

Zarządzenie Nr 64.2009
Starosty Wałbrzyskiego
z dnia 29. czerwca 2009 r.

w sprawie: wprowadzenia Regulaminu przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych Starostwa Powiatowego w Wałbrzychu

Na podstawie art. 34 ust. 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142 poz. 1592 z późn. zm) oraz art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458), zarządzam co następuje:

§ 1

Wprowadza się Regulamin przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych Starostwa Powiatowego w Wałbrzychu w brzmieniu załącznika do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Zobowiązuje się pracowników Starostwa Powiatowego w Wałbrzychu do zapoznania się z regulaminem o którym mowa w § 1 i do stosowania postanowień w nim zawartych.

§ 3

Nadzór nad realizacją zarządzenia powierza się Sekretarzowi Powiatu.

§ 4

Traci moc :

- 1 Zarządzenie Nr. 46 / 2007 Starosty Wałbrzyskiego z dnia 16.kwietnia 2007 w sprawie dokonywania ocen pracowników samorządowych zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Wałbrzychu.
2. Zarządzenie Nr. 113/2008 Starosty Wałbrzyskiego dnia 27.czerwca 2008 r. w sprawie zmiany Zarządzenia Nr. 46/2007 w sprawie : dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Wałbrzychu

§ 5

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

STAROSTA

Augustyn Skretkiewicz

Dział Zarządzania
Kadrowe i Organizacyjne
Data: 29.06.2009

REGULAMIN
przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej
pracowników samorządowych
Starostwa Powiatowego w Wałbrzychu

ROZDZIAŁ I

Postanowienia ogólne

§ 1

1. Regulamin przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych Starostwa Powiatowego w Wałbrzychu określa sposób i tryb dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych.
2. Bezpośredni przełożony jest zobowiązany do dokonywania okresowych ocen kwalifikacyjnych pracowników podlegających ocenie.
3. Końcowym wynikiem oceny okresowej jest wypełnienie przez ocenającego arkusza okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika samorządowego.
4. Wzór arkusza okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika samorządowego określa załącznik nr 1 do Regulaminu.

§ 2

Użyte w Regulaminie terminy oznaczają:

- 1) Urząd – Starostwo Powiatowe w Wałbrzychu,
- 2) kierownik Urzędu , pracodawca samorządowy – Starosta Wałbrzyski ,
- 3) bezpośredni przełożony – Naczelnik Wydziału, Kierownik Referatu, Starosta, Wicestarosta, Skarbnik, Sekretarz, Członek Zarządu,
- 4) ocena – okresowa ocena kwalifikacyjna, jakiej podlegają pracownicy samorządowi zatrudnieni na stanowisku urzędniczym,
- 5) ocena pozytywna – ocena końcowa obejmująca bardzo dobry, dobry lub zadowalający poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego,
- 6) ocena negatywna – ocena końcowa obejmująca niezadowalający poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego,
- 7) ocenający – bezpośredni przełożony, który jest uprawniony do dokonywania oceny,
- 8) oceniany – pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym,
- 9) opinia – stanowisko ocenającego, sformułowane w formie pisemnej, dotyczące wykonywania obowiązków przez ocenianego w okresie, w którym podlegał ocenie,

10) kryteria – obowiązkowe i do wyboru, określone w załączniku nr 2 i 3 do Regulaminu, są podstawą do dokonywania oceny kwalifikacyjnej.

ROZDZIAŁ II

Sposób i tryb dokonywania oceny

§ 3

1. Przed wyborem kryteriów oceniający jest zobowiązany przeprowadzić rozmowę z ocenianym.
2. Rozmowa z pracownikiem ma ułatwić wybór przez oceniającego kryteriów będących podstawą dokonania oceny kwalifikacyjnej.
3. Przedmiotem rozmowy jest omówienie z pracownikiem sposobu realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym przez niego stanowisku pracy.
4. W trakcie rozmowy oceniający winien posilkować się zakresem czynności ocenianego pracownika.
5. 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 z dnia 21 listopada 2008 r. (Dz. U. Nr. 223, poz.1458) o pracownikach samorządowych.
6. W trakcie rozmowy oceniający winien zapytać ocenianego o jego opinię na temat zakresu zleconych mu obowiązków, o propozycję zmiany, plany zawodowe, chęć dalszego dokończania itp.
7. Po zakończeniu rozmowy oceniający jest zobowiązany do poinformowania ocenianego o dalszym trybie procedury dokonywania oceny kwalifikacyjnej.

§ 4

1. Po rozmowie z ocenianym oceniający wybiera z wykazu kryteriów do wyboru minimum 4 kryteria, 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.

Kryterium to obligatoryjnie dotyczy pracowników, którzy są odpowiedzialni za realizację wniosków pokontrolnych zawartych w wystąpieniu pokontrolnym NIK z dnia 07 maja 2008 r. oraz wystąpieniach innych podmiotów kontrolujących.

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. Wykaz kryteriów obowiązkowych oceny określa załącznik nr 2 do Regulaminu.

§ 5

1. Na spotkaniu, podczas którego następuje wybór kryteriów, 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

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

§ 7

1. Oceniający przekazuje arkusz oceny kierownikowi Urzędu w celu zatwierdzenia wybranych kryteriów.
2. Kierownik Urzędu może upoważnić Sekretarza 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 II części B arkusza oceny. Oceniający zobowiązany jest do korekty wybranych kryteriów oraz powtórnej ich weryfikacji przez kierownika jednostki.
4. Kierownik Urzędu 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 zapoznaje ocenianego 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

1. Po wyborze kryteriów i zatwierdzeniu ich przez kierownika Urzędu oceniający jest zobowiązany przeprowadzić z ocenianym rozmowę oceniającą.
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.

§ 9

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

§ 10

1. Oceny pracownika dokonuje się na piśmie w arkuszu okresowej oceny pracownika.
2. Sporządzenie oceny na piśmie polega w szczególności na:
 - 1) określeniu stopnia spełnienia przez ocenianego zadanych kryteriów, przy uwzględnieniu następujących stopni:
 - stopień bardzo dobry – przyznawany , jeżeli oceniany zawsze spełniał dane kryterium niejednokrotnie w sposób przewyższający oczekiwania; za stopień ten Oceniany otrzymuje pięć punktów,
 - stopień dobry – przyznawany, jeżeli oceniany prawie zawsze spełniał dane kryterium sposób odpowiadający oczekiwaniom ; za stopień te oceniany otrzymuje cztery punkty,
 - stopień zadowalający – przyznawany , jeżeli oceniany , zazwyczaj spełniał dane kryterium sposób odpowiadający oczekiwaniom , za stopień ten oceniany otrzymuje trzy punkty,
 - stopień niezadowalający – przyznawany , jeżeli oceniany często nie spełniał danego kryterium w sposób odpowiadający oczekiwaniom, za stopień ten oceniany otrzymuje 2 punkty.
 - 3) przyznaniu ocenianemu oceny , przy uwzględnieniu uzyskanej przez ocenianego sumy punktów , według następującej skali ocen:
 - ocena bardzo dobra- w przypadku uzyskania od 46 do 50 punktów,
 - ocena dobra - w przypadku uzyskania od 40 do 45 punktów,
 - ocena zadowalająca – w przypadku uzyskania od 30 do 39 punktów,
 - ocena negatywna – w przypadku uzyskania poniżej 30 punktów .
 - 4) uzasadnieniu oceny, w którym ocenający i opisuje sposób wykonywania przez ocenianego obowiązków , zwracając szczególną uwagę na spełnianie przez niego kryteriów, z punktu widzenia których jest oceniany.

§ 11

Oceniający uwzględniając wyniki oceny winien wskazać ocenianemu :

- 1) dalsze drogi rozwoju
- 2) obszary wiedzy , które powinien doskonalić
- 3) umiejętności, które już posiadał w sposób zadowalający
- 4) możliwości awansu

5) zadania do wykonania stojące przed daną komórką organizacyjną i jego udział w ich realizacji

§ 12

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.

ROZDZIAŁ III

Termin dokonywania oceny

§ 13

1. Pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym podlega okresowym ocenom kwalifikacyjnym, dokonywanym przez bezpośredniego przełożonego.
2. Okresowe oceny kwalifikacyjne pracowników dokonywane są raz na dwa lata do 30 września licząc od pierwszej oceny.

§ 14

1. W sytuacji zatrudnienia pracownika samorządowego na stanowisku urzędniczym bezpośredni przełożony jest zobowiązany dokonać 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.

