Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów ..... pkt

Planowanie i organizowanie pracy ... pkt

Postawa etyczna ..... pkt

#### Kryteria do wyboru;



..... pkt  
..... pkt  
..... pkt

**Suma punktów za wszystkie kryteria ..... pkt**

Tabela rozpiętości punktów:

Lp.	Liczba punktów	ocena
1.	45 – 41 pkt	Bardzo dobra
2.	40 – 35 pkt	Dobra
3.	34 - 28 pkt	Zadawalająca
4.	Poniżej 28 pkt	Negatywna

## VI. Przyznanie oceny okresowej

Dane dotyczące Oceniającego:

Imię: .....

Nazwisko .....

Stanowisko .....

Oceniany .....

Przyznaję Ocenianemu następującą okresową ocenę:

**XXXXX**

Uzasadnienie i wnioski:

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

.....  
(miejscowość)

.....  
(dzień, miesiąc, rok)

.....  
(podpis ocenającego)

## VII. Potwierdzenie przez pracownika otrzymania oceny na piśmie

Potwierdzam, iż w dniu ..... otrzymałam/em arkusz oceny z oceną okresową oraz zostałam/em pouczony o prawie odwołania się od przyznanej oceny do ..... w terminie siedmiu dni od dnia jej otrzymania.

.....  
(miejscowość, data)

.....  
(podpis pracownika)

## Wykaz kryteriów obowiązkowych

<b>Kryterium</b>	<b>Opis kryterium</b>
1.Sumienność	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.
2.Sprawność	Dbłość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki.
3.Bezstronność	Obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. Umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, niefaworyzowania żadnej z nich.
4.Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy. Umiejętność wyszukiwania potrzebnych przepisów. Umiejętność 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 zadań. 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 obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbłość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.

## Wykaz kryteriów do wyboru

Kryterium	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 umiejętności niezbędny 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"> <li>• czytanie i rozumienie dokumentów,</li> <li>• pisanie dokumentów,</li> <li>• rozumienie innych,</li> <li>• mówienie w języku obcym.</li> </ul>
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 ich zrozumienie, przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wypowiadanie się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny,</li> <li>• dobieranie stylu, języka i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy,</li> <li>• udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty,</li> <li>• wyrażanie poglądów w sposób przekonujący,</li> <li>• posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy.</li> </ul>
6. Komunikacja pisemna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie, przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>• stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji,</li> <li>• przedstawianie zagadnień w sposób jasny i zwięzły,</li> <li>• dobieranie odpowiedniego stylu, języka i treści pism,</li> <li>• budowanie zdań poprawnych gramatycznie i logicznie.</li> </ul>
7. Komunikatywność	Umiejętność budowania kontaktu z inną osobą, przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>• okazywanie poszanowania drugiej stronie,</li> <li>• próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji,</li> <li>• okazanie zainteresowania jej opiniami,</li> <li>• umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami.</li> </ul>
8. Pozytywne podejście do obywatela	Zaspokajanie potrzeb obywatela, przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy,</li> <li>• okazywanie szacunku,</li> <li>• tworzenie przyjaznej atmosfery,</li> <li>• umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji,</li> <li>• służenie pomocą.</li> </ul>
9. Umiejętność pracy w zespole	Realizacja zadań w zespole, przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby,</li> <li>• zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań,</li> <li>• współpracę a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu,</li> <li>• aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania.</li> </ul>
10. Umiejętność negocjowania	<p>Wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych, dzięki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób,</li> <li>• przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska,</li> <li>• przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska,</li> <li>• rozpoznawaniu najlepszych propozycji,</li> <li>• stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów,</li> <li>• ułatwianiu rozwiązywania problemu, kwestii spornej,</li> <li>• tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań.</li> </ul>
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"> <li>• przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te będą stanowiły istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach,</li> <li>• uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie.</li> </ul>
12. Zarządzanie zasobami	<p>Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych lub innych, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• określanie i pozyskiwanie zasobów,</li> <li>• alokację i wykorzystanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu i kosztów,</li> <li>• kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania.</li> </ul>
13. Zarządzanie personelem	<p>Motywowanie pracowników do osiągania wyższej skuteczności i jakości pracy, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zrozumiałe tłumaczenie zadań, określanie odpowiedzialności za ich realizację, ustalanie realnych terminów ich wykonania oraz określenie oczekiwanego efektu działania,</li> <li>• komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących jakości ich pracy,</li> <li>• rozpoznawanie mocnych i słabych stron pracowników, wspieranie ich rozwoju w celu poprawy jakości pracy,</li> <li>• określanie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych,</li> <li>• traktowanie pracowników w uczciwy i bezstronny sposób, zachęcanie ich do wyrażania własnych opinii oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji,</li> <li>• ocenę osiągnięć pracowników,</li> <li>• wykorzystywanie możliwości wynikających z systemu wynagrodzeń oraz motywującej roli awansu w celu zachęcenia pracowników do uzyskiwania jak najlepszych wyników,</li> <li>• dopasowanie indywidualnych oczekiwań pracowników dotyczących własnego rozwoju do potrzeb urzędu,</li> <li>• inspirowanie i motywowanie pracowników do realizowania celów i zadań urzędu,</li> <li>• stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.</li> </ul>

14. Zarządzanie jakością realizowanych zadań	<p>Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądanych efektów, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie i wprowadzanie efektywnych systemów kontroli działania,</li> <li>• sprawdzanie jakości i postępu w realizacji działań,</li> <li>• modyfikowanie planów w razie konieczności,</li> <li>• ocenianie wyników pracy poszczególnych pracowników,</li> <li>• wydawanie poleceń mających na celu poprawę wykonywanych obowiązków.</li> </ul>
15. Zarządzanie wprowadzaniem zmian	<p>Wprowadzanie zmian w urzędzie przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian,</li> <li>• uzasadnianie konieczności wprowadzania zmian,</li> <li>• określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych zmian,</li> <li>• wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian,</li> <li>• podejmowanie kroków zmniejszających niechęć do wprowadzanych zmian,</li> <li>• skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami,</li> <li>• przewidywanie reakcji pracowników na wprowadzane zmiany,</li> <li>• wprowadzanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom urzędu.</li> </ul>
16. Zorientowanie na rezultaty pracy	<p>Osiąganie zakładanych celów, doprowadzanie działań do końca, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustalanie priorytetów działania,</li> <li>• identyfikowanie zadań krytycznych, szczególnie trudnych, mogących mieć przełomowe znaczenie,</li> <li>• określanie sposobów mierzenia postępu realizacji zadań,</li> <li>• przyjmowanie odpowiedzialności w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się z zobowiązań,</li> <li>• zrozumienie konieczności rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań</li> </ul>
17. Podejmowanie decyzji	<p>Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn,</li> <li>• podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji,</li> <li>• rozważanie skutków podejmowanych decyzji,</li> <li>• podejmowanie decyzji w złożonych lub obciążonym pewnym ryzykiem sprawach,</li> <li>• podejmowanie decyzji obciążonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat.</li> </ul>
18. Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	<p>Pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych,</li> <li>• szybkie działanie mające na celu rozwiązanie kryzysu,</li> <li>• dostosowywanie działania do zmieniających się warunków,</li> <li>• wcześniejsze rozważanie potencjalnych problemów i zapobiega-</li> </ul>

	<p>nie ich skutkom,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informowanie wszystkich, którzy będą musieli zareagować na kryzys,</li> <li>• wyciąganie wniosków z sytuacji kryzysowych, tak żeby można było w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji,</li> <li>• skuteczne działanie (także) w okresach przejściowych lub wprowadzania zmian.</li> </ul>
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"> <li>• umiejętność i wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowanie o nich,</li> <li>• inicjowanie działania i branie odpowiedzialności za nie,</li> <li>• mówienie otwarcie o problemach, badanie źródeł ich powstania.</li> <li>•</li> </ul>
21. Kreatywność	<p>Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami,</li> <li>• wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych,</li> <li>• otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod,</li> <li>• inicjowanie lub wynajdywanie nowych możliwości lub sposobów działania,</li> <li>• badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego,</li> <li>• zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.</li> </ul>
22. Myślenie strategiczne	<p>Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ocenianie i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji,</li> <li>• zauważanie trendów i powiązań między różnymi informacjami,</li> <li>• identyfikowanie fundamentalnych dla urzędu potrzeb i generalnych kierunków działania,</li> <li>• przewidywanie konsekwencji w dłuższym okresie czasu,</li> <li>• przewidywanie długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji,</li> <li>• planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód,</li> <li>• ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania,</li> <li>• tworzenie strategii lub kierunków działania,</li> <li>• analizowanie okoliczności i zagrożeń.</li> </ul>
23. Umiejętności analityczne	<p>Umiejętne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozróżnianie informacji istotnych od nieistotnych,</li> <li>• dokonywanie systematycznych porównań różnych aspektów analizowanych i interpretowanych danych,</li> <li>• interpretowanie danych pochodzących z dokumentów, opracowań i raportów,</li> <li>• stosowanie procedur prowadzenia badań i zbierania danych odpo-</li> </ul>

	<p>wiadających stawianym problemom,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• prezentowanie w optymalny sposób danych i wniosków z przeprowadzonej analizy,</li><li>• stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w celu rozwiązania problemu/zadania.</li></ul>
--	--

**WÓJT**  
  
**mgr Michał Szczepański**