

Zarządzenie nr 18/2014

Dyrektora Kwidzyńskiego Centrum Sportu i Rekreacji
z dnia 17 listopada 2014

w sprawie Regulaminu okresowej oceny pracowników samorządowych
Kwidzyńskiego Centrum Sportu i Rekreacji

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

§ 1

Ustalam „Regulamin oceny okresowej pracowników samorządowych” Kwidzyńskiego Centrum Sportu i Rekreacji stanowiącym załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

DYREKTOR

mgr Janusz Świder

bez swojej funkcji - podpisany
1. 12. 2014

REGULAMIN
W SPRAWIE OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKÓW SAMORZĄDOWYCH
ZATRUDNIONYCH W KWIDZYŃSKIM CENTRUM SPORTU I REKREACJI

ROZDZIAŁ I
POSTANOWIENIA OGÓLNE

§ 1

Przedmiot Regulaminu

1. Regulamin przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych w Kwidzyńskim Centrum Sportu i Rekreacji określa w szczególności: sposób dokonywania okresowych ocen, tryb ich dokonywania, kryteria, na podstawie których jest sporządzana okresowa ocena, termin dokonywania okresowej oceny.
2. Bezpośredni przełożony jest zobowiązany do dokonywania okresowych ocen pracowników samorządowych podlegających ocenie.
3. Końcowym wynikiem oceny okresowej jest wypełnienie przez ocenającego arkusza okresowej oceny pracownika samorządowego.
4. Wzór arkusza okresowej oceny pracownika samorządowego, zawierający również skalę ocen - określa Załącznik nr 1 do Regulaminu.

§ 2

Słowniczek

Użyte w Regulaminie terminy oznaczają:

- 1) jednostka – Kwidzyńskie Centrum Sportu i Rekreacji,
- 2) kierownik jednostki – Dyrektor Kwidzyńskiego Centrum Sportu i Rekreacji,
- 3) pracodawca samorządowy – podmiot będący stroną stosunku pracy,
- 4) pracownik - pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym,
- 5) bezpośredni przełożony - osoba kierująca zespołem, która jest upoważniona do dokonywania oceny, czyli dyrektor, wicedyrektor, główny księgowy, kierownik gospodarczy
- 6) ocena – okresowa ocena kwalifikacyjna, jakiej podlegają pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym,
- 7) ocena pozytywna – ocena końcowa obejmująca bardzo dobry, dobry lub zadowalający poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego,
- 8) ocenie negatywna – ocena końcowa obejmująca niezadowalający poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego,
- 9) ocenający – bezpośredni przełożony, który jest uprawniony do dokonania oceny,
- 10) oceniany – pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym,
- 11) opinia – stanowisko ocenającego, sformułowane w formie pisemnej, dotyczące wykonywania obowiązków przez ocenianego w okresie, w którym podlegał ocenie,
- 12) kryteria – obowiązkowe i do wyboru, określone w załączniku nr 2 i 3 do Regulaminu, będące podstawą do dokonywania oceny,
- 13) ustawa - ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458).

ROZDZIAŁ II TRYB DOKONYWANIA OCENY

§ 3

Rozmowa z ocenianym przed wyborem kryteriów

1. Przed wyborem kryteriów oceniający jest zobowiązany przeprowadzić rozmowę z ocenianym.
2. Przedmiotową rozmowę oceniający winien odbyć przed dokonaniem wyboru kryteriów.
3. Celem rozmowy z pracownikiem jest dokonanie, przez oceniającego, wyboru odpowiednich kryteriów będących podstawą dokonania oceny.
4. Przedmiotem rozmowy jest omówienie z pracownikiem sposobu realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym przez niego stanowisku pracy.
5. W trakcie rozmowy oceniający może posiłkować się zakresem czynności.
6. Przy omawianiu sposobu realizacji obowiązków ocenianego pracownika, oceniający analizuje, czy są one wykonywane zgodnie z ustalonym zakresem czynności pracownika oraz obowiązkami określonymi w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy.
7. Obowiązki pracownika samorządowego określone w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy to:
 - 1) dbałość o wykonanie zadań publicznych oraz o środki publiczne, z uwzględnieniem interesu publicznego oraz indywidualnych interesów obywateli;
 - 2) przestrzeganie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa;
 - 3) wykonywanie zadań sumiennie, sprawnie i bezstronnie;
 - 4) udzielanie informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym oraz udostępnianie dokumentów znajdujących się w posiadaniu jednostki, w której pracownik jest zatrudniony, jeżeli prawo tego nie zabrania;
 - 5) dochowanie tajemnicy ustawowo chronionej;
 - 6) zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami;
 - 7) zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nim;
 - 8) stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych;
 - 9) sumienne i staranne wypełnianie poleceń przełożonego, z zastrzeżeniem, iż jeżeli w przekonaniu pracownika samorządowego polecenie jest niezgodne z prawem, pracownik ten powinien przedstawić mu swoje zastrzeżenia. W razie pisemnego potwierdzenia polecenia, pracownik powinien je wykonać, zawiadamiając jednocześnie dyrektora o zastrzeżeniach. Pracownikowi samorządowemu nie wolno wykonywać poleceń, których wykonanie według jego przekonania stanowiłoby przestępstwo lub groziłoby niepowetowanymi stratami.
8. W trakcie rozmowy oceniający winien zapytać ocenianego o jego opinię na temat zakresu zleconych mu obowiązków, o propozycję zmiany, plany zawodowe, chęć dalszego doksztalcania, itp.
9. Po zakończeniu rozmowy oceniający jest zobowiązany do poinformowania ocenianego o dalszym trybie procedury.

§ 4

Wybór kryteriów

1. Po rozmowie z ocenianym, oceniający wybiera z wykazu kryteriów do wyboru nie mniej niż trzy i nie więcej niż pięć kryteriów oceny, najistotniejszych dla prawidłowego wykonywania obowiązków na stanowisku pracy zajmowanym przez ocenianego.
2. Biorąc pod uwagę specyfikę stanowiska pracy ocenianego, oceniający może dodatkowo ustalić jedno kryterium nieobjęte wykazem określonym w załączniku nr 3

- do Regulaminu i dokonać opisu tego kryterium.
3. Jeżeli oceniający ustali dodatkowe kryterium, powinno ono być nazwane i zdefiniowane tak jak pozostałe kryteria oraz podlegać takim samym procedurom prezentowania oraz zatwierdzania.
 4. Wykaz kryteriów do wyboru określa załącznik nr 3 do Regulaminu.
 5. W przypadku oceny negatywnej, by zapewnić obiektywizm, kolejna ocena winna być prowadzona według uprzednio wybranych kryteriów.
 6. Wykaz kryteriów obowiązkowych oceny określa załącznik nr 2 do Regulaminu.

§ 5

Wyznaczenie terminu oceny

Oceniający wyznacza ocenianemu indywidualny termin sporządzenia oceny na piśmie określając miesiąc i rok.

§ 6

Wpis do arkusza oceny

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

§ 7

Zatwierdