

**PREZYDENT
MIASTA ELKU**

Zarządzenie NR 124/2015
Prezydenta Miasta Elku
z dnia 27 lutego 2015 roku

w sprawie dokonywania ocen pracowników zatrudnionych w Urzędzie Miasta Elku oraz dyrektorów instytucji kultury i jednostek budżetowych.

Na podstawie art. 27 i 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych (tekst jednolity Dz.U. z 2014 roku, poz. 1202) w związku z art. 33 ust. 3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2013 roku, poz. 594 z późn. zm.) oraz pkt 6.2 Księgi Jakości Urzędu Miasta Elku, zarządza się co następuje:

§1

1. Ocnom pracowników, z częstotliwością raz na rok, podlegają wszyscy pracownicy zatrudnieni w Urzędzie Miasta Elku, w tym na stanowiskach urzędniczych i pomocniczych, kierowniczych stanowiskach urzędniczych, stanowiskach obsługi oraz dyrektorzy instytucji kultury i jednostek budżetowych.
2. Stanowiska podlegające ocenie określa obowiązująca w Urzędzie Miasta Elku struktura organizacyjna zawarta w Regulaminie Organizacyjnym oraz rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 roku w sprawie zasad wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych w urzędach gmin, starostwach powiatowych i urzędach marszałkowskich (tekst jednolity Dz. U. z 2014 roku, poz. 1786).

§2

1. Oceny pracowników służą: kompleksowej ocenie wyników pracy, mierzeniu realizacji wytyczonych celów, określaniu przydatności zawodowej na danym stanowisku, analizie umiejętności i kompetencji pracowniczych oraz określaniu możliwości rozwojowych pracownika.
2. Oceny mają na celu między innymi: ułatwienie planowania awansu zawodowego pracowników, podejmowanie decyzji w zakresie przeszerogowań pracowników, tworzenie kadry rezerwowej, usprawnienia systemu motywacyjnego, co w założeniu przełoży się na

zarządzanie zasobami ludzkimi i poprawę efektywności pracy Urzędu oraz instytucji kultury i jednostek budżetowych.

§3

1. Ocen dokonuje bezpośredni przełożony pracownika, zajmujący stanowisko kierownicze w danej komórce organizacyjnej, zwany w dalszej części Zarządzenia oceniałym. W procesie oceny stosuje się zasadę jawności w stosunku do ocenianego pracownika, zwanego w dalszej części Zarządzenia ocenianym i poufności tj. nie udzielania informacji o ocenie osobom nieupoważnionym i postronnym.
2. Ocen naczelników oraz dyrektorów dokonuje Prezydent Miasta lub osoba przez niego upoważniona.
3. Oceniający, ponosi odpowiedzialność służbową za prawidłowe przeprowadzenie oceny, w tym w szczególności za przygotowanie się do jej dokonania, zachowania terminów i formy wymaganej przez obowiązujące przepisy.
4. Przed dokonaniem ostatecznej oceny, oceniający zobowiązany jest przeprowadzić rozmowę podsumowującą z ocenianym.
5. Podczas rozmowy podsumowującej oceniający zobowiązany jest do omówienia z ocenianym sposobu realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności, obowiązków i uprawnień na zajmowanym stanowisku pracy, w tym trudności napotykanych przez niego podczas realizacji zadań oraz spełnienie przez ocenianego ustalonych kryteriów oceny. Zapisów z przeprowadzonej rozmowy dokonuje się w formularzach ocen stanowiących załączniki do zarządzenia.

§4

1. Od przyznanej oceny przysługuje ocenianemu odwołanie do Prezydenta Miasta, w terminie 7 dni od daty doręczenia oceny.
2. Prezydent Miasta rozpatruje odwołanie w terminie 14 dni od jego wniesienia.
3. W przypadku uzyskania negatywnej oceny pracownik poddawany jest ponownie ocenie, nie później niż przed upływem sześciu miesięcy, jednak nie wcześniej niż po upływie trzech miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny.
4. Termin przeprowadzenia oceny wyznacza oceniający niezwłocznie, powiadamiając o tym ocenianego na piśmie. Kopię pisma załącza się do arkusza oceny.
5. Uzyskanie ponownej negatywnej oceny skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę

