ZARZĄDZENIE Nr 50/2016
WÓJTA GMINY LINIA
z dnia 19.09.2016 r.

w sprawie zasad przeprowadzania oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy Linia i w jednostkach budżetowych gminy na stanowiskach urzędniczych

Na podstawie art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (tj. Dz. U. z 2016 r., poz. 902) w związku z art. 33 ust. 1 i 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tj. Dz.U. z 2016 r., poz. 446), zarządzam, co następuje:

§ 1

Wprowadzam „Regulamin oceny okresowej pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy Linia i w jednostkach budżetowych gminy na stanowiskach urzędniczych", stanowiący załącznik do niniejszego Zarządzenia.

§ 2

Wszystkich pracowników podlegających okresowej ocenie oraz dokonujących okresowej oceny zobowiązuję do zapoznania się z Regulaminem i do przestrzegania podanych w nim zasad.

§ 3

Ocenie nie podlegają:
1) pracownicy zatrudnieni na podstawie powołania (Zastępca Wójta, Skarbnik Gminy);
2) kierownicy dla których status prawny określają odrębne przepisy;
3) doradcy i asystenci;
4) pracownicy obsługi.

§ 4

Oceny pracowników według niniejszego Regulaminu, bezpośredni przełożeni dokonują co dwa lata do końca grudnia.

§ 5

Traci moc zarządzenie Nr 32/2007 Wójta Gminy Linia z dnia 20.07.2007 r. w sprawie zasad przeprowadzania oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy Linia i w jednostkach organizacyjnych gminy na stanowiskach urzędniczych.

§ 6

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

WÓJT GMINY
Bogusława Engelbrecht

Załącznik Nr 1 do Zarządzenia Nr 50/2016
Wójta Gminy Linia
z dnia 19.09.2016 r.

Regulamin oceny okresowej pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy Linia i w jednostkach budżetowych gminy na stanowiskach urzędniczych

§ 1

1. Okresowej ocenie, zwanej dalej „oceną" podlegają pracownicy samorządowi zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych, w tym zatrudnieni na kierowniczych stanowiskach urzędniczych w Urzędzie Gminy Linia oraz w jednostkach budżetowych gminy na stanowiskach urzędniczych.
2. Użyte w Regulaminie terminy oznaczają:
   a. Jednostka – Urząd Gminy w Lini,
   b. Kierownik jednostki – Wójt Gminy wykonujący czynności z zakresu prawa pracy wobec pracowników urzędu Gminy i kierowników jednostek budżetowych gminy,
   c. Pracownik – pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym oraz kierownik jednostki budżetowej Gminy'
   d. Bezpośredni przełożony:
      - Wójt Gminy w stosunku do kierowników jednostek budżetowych Gminy,
      - Zastępca Wójta Gminy w stosunku do pozostałych pracowników,
   e. Oceniany – pracownik podlegający ocenie,
   f. Oceniający – bezpośredni przełożony dokonujący oceny.
3. Stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze, podlegające ocenie określa:
   a. rozporządzenie Rady Ministrów z 18.3.2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (tj. Dz.U. z 2014 r. poz. 1786)
   b. obowiązująca w Urzędzie struktura organizacyjna
4. W zakresie nieuregulowanym niniejszym regulaminem do ocen pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie i w jednostkach budżetowych, stosuje się przepisy ustawy z 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych (tj. Dz. U. z 2016 r., poz. 902) - dalej „ustawa".

§ 3

Ocen pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych oraz w jednostkach budżetowych gminy na stanowiskach urzędniczych, dokonuje się raz na dwa lata.

§ 4

1. Celem dokonywania ocen pracowników samorządowych jest:
   a. kompleksowa ocena wyników pracy pracownika samorządowego,
   b. ocena przydatności pracownika samorządowego na danym stanowisku pracy,
   c. ocena możliwości rozwoju pracownika samorządowego.
2. Oceny pracowników samorządowych dotyczą wykonywania zadań wynikających z zakresu obowiązków na danym stanowisku pracy, a także z zadań pracownika samorządowego określonych w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy, a więc:
   a. dbałości o wykonywanie zadań publicznych,
   b. dbałości o środki publiczne, z uwzględnieniem interesu publicznego oraz indywidualnych interesów obywateli,
   c. przestrzegania Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa,
   d. wykonywania zadań sumiennie, sprawnie i bezstronnie,

e. udzielania informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym oraz udostępnianie dokumentów znajdujących się w posiadaniu jednostki, w której pracownik jest zatrudniony, jeżeli prawo tego nie zabrania,
f. dochowania tajemnicy ustawowo chronionej,
g. zachowania uprzejmości i życzliwości w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami,
h. zachowania się z godnością w miejscu pracy i poza nim,
i. stałego podnoszenia umiejętności i kwalifikacji zawodowych,
j. sumiennego i starannego wykonywania poleceń przełożonego.