§ 15

1. W razie przyznania przez oceniającego ocenianemu negatywnej oceny końcowej (poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego został określony jako niezadowolający) oceniający jest zobowiązany dokonać ponownej oceny kwalifikacyjnej.
2. Ponowna ocena nie może być dokonana wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia sporządzenia na piśmie oceny poprzedniej.
3. Kolejna ocena winna być prowadzona według uprzednio wybranych kryteriów.
4. Oceniający wyznacza termin sporządzenia oceny na piśmie, określając miesiąc i rok.

§ 16

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 Rozdziału II Regulaminu.
4. O nowym terminie sporządzenia oceny na piśmie oceniający niezwłocznie powiadamia ocenianego na piśmie.
5. Kopię powiadomienia o nowym terminie oceny dołącza się do arkusza oceny.

ROZDZIAŁ IV

Tryb odwoływania się od oceny

§ 17

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 Urzędu . Pracownikom, dla których bezpośrednim przełożonym jest kierownik jednostki, przysługuje wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy.
5. Kierownik Urzędu jest zobowiązany do rozpatrzenia odwołania nie później niż w terminie 14 dni od jego doręczenia.
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

§ 18

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 w terminie 7 od dnia sporządzenia oceny.
3. Tryb odwołania od oceny negatywnej określa Rozdział IV Regulaminu.

§ 19

W przypadku ponownej oceny negatywnej pracodawca niezwłocznie rozwiązuje z pracownikiem umowę o pracę z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

ROZDZIAŁ VI

Obowiązki dokumentacyjne

§ 20

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

Wyniki oceny

§ 21

Wyniki oceny pracownika uwzględnia się przy podejmowaniu decyzji o:

- 1) awansie,
- 2) przyznawaniu nagród, wyróżnień lub innej formy uznania
- 3) planie szkoleń
- 4) odpowiedzialności porządkowej
- 5) przeprowadzeniu ponownej oceny w celu zweryfikowania wyniku poprzedniej oceny ustalającej, że pracownik nie odpowiada wymogom stanowiska pracy
- 6) przesunięciu pracownika na inne stanowisko
- 7) ewentualnym zwolnieniu pracownika w przypadku drugiej oceny negatywnej



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 zatrudnienia na stanowisku urzędniczym.....

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku.....

II. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Ocena/poziom.....

Data sporządzenia.....

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

Część B

I. Kryteria oceny i termin sporządzenia oceny na piśmie

Nr	Kryteria obowiązkowe
1.	Sumienność
2.	Sprawność
3.	Bezstronność
4.	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów
5.	Planowanie i organizowanie pracy
6.	Postawa etyczna

Nr	Kryteria wybrane przez bezpośredniego przełożonego

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:

.....
(imię i nazwisko)

.....
(data i podpis)

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 przez przyznanie okresowej oceny

Oceniam wykonywanie obowiązków przez:

Panią/Pana.....

w okresie od.....do.....

na poziomie (wstawić krzyżyk w odpowiednim polu):

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.

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

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

Panią/Pana.....

.....
(miejscowość)

(dzień, miesiąc, rok)

(podpis ocenianego)

15/11/16

Wykaz kryteriów obowiązkowych

Kryterium	Opis kryterium
1. Sumiennosc	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.
2. Sprawność	Dbałość 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, niefaworyzowanie 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. Dbałość 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"> – czytanie i rozumienie dokumentów, – pisanie dokumentów, – rozumienie innych, – mówienie w obcym języku.
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"> – 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.
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 odpowiedniego stylu, języka i treści pism, – budowanie zdań poprawnych gramatycznie i logicznie.
7. Komunikatywność	Umiejętność budowania 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 realizowanie 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 najlepszych 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 osiągania 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 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
14. Zarządzanie jakością realizowanych zadań	<p>Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądanych 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, - 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 sytuacji kryzysowych, - szybkie działanie mające na celu rozwiązanie kryzysu, - dostosowywanie działania do zmieniających się warunków, - wcześniejsze rozważenie 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.
19. Samodzielność	<p>Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania.</p>
20. Inicjatywa	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność i wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowania o nich, - inicjowanie działania i branie odpowiedzialności za nie, - mówienie otwarcie o 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

	<p>nowych,</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.
22. Myślenie strategiczne	<p>Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 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, wyciąganie 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 i wniosków z przeprowadzonej analizy, - stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w celu rozwiązania problemu/zadania.