z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

§5

1. Oceny przeprowadza się corocznie za okres od 1 stycznia do 31 grudnia roku poprzedzającego ocenę, w terminie do końca marca.
2. Prezydent Miasta może uruchomić proces oceny pracownika samorządowego na wniosek naczelnika/kierownika danej komórki organizacyjnej poza ww. trybem lub dokonać jej osobiście, w przypadku pracownika zatrudnionego na stanowisku kierowniczym.
3. W razie braku możliwości dokonania oceny za okres od 1 stycznia do 31 grudnia roku poprzedzającego ocenę, powinno przeprowadzić się ją za inny okres wskazany przez Prezydenta Miasta.
4. Oceny nie przeprowadza się w stosunku do pracowników zatrudnionych krócej niż 6 miesięcy.
5. Po dokonaniu oceny oceniający niezwłocznie przekazuje kopię formularza pracownikowi a oryginał Prezydentowi Miasta. Po zapoznaniu oryginał formularza oceny zostaje włączony do akt osobowych pracownika.

§6

1. Kryteria oceny pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych oraz pomocniczych zawiera formularz oceny stanowiący załącznik nr 1 do zarządzenia.
2. Kryteria oceny pracowników samorządowych zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach urzędniczych zawiera formularz oceny stanowiący załącznik nr 2 do zarządzenia.
3. Kryteria oceny pracowników obsługi zawiera formularz oceny stanowiący załącznik nr 3 do zarządzenia.
4. Kryteria oceny dyrektorów instytucji kultury oraz jednostek budżetowych zawiera formularz oceny stanowiący załącznik nr 4 do zarządzenia.

§7

Uzyskanie oceny bardzo dobrej umożliwia ubieganie się o awans na wyższe stanowisko pracownicze w Urzędzie Miasta, przy równoczesnym spełnieniu wymagań kwalifikacyjnych określonych w załączniku Nr 3 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 roku w sprawie zasad wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych w urzędach gmin, starostwach powiatowych i urzędach marszałkowskich (tekst jednolity Dz. U. z 2014 roku, poz.

1786), według następującego wzoru:

Stanowisko, na które pracownik może awansować	Liczba ocen bardzo dobrych w okresie zatrudnienia w Urzędzie Miasta
samodzielny referent/młodszy strażnik Straży Miejskiej	1 ocena bardzo dobra
specjalista/strażnik Straży Miejskiej	2 oceny bardzo dobre
podinspektor/informatyk	2-3 oceny bardzo dobre
starszy strażnik Straży Miejskiej/młodszy inspektor Straży Miejskiej	3 oceny bardzo dobre
st. specjalista/st. informatyk/	3-4 oceny bardzo dobre
Inspektor Straży Miejskiej	3-5 ocen bardzo dobrych
starszy inspektor Straży Miejskiej	3-6 ocen bardzo dobrych
Inspektor	4-5 ocen bardzo dobrych
główny specjalista	5 ocen bardzo dobrych

§8

W sprawach nieuregulowanych w niniejszym Zarządzeniu stosuje się przepisy ustawy z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych (tekst jednolity Dz. U. z 2014 roku, poz. 1202 z późn. zm).

§9

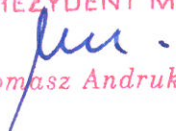
Wykonanie zarządzenia powierza się Kierownikowi Biura Kontroli, Audytu i Jakości Urzędu Miasta Elku.

§10

Traci moc Zarządzenie Prezydenta Miasta Elku Nr 49/2011 z dnia 31 stycznia 2011 roku w sprawie dokonywania ocen pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Miasta Elku oraz dyrektorów instytucji kultury i jednostek budżetowych.

§11

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

PREZYDENT MIASTA

Tomasz Andrukiewicz

**ARKUSZ OCENY PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO
ZATRUDNIONEGO NA STANOWISKU URZĘDNICZYM ORAZ
STANOWISKU POMOCNICZYM**

I. Nazwa i adres jednostki zatrudniającej

Nazwa: URZĄD MIASTA ELKU

Adres: ul. Marsz. J. Piłsudskiego 4, 19 – 300 ELK

II. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię i nazwisko:

Komórka organizacyjna:

Stanowisko:

Wykształcenie:

- średnie (nazwa szkoły, specjalność)
- policealne, pomaturalne (nazwa szkoły, specjalność)
- wyższe (licencjackie, zawodowe, magisterskie); nazwa szkoły, wydział, specjalność

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/poziom:

IV. Informacja dotycząca rozmowy podsumowującej bieżącą ocenę

Rozmowa podsumowująca ocenę przeprowadzona została z pracownikiem w dniu Podczas rozmowy pracownikowi zostały przedstawione zasady, kryteria oceny, a także uwagi dotyczące realizacji obowiązków i zadań w okresie podlegającym ocenie.

Rozmowę przeprowadził:

.....

(podpis pracownika)

V. Określenie stopnia spełnienia przez pracownika kryteriów oceny

Lp.	Kryteria oceny *(opis kryteriów oceny znajduje się na końcu formularza)	Skala ocen (od 1 do 5): 5 – ocena bardzo wysoka 1 – ocena bardzo niska	
		* samoocena pracownika	** ocena przełożonego
1.	Sumienność wykonywania obowiązków		
2.	Sprawność (szybkość, wydajność, efektywność)		
3.	Bezstronność (obiektywność, sprawiedliwość)		
4.	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów, w tym - dbałość, znajomość, uświadamianie i nienaruszanie przepisów zewnętrznych i wewnętrznych, a także wymagań Systemu Zarządzania Jakością		

5.	Planowanie i organizowanie pracy, umiejętność wyznaczania celów i ich realizacja		
6.	Wspieranie współpracowników, wzmocnienie pozytywne, pomaganie w przezwyciężaniu trudności.		
7.	Zarządzanie wprowadzaniem zmian (innowacji)		
8.	Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów		
9.	Kreatywność oraz tworzenie nowych rozwiązań ulepszających procesy pracy		
10.	Myślenie strategiczne (tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów na podstawie posiadanych informacji)		
11.	Umiejętności analityczne (umiejętne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków poprzez analizowanie i interpretowanie danych)		
12.	Postawa etyczna		
13.	Wiedza specjalistyczna, nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji, doświadczenie, umiejętności		
14.	Uczestnictwo w szkoleniach oraz umiejętność i efektywność wykorzystania zdobytej wiedzy i doświadczenia w pracy zawodowej		
15.	Komunikatywność		
16.	Pozytywne podejście do klienta		
17.	Umiejętność pracy w zespole		
18.	Zarządzanie informacją; dzielenie się informacjami		
19.	Samodzielność		
20.	Rzetelność, terminowość i zaangażowanie w wykonywanie zadań		
21.	Przestrzeganie dyscypliny, obowiązków pracowniczych i Prawa pracy		
22.	Budowanie własnego autorytetu i wizerunku Urzędu Miasta		

Suma punktów za wszystkie kryteria:

Tabela rozpiętości punktów:

Lp.	Liczba punktów dla pracowników	Ocena
1.	104 - 110 pkt	Bardzo dobra
2.	82 - 103 pkt	Dobra
3.	60 - 81 pkt	Zadowalająca
4.	Poniżej 60 pkt	Negatywna

VI. Przyznanie oceny

Dane dotyczące Oceniającego:

Imię i nazwisko:

Stanowisko:

Przyznaję Ocenianemu następującą ocenę:

Bardzo dobrą	
Dobłą	
Zadowalającą	
Negatywną	

Uzasadnienie:

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

.....
(miejsowość)

.....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(podpis oceniającego)

VI. Wnioski wynikające z przeprowadzonej oceny. Zakres wiedzy i umiejętności wymagających rozwinięcia. Proponowany plan działań doskonalących umiejętności Ocenianego celem lepszego wykonywania przez niego obowiązków.

.....

.....

.....

.....

VII. Potwierdzenie przez pracownika otrzymania oceny na piśmie

Potwierdzam, iż w dniu otrzymałem arkusz oceny z oceną oraz zostałem pouczony o prawie odwołania się od przyznanej oceny do dnia tj. w terminie siedmiu dni od dnia jej otrzymania.

.....
(miejsowość, data)

.....
(podpis pracownika)

OPISY KRYTERIÓW OCENY

Kryterium	Opis kryterium
Sumiennosc	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.
Sprawność	Dbalosc 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. Umiejętnosc sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, nefaworyzowania żadnej z nich.
Umiejętnosc stosowania odpowiednich przepisów	Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków 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.