§ 5

1. Oceny dokonuje bezpośredni przełożony ocenianego pracownika samorządowego.
2. Ocena jest objęta tajemnicą służbową. Oceniający nie udziela informacji o ocenie osobom nieupoważnionym.
3. Wgląd do danych zawartych w ocenie pracownika samorządowego poza oceniającym mają:
   a. oceniany pracownik samorządowy,
   b. Wójt Gminy Linia,
   c. osoba prowadząca obsługę kadrową pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie.

§ 6

1. Ocena dokonywana jest na piśmie, według wzoru arkusza oceny stanowiącego załącznik nr 1 do niniejszego regulaminu, zwanego dalej „arkuszem".
2. Ocena jest dokonywana na podstawie kryteriów głównych i dodatkowych, wskazanych w załączniku nr 2 do niniejszego regulaminu.
3. Oceniający dokonuje oceny według wszystkich kryteriów głównych oraz minimum pięciu i maksimum ośmiu wybranych przez siebie kryteriów dodatkowych, najbardziej adekwatnych do oceny pracy na danym stanowisku pracy.
4. Wybrane kryteria oceniający wpisuje do części B arkusza.

§ 7

1. Wybór kryteriów dokonywany jest przez oceniającego po przeprowadzeniu z ocenianym rozmowy, w trakcie której omówiony zostanie sposób realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku pracy oraz obowiązków określonych w art. 24 i 25 ust. 1 ustawy.
2. Z powyższej rozmowy oceniający sporządza w części B arkusza krótką notatkę.
3. W razie zmiany na stanowisku bezpośredniego przełożonego w trakcie okresu, w którym oceniany podlega ocenie, ocena jest sporządzana na podstawie wybranych wcześniej kryteriów oceny.

§ 8

Wybór kryteriów oraz przeprowadzenie rozmowy, o której mowa w § 7 ust. 1 jest dokonywane przez oceniającego nie później niż w ciągu 6 miesięcy od dnia zatrudnienia Ocenianego na stanowisku urzędniczym, a w razie przeprowadzania kolejnej oceny - nie później niż w ciągu 30 dni od sporządzenia na piśmie poprzedniej oceny.

§ 9

Oceniający wyznacza termin sporządzenia oceny na piśmie, wpisując termin do części B arkusza.

§ 10

1. Po dokonaniu wyboru kryteriów oraz wyznaczeniu terminu sporządzenia oceny, oceniający niezwłocznie przekazuje arkusz Wójtowi Gminy Linia w celu zatwierdzenia wybranych kryteriów oceny.

2. Oceniający uwzględnia uwagi Wójta Gminy Linia do wybranych kryteriów i nanosi je w części B arkusza.

§ 11

1. Po zatwierdzeniu kryteriów przez Wójta Gminy Linia arkusz przekazywany jest przez oceniającego Ocenianemu, który zapoznaje się z katalogiem wybranych kryteriów oraz terminem sporządzenia oceny.
2. Zapoznanie się z kryteriami oraz terminem sporządzenia oceny, Oceniany potwierdza podpisem zawartym w części B arkusza.

§ 12

1. Oceniający może zmienić termin sporządzenia oceny na piśmie w niżej wskazanych przypadkach.
2. Oceniający wyznacza nowy termin sporządzenia oceny na piśmie w razie usprawiedliwionej nieobecności w pracy Ocenianego, uniemożliwiającej przeprowadzenie okresowej oceny kwalifikacyjnej.
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 § 9 niniejszego regulaminu.
4. Oceniający wpisuje do części B arkusza krótką adnotację i niezwłocznie powiadamia ocenianego pisemnie o nowym terminie sporządzenia oceny na piśmie.
5. Pismo dołącza się do arkusza.

§ 13

1. Oceniający, nie wcześniej niż na 7 dni przed sporządzeniem oceny na piśmie, przeprowadza z Ocenianym rozmowę oceniającą. Termin rozmowy oceniającej wyznacza Oceniający, informując o nim Ocenianego, co najmniej na dwa dni przed terminem rozmowy.
2. Podczas rozmowy Oceniający:
   a. omawia z Ocenianym wykonywanie przez niego obowiązków w okresie, w którym podlegał ocenie, trudności napotykane przez niego podczas realizacji zadań oraz spełnianie przez ocenianego ustalonych kryteriów oceny;
   b. określa w porozumieniu z Ocenianym zakres wiedzy i umiejętności wymagających rozwinięcia;
   c. omawia z Ocenianym plan działań doskonalących umiejętności Ocenianego celem lepszego wykonywania przez niego obowiązków.