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.
Zarządzanie jakością realizowanych zadań	<p>Ukierunkowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądaných efektów przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ tworzenie i wprowadzanie efektywnych systemów samokontroli działania, ▪ sprawdzanie jakości i postępu w realizacji działań, ▪ szybkie reagowanie w przypadku potrzeby wprowadzenia działań korekcyjnych, zapobiegawczych lub korygujących, ▪ proponowanie Kierownictwu potrzeby modyfikowanie planów w razie konieczności.
Zarządzanie wprowadzaniem zmian (innowacji)	<p>Proponowanie Kierownictwu Urzędu zmian (innowacji) w urzędzie przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian, ▪ uzasadnianie konieczności wprowadzania zmian, ▪ wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian, ▪ skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami, ▪ wdrażanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom urzędu.
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 wprowadzania zmian.
Kreatywność	<p>Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami, ▪ wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych, ▪ otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod usprawniających wykonywaną pracę, ▪ 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 na podstawie posiadanych informacji poprzez:

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ocenianie i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji, ▪ zauważenie trendów i powiązań między różnymi informacjami, ▪ identyfikowanie fundamentalnych dla urzędu potrzeb i generalnych kierunków działania, ▪ przewidywanie konsekwencji w dłuższym okresie, skutków podjętych działań i decyzji, ▪ planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód, ▪ ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania, ▪ tworzenie strategii, planów lub kierunków działania, ▪ analizowanie okoliczności i zagrożeń.
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.
Postawa etyczna	<p>Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbłość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.</p>
Wiedza specjalistyczna, nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji	<p>Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań. Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę.</p>
Komunikatywność	<p>Umiejętność budowania kontaktu z inną osobą przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ okazywanie poszanowania drugiej stronie, ▪ próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji, ▪ okazanie zainteresowania jej opiniami, ▪ umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami.
Pozytywne podejście do obywatela	<p>Zaspokajanie potrzeb obywatela przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, ▪ okazywanie szacunku, ▪ tworzenie przyjaznej atmosfery, ▪ umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji, ▪ służenie pomocą.
Umiejętność pracy w zespole	<p>Realizacja zadań w zespole przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby, ▪ zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań,

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ współpracę, a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu, ▪ zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu, ▪ aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania.
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.
Samodzielność	<p>Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania.</p>

ARKUSZ OCENY PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO ZATRUDNIONEGO NA KIEROWNICZYM STANOWISKU URZĘDNICZYM

I. Nazwa i adres jednostki zatrudniającej

Nazwa: URZĄD MIASTA EŁKU

Adres: ul. Marsz. J. Piłsudskiego 4, 19 – 300 EŁK

II. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię i nazwisko:

Komórka organizacyjna:

Stanowisko:

Wykształcenie:

- średnie (nazwa szkoły, specjalność)
- policealne, pomaturalne (nazwa szkoły, specjalność)
- wyższe (licencjackie, zawodowe, magisterskie); nazwa szkoły, wydział, specjalność

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/poziom:

IV. Informacja dotycząca rozmowy podsumowującej bieżącą ocenę

Rozmowa podsumowująca ocenę przeprowadzona została z pracownikiem w dniu Podczas rozmowy pracownikowi zostały przedstawione zasady, kryteria oceny, a także uwagi dotyczące realizacji obowiązków i zadań w okresie podlegającym ocenie.

Rozmowę przeprowadził:

.....

(podpis pracownika)

V. Określenie stopnia spełnienia przez pracownika kryteriów oceny

Lp.	Kryteria oceny *(opis kryteriów oceny znajduje się na końcu formularza)	Skala ocen (od 1 do 5): 5 – ocena bardzo wysoka 1 – ocena bardzo niska	
		* samoocena pracownika	** ocena przełożonego
1.	Sumienność wykonywania obowiązków		
2.	Sprawność (szybkość, wydajność, efektywność)		
3.	Bezstronność (obiektywność, sprawiedliwość)		
4.	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów, w tym - dbałość, znajomość, uświadamianie i nienaruszanie przepisów zewnętrznych i wewnętrznych, a także wymagań Systemu Zarządzania Jakością, przez siebie oraz podległych sobie pracowników		