§ 14

1. Po przeprowadzeniu i udokumentowaniu rozmowy wskazanej w § 13 niniejszego regulaminu Oceniający dokonuje oceny poprzez wypełnienie przez oceniającego części D arkusza.
2. Dokonanie oceny na piśmie polega na:
   a. wpisaniu do arkusza opinii dotyczącej wykonywania obowiązków przez ocenianego w okresie, w którym podlegał on ocenie,
   b. określeniu poziomu wykonywania obowiązków przez ocenianego (bardzo dobry, dobry, zadowalający lub niezadowalający),
   c. przyznaniu oceny pozytywnej w razie bardzo dobrego, dobrego lub zadowalającego poziomu wykonywania obowiązków przez ocenianego albo przyznaniu oceny negatywnej.

§ 15

1. Po dokonaniu oceny Oceniający doręcza ocenę Ocenianemu i poucza go o prawie wniesienia odwołania od oceny w terminie 7 dni od daty doręczenia oceny do Wójta Gminy Linia.
2. Oceniany zapoznaje się z oceną za podpisem zawartym w części E arkusza.
3. Ocenę doręcza się również Wójtowi Gminy Linia w celu zapoznania za podpisem.

§ 16

Niezwłocznie po sporządzeniu oceny na piśmie, arkusz oceny włącza się do akt osobowych Ocenianego.

§ 17

1. W razie wniesienia odwołania przez Ocenianego Wójt Gminy Linia rozpatruje odwołanie w terminie 14 dni od daty wniesienia odwołania.
2. Wójt Gminy Linia może:
   a. nie uwzględnić odwołania,
   b. uwzględnić odwołanie i zmienić ocenę,
   c. uwzględnić ocenę i nakazać ponowne sporządzenie oceny.

§ 18

1. W przypadku uzyskania przez Ocenianego oceny negatywnej, kolejnej jego oceny dokonuje się nie wcześniej, niż po upływie 3 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny.
2. Jako zakończenie oceny traktuje się datę określoną przez Oceniającego w części D arkusza.

§ 18

W razie uzyskania przez Ocenianego ponownej negatywnej oceny, niezwłocznie rozwiązuje się z ocenianym stosunek pracy z zachowaniem okresu wypowiedzenia.

§ 19

Regulamin wchodzi w życie w terminie 14 dni od dnia jego przyjęcia.

WÓJT GMINY

Bogusława Engelbrecht

PODPIS

Załącznik Nr 1 do Regulaminu przyjętego Zarządzeniem Wójta Gminy Linia Nr 50/2016 z dnia 19.09.2016 r.

Arkusz oceny okresowej 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: .....

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

CZĘŚĆ B

I. Kryteria oceny i termin sporządzenia oceny na piśmie

Kryteria główne:

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....
5. .....
6. .....
7. .....

Kryteria dodatkowe:

1 .....

2 .....

3 .....

4 .....

5 .....

6 .....

7

8

Powyższe kryteria zostały wybrane po przeprowadzeniu z ocenianym w dniu ..... rozmowy, w trakcie której omówiono sposób realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym przez ocenianego stanowisku pracy oraz obowiązków określonych w art. 24 i 25 ust. 1 ustawy z 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych (tj. Dz.U. z 2016r., poz. 902)

W trakcie powyższej rozmowy,

(krótki opis rozmowy)

Sporządzenie oceny na piśmie nastąpi w

(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:

.....

.....

.....

..... *(imię i nazwisko)*	..... *(data i podpis)*

Po uwzględnieniu uwag kierownika jednostki kryteria

1) ☐ pozostawiono bez zmian,

2) ☐ zmieniono kryteria:

a) główne, wskazane w pkt ..... poprzez zastąpienie ich kryteriami:

.....

.....

.....

b) dodatkowe, wskazane w pkt ..... poprzez zastąpienie ich kryteriami:

.....

.....

.....

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

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

W dniu ..... oceniający wyznaczył nowy termin sporządzenia oceny ze względu na:

.....

.....

(krótki opis przyczyny wyznaczenia nowego terminu, zgodnie z § 12 zarządzenia)

CZĘŚĆ C

W dniu ..... oceniający przeprowadził z ocenianym rozmowę, w trakcie której omówiono wykonywanie przez ocenianego jego obowiązków w okresie, w którym podlegał ocenie, trudności napotykane przez niego podczas realizacji zadań i spełnianie przez ocenianego ustalonych kryteriów oceny.

W trakcie powyższej rozmowy oceniany zwrócił uwagę na .....

.....

.....

(krótki opis spostrzeżeń)

Biorąc powyższe pod uwagę, oceniający zwrócił uwagę na .....

.....

.....

(krótki opis spostrzeżeń)

Opinia dotycząca wykonywania obowiązków przez ocenianego*

Dane dotyczące oceniającego: .....

Imię/imiona: .....

---

* *Poniżej 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.*

Nazwisko: .....

Stanowisko: .....