5.	Planowanie i organizowanie pracy, umiejętność wyznaczania celów i ich realizacja		
6.	Zarządzanie zasobami (rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych lub innych)		
7.	Zarządzanie personelem (motywowanie pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy); docenianie wysiłku podwładnych, wspieranie podległych sobie pracowników i współpracowników, wzmacnianie pozytywne, pomaganie w przewyżnianiu trudności.		
8.	Zarządzanie jakością realizowanych zadań (nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądanych efektów)		
9.	Zarządzanie wprowadzaniem zmian (innowacji)		
10.	Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów		
11.	Kreatywność oraz tworzenie nowych rozwiązań ulepszających procesy pracy		
12.	Myślenie strategiczne (tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów na podstawie posiadanych informacji)		
13.	Umiejętności analityczne (umiejętne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków poprzez analizowanie i interpretowanie danych)		
14.	Postawa etyczna		
15.	Doskonalenie zasad współpracy pomiędzy pracownikami, innymi komórkami organizacyjnymi i instytucjami		
16.	Wiedza specjalistyczna, nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji, doświadczenie, umiejętności		
17.	Uczestnictwo w szkoleniach oraz umiejętność i efektywność wykorzystania zdobytej wiedzy i doświadczenia w pracy zawodowej		
18.	Komunikatywność		
19.	Pozytywne podejście do klienta		
20.	Umiejętność pracy w zespole		
21.	Zarządzanie informacją; dzielenie się informacjami		
22.	Zorientowanie na rezultaty pracy		

23.	Podejmowanie decyzji		
24.	Samodzielność		
25.	Rzetelność, terminowość i zaangażowanie w wykonywanie zadań		
26.	Przestrzeganie dyscypliny, obowiązków pracowniczych i Prawa Pracy		
27.	Budowanie własnego autorytetu i wizerunku Urzędu Miasta		

Suma punktów za wszystkie kryteria:

Tabela rozpiętości punktów:

Lp.	Liczba punktów dla pracowników	Ocena
1.	128 – 135 pkt	Bardzo dobra
2.	101 – 127 pkt	Dobra
3.	74 – 100 pkt	Zadowolająca
4.	Poniżej 74 pkt	Negatywna

VI. Przyznanie oceny

Dane dotyczące Oceniającego:

Imię i nazwisko:

Stanowisko:

Przyznaję Ocenianemu następującą ocenę:

Bardzo dobrą	
Dobłą	
Zadowolającą	
Negatywną	

Uzasadnienie:

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

.....
(miejsowość)

.....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(podpis oceniającego)

VI. Wnioski wynikające z przeprowadzonej oceny. Zakres wiedzy i umiejętności wymagających rozwinięcia. Proponowany plan działań doskonalących umiejętności Ocenianego celem lepszego wykonywania przez niego obowiązków.

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

VII. Potwierdzenie przez pracownika otrzymania oceny na piśmie

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

.....
(miejsowość, data)

.....
(podpis pracownika)

OPISY KRYTERIÓW OCENY

Kryterium	Opis kryterium
Sumienność	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.
Sprawność	Dbłość 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, nefaworyzowania 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 określenie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych.
Zarządzanie zasobami	Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych lub innych przez: <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.
Zarządzanie personelem	Motywowanie pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy przez: <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.
Zarządzanie jakością realizowanych zadań	Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądaných efektów przez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ tworzenie i wprowadzanie efektywnych systemów kontroli działania,

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sprawdzanie jakości i postępu w realizacji działań, ▪ w razie potrzeby wdrażanie działań korekcyjnych, zapobiegawczych oraz korygujących, ▪ modyfikowanie planów w razie konieczności, ▪ ocenianie wyników pracy poszczególnych pracowników, wydawanie poleceń mających na celu poprawę wykonywanych obowiązków.
Zarządzanie wprowadzaniem zmian (innowacji)	<p>Proponowanie Najwyższemu Kierownictwu Urzędu oraz wdrażanie zmian (innowacji) w urzędzie przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian, ▪ uzasadnianie i uświadamianie pracownikom konieczności wprowadzania zmian, ▪ określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych zmian, ▪ wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian, ▪ skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami, ▪ przewidywanie reakcji pracowników na wprowadzane zmiany, reagowanie w przypadku niezrozumienia i niechęci pracowników na zmiany, ▪ wdrażanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom urzędu.
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 wprowadzania zmian.
Kreatywność	<p>Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami, ▪ wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych, ▪ otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod, ▪ inicjowanie lub wynajdywanie nowych możliwości lub sposobów działania, ▪ badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego, ▪ zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.
Myślenie strategiczne	<p>Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów na podstawie posiadanych informacji poprzez:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ocenianie i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji, ▪ zauważenie trendów i powiązań między różnymi informacjami, ▪ identyfikowanie fundamentalnych dla urzędu potrzeb i generalnych kierunków działania, ▪ przewidywanie konsekwencji w dłuższym okresie, skutków podjętych działań i decyzji, ▪ planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód, ▪ ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania, ▪ tworzenie strategii, planów lub kierunków działania, ▪ analizowanie okoliczności i zagrożeń.
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, <p>stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w celu rozwiązania problemu/zadania.</p>
Postawa etyczna	<p>Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbalność o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.</p>
Wiedza specjalistyczna, nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji	<p>Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań. Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę.</p>
Komunikatywność	<p>Umiejętność budowania kontaktu z inną osobą przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ okazywanie poszanowania drugiej stronie, ▪ próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji, ▪ okazanie zainteresowania jej opiniami, ▪ umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami.
Pozytywne podejście do obywatela	<p>Zaspokajanie potrzeb obywatela przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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: <ul style="list-style-type: none"> ▪ pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby, ▪ zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, ▪ współpracę, a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu, ▪ zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu, ▪ aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania.
Zarządzanie informacją; dzielenie się informacjami	Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji przez: <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.
Zorientowanie na rezultaty pracy	Osiąganie zakładanych celów, doprowadzanie działań do końca przez: <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 doprowadzanie do końca podjętych działań.
Podejmowanie decyzji	Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny przez: <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.
Samodzielność	Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania.

Załącznik Nr 3 do Zarządzenia
Prezydenta Miasta Elku Nr 124/2015
z dnia 27 lutego 2015 roku

ARKUSZ OCENY PRACOWNIKA OBSŁUGI URZĘDU MIASTA ELKU

ARKUSZ OCENY PRACOWNIKA ZA OKRES: od stycznia do końca roku

- Imię i nazwisko -
- Wykształcenie - rodzaj, nazwa szkoły, specjalność –
- Data zatrudnienia w Urzędzie Miasta Elku –

• Stanowisko:

Kryteria oceny z elementami samooceny pracownika

* ocena pracownika, ** ocena przełożonego;

5 – ocena bardzo wysoka, 1 – ocena bardzo niska

*

**

Kwalifikacje

1. Przygotowanie zawodowe do zajmowanego stanowiska.

2. Umie wykorzystać zdobytą wiedzę i doświadczenie w pracy zawodowej – efektywność szkolenia.

Rezultaty pracy

3. Stopień realizacji powierzonych zadań (wydajność).

4. Jakość wykonywania powierzonych zadań (rzetelność, dokładność, szczegółowość, kreatywność, efektywność).		
5. Terminowość wykonywania zadań.		

Cechy osobowe

6. Umiejętność organizacji własnej pracy.		
7. Umiejętność komunikowania się, pracy w grupie – koleżeństwo.		
8. Odpowiedzialność.		
9. Obowiązkowość, punktualność.		
10. Pracowitość.		
11. Dbalność o wizerunek Urzędu.		

Przestrzeganie dyscypliny i obowiązków pracowniczych

12. Znajomość i przestrzeganie przepisów zewnętrznych i wewnętrznych oraz wymagań Systemu Zarządzania Jakością Urzędu Miasta Ełku.		
13. Znajomość i przestrzeganie własnego zakresu prac.		

Łączna liczba punktów

--	--	--

Imię, nazwisko i stanowisko służbowe bezpośredniego przełożonego dokonującego oceny:

Uwzględniając oceny poszczególnych kryteriów pracownik uzyskał łączniepkt , co wskazuje na ogólną ocenę przydatności zawodowej (zakreślić właściwą ocenę):

- bardzo wysoką 60-65
- wysoką 50-59
- przeciętną 40-49
- niską 30-39
- bardzo niską poniżej 30

Biorąc pod uwagę ocenę poszczególnych kryteriów oraz ocenę globalną za wskazane:

2.1. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku.