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

Opinia: .....

.....

.....

.....

.....	.....	.....
(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**:

☐ **bardzo dobrym**

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**

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 wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał niektóre kryteria oceny wymienione w części B.

☐ **niezadowalającym**

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.

** *odpowiedni poziom należy zaznaczyć*

i przyznaję okresową ocenę*:** .....

.....	.....	.....
(miejscowość)	*(dzień, miesiąc, rok)*	*(podpis Oceniającego)*

CZĘŚĆ E

Zapoznałem/am się z oceną sporządzoną na piśmie przez Pana/ią .....
oraz zostałem/am pouczony o prawie wniesienia odwołania do .....

.....
(kierownik jednostki)

w terminie 7 dni od dnia doręczenia mi oceny.

.....	.....	.....
(miejscowość)	*(dzień, miesiąc, rok)*	*(podpis Ocenianego)*

Z powyższą oceną zapoznałem się:

.....	.....	.....
(miejscowość)	*(dzień, miesiąc, rok)*	*(podpis Wójta)*

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

Załącznik Nr 2 do Regulaminu przyjętego Zarządzeniem Wójta Gminy Linia Nr 50/2016 z dnia 19.09.2016 r.

WYKAZ KRYTERIÓW OCENY

Tabela 1. Kryteria obowiązkowe

Kryterium	Opis kryterium
Sumienność	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.
Sprawność	Dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki.
Bezstronność	Obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. Umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, niefaworyzowania żadnej z nich.
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.
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.
Postawa etyczna	Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbałość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.

Tabela 2. Kryteria do wyboru

Kryterium	Opis kryterium
Wiedza specjalistyczna	Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań.
Umiejętność obsługi urządzeń technicznych	Odpowiedni stopień wiedzy i umiejętności niezbędny do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych.
Znajomość języka obcego (czynna i bierna)	Znajomość języka obcego na poziomie odpowiednim do realizowanych zadań, pozwalająca na: ▪ czytanie i rozumienie dokumentów, ▪ pisanie dokumentów, ▪ rozumienie innych, ▪ mówienie w języku obcym.

Nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji	Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę.
Komunikacja werbalna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie przez: ▪ wypowiadanie 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.
Komunikacja pisemna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie przez: ▪ stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, ▪ przedstawianie zagadnień w sposób jasny i zwięzły, ▪ dobieranie odpowiedniego stylu, języka i treści pism, ▪ budowanie zdań poprawnych gramatycznie i logicznie.
Komunikatywność	Umiejętność budowania kontaktu z inną osobą przez: ▪ okazywanie poszanowania drugiej stronie, ▪ próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji, ▪ okazanie zainteresowania jej opiniami, ▪ umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami.
Pozytywne podejście do obywatela	Zaspokajanie potrzeb obywatela przez: ▪ zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, ▪ okazywanie szacunku, ▪ tworzenie przyjaznej atmosfery, ▪ umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji, ▪ służenie pomocą.
Umiejętność pracy w zespole	Realizacja zadań w zespole przez: ▪ 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.
Umiejętność negocjowania	Wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych dzięki: ▪ 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 najlepszych propozycji, ▪ stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów, ▪ ułatwianiu rozwiązywania problemu, kwestii spornej, ▪ tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań.

Zarządzanie informacją /dzielenie się informacjami	Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji przez: ▪ 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.
Zarządzanie zasobami	Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych lub innych przez: ▪ określanie i pozyskiwanie zasobów, ▪ alokację i wykorzystanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu i kosztów, ▪ kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania.
Zarządzanie personelem	Motywowanie pracowników do osiągania wyższej skuteczności i jakości pracy przez: ▪ 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 w celu zachęcenia 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.
Zarządzanie jakością realizowanych zadań	Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądanych efektów przez: ▪ 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.
Zarządzanie wprowadzaniem zmian	Wprowadzanie zmian w urzędzie przez: ▪ 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, ▪ 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.
Zorientowanie na rezultaty pracy	Osiąganie zakładanych celów, doprowadzanie działań do końca przez: ▪ 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.
Podejmowanie decyzji	Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny przez: ▪ rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, ▪ podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, ▪ rozważanie skutków podejmowanych decyzji, ▪ podejmowanie decyzji w złożonych lub obarczonych pewnym ryzykiem sprawach, ▪ podejmowanie decyzji obarczonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat.
Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	Pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów przez: ▪ 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 wprowadzania zmian.
Samodzielność	Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania.
Inicjatywa	▪ umiejętność i wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowanie o nich, ▪ inicjowanie działania i branie odpowiedzialności za nie, mówienie otwarcie o problemach, badanie źródeł ich powstania.
Kreatywność	Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy przez: ▪ 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.
Myślenie strategiczne	Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje przez: ▪ ocenianie 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, ▪ 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.
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.