2.2. Utrzymać pracownika na zajmowanym stanowisku z równoczesnym nałożeniem na niego obowiązku:

- poprawy efektywności pracy w zakresie
- podniesienia / uzupełnienia kwalifikacji w zakresie

Jako formę podniesienia kwalifikacji proponuję:

szkolenia i kursy

inne

poprawy w zakresie następujących cech osobowościowych i zachowań

2.3. Przesunąć na inne stanowisko (podać komórkę organizacyjną i stanowisko

2.4. Zwolnić pracownika w trybie

2.5. Inne

Realizacja wniosków z poprzedniej oceny (jeśli miała miejsce)

Uwagi i wnioski ocenianego

.....
data i podpis ocenianego

.....
data i podpis oceniającego

Właściwe zakreślić i uzupełnić dodatkowymi sugestiami

Legenda: 5 - ocena bardzo wysoka, 1 - ocena bardzo niska

ARKUSZ OCENY DYREKTORÓW INSTYTUCJI KULTURY ORAZ JEDNOSTEK BUDŻETOWYCH

I. Nazwa i adres jednostki zatrudniającej

Nazwa:

Adres:

II. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię i nazwisko:

Jednostka organizacyjna:

Wykształcenie:

- wyższe (licencjackie, zawodowe, magisterskie); nazwa szkoły, wydział, specjalność

.....
.....

Staż pracy ogółem:

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku:

Imię, nazwisko i stanowisko bezpośredniego przełożonego:

III. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Data sporządzenia:

Ocena/poziom:

IV. Informacja dotycząca rozmowy podsumowującej bieżącą ocenę

Rozmowa podsumowująca ocenę przeprowadzona została z pracownikiem w dniu Podczas rozmowy pracownikowi zostały przedstawione zasady, kryteria oceny, a także uwagi dotyczące realizacji obowiązków i zadań w okresie podlegającym ocenie.

Rozmowę przeprowadził:

.....

(podpis pracownika)

V. Określenie stopnia spełnienia przez pracownika kryteriów oceny

Lp.	Kryteria oceny *(opis kryteriów oceny znajduje się na końcu formularza)	Skala ocen (od 1 do 5): 5 – ocena bardzo wysoka 1 – ocena bardzo niska	
		* samoocena pracownika	** ocena przełożonego
1.	Sumienność wykonywania obowiązków		
2.	Sprawność (szybkość, wydajność, efektywność)		
3.	Bezstronność (obiektywność, sprawiedliwość)		
4.	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów, w tym - dbałość, znajomość, uświadamianie i nienaruszanie przepisów zewnętrznych i wewnętrznych, przez siebie oraz podległych sobie pracowników		
5.	Planowanie i organizowanie pracy, umiejętność wyznaczania celów i ich realizacja		
6.	Zarządzanie zasobami (rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych lub innych)		
7.	Zarządzanie personelem (motywowanie pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy); docenianie wysiłku podwładnych, wspieranie podległych sobie		

	pracowników i współpracowników, wzmacnianie pozytywne, pomaganie w przewyciężaniu trudności.		
8.	Zarządzanie jakością realizowanych zadań (nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądanych efektów)		
9.	Zarządzanie wprowadzaniem zmian (innowacji)		
10.	Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów		
11.	Kreatywność oraz tworzenie nowych rozwiązań ulepszających procesy pracy		
12.	Myślenie strategiczne (tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów na podstawie posiadanych informacji)		
13.	Umiejętności analityczne (umiejętne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków poprzez analizowanie i interpretowanie danych)		
14.	Postawa etyczna		
15.	Doskonalenie zasad współpracy pomiędzy pracownikami, innymi komórkami organizacyjnymi i instytucjami		
16.	Wiedza specjalistyczna, nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji, doświadczenie, umiejętności		
17.	Uczestnictwo w szkoleniach oraz umiejętność i efektywność wykorzystania zdobytej wiedzy i doświadczenia w pracy zawodowej		
18.	Komunikatywność		
19.	Pozytywne podejście do klienta		
20.	Umiejętność pracy w zespole		
21.	Zarządzanie informacją; dzielenie się informacjami		
22.	Zorientowanie na rezultaty pracy		
23.	Podejmowanie decyzji		
24.	Samodzielność		

25.	Rzetelność, terminowość i zaangażowanie w wykonywanie zadań		
26.	Przestrzeganie dyscypliny, obowiązków pracowniczych i Prawa Pracy.		
27.	Budowanie własnego autorytetu, wizerunku kierowanej jednostki oraz Urzędu Miasta		

Suma punktów za wszystkie kryteria:

Tabela rozpiętości punktów:

Lp.	Liczba punktów dla pracowników	Ocena
1.	128 – 135 pkt	Bardzo dobra
2.	101 – 127 pkt	Dobra
3.	74 – 100 pkt	Zadowolająca
4.	Poniżej 74 pkt	Negatywna

VI. Przyznanie oceny

Dane dotyczące Oceniającego:

Imię i nazwisko:

Stanowisko:

Przyznaję Ocenianemu następującą ocenę:

Bardzo dobrą	
Dobłą	
Zadowolającą	
Negatywną	

Uzasadnienie:

.....

.....
.....
.....
(miejsowość)

.....
.....
.....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
.....
.....
(podpis oceniającego)

VI. Wnioski wynikające z przeprowadzonej oceny. Zakres wiedzy i umiejętności wymagających rozwinięcia. Proponowany plan działań doskonalących umiejętności Ocenianego celem lepszego wykonywania przez niego obowiązków.

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

VII. Potwierdzenie przez pracownika otrzymania oceny na piśmie

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

.....
(miejsowość, data)

.....
(podpis pracownika)

OPISY KRYTERIÓW OCENY

Kryterium	Opis kryterium
Sumiennosc	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.
Sprawność	Dbalosc 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.
Zarządzanie zasobami	Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych lub innych przez: <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.
Zarządzanie personelem	Motywowanie pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy przez: <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.
Zarządzanie jakością realizowanych zadań	Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądaných efektów przez:

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tworzenie i wprowadzanie efektywnych systemów kontroli działania, ▪ sprawdzanie jakości i postępu w realizacji działań, ▪ w razie potrzeby wdrażanie działań korekcyjnych, zapobiegawczych oraz korygujących, ▪ modyfikowanie planów w razie konieczności, ▪ ocenianie wyników pracy poszczególnych pracowników, wydawanie poleceń mających na celu poprawę wykonywanych obowiązków.
<p>Zarządzanie wprowadzaniem zmian (innowacji)</p>	<p>Wdrażanie zmian (innowacji) w jednostkach przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian, ▪ uzasadnianie i uświadomienie pracownikom 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, ▪ wdrażanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom jednostki.
<p>Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych</p>	<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 wprowadzania zmian.
<p>Kreatywność</p>	<p>Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami, ▪ wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych, ▪ otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod, ▪ inicjowanie lub wynajdywanie nowych możliwości lub sposobów działania, ▪ badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego, zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.

<p>Myślenie strategiczne</p>	<p>Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów na podstawie posiadanych informacji poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ocenianie i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji, ▪ zauważenie trendów i powiązań między różnymi informacjami, ▪ identyfikowanie fundamentalnych dla jednostki potrzeb i generalnych kierunków działania, ▪ przewidywanie konsekwencji w dłuższym okresie, skutków podjętych działań i decyzji, ▪ planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód, ▪ ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania, ▪ tworzenie strategii, planów lub kierunków działania, ▪ analizowanie okoliczności i zagrożeń.
<p>Umiejętności analityczne</p>	<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.
<p>Postawa etyczna</p>	<p>Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbłość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.</p>
<p>Wiedza specjalistyczna, nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji</p>	<p>Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań. Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę.</p>
<p>Komunikatywność</p>	<p>Umiejętność budowania kontaktu z inną osobą przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ okazywanie poszanowania drugiej stronie, ▪ próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji, ▪ okazanie zainteresowania jej opiniami, ▪ umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami.
<p>Pozytywne podejście do obywatela</p>	<p>Zaspokajanie potrzeb obywatela przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, ▪ okazywanie szacunku, ▪ tworzenie przyjaznej atmosfery, ▪ umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji, ▪ służenie pomocą.

Umiejętność pracy w zespole	<p>Realizacja zadań w zespole przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby, ▪ zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, ▪ współpracę, a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu, ▪ zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu, ▪ aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania.
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.
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 doprowadzanie do końca podjętych działań.
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 obarczonych pewnym ryzykiem sprawach, ▪ podejmowanie decyzji obarczonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat.
Samodzielność	<p>Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania.</p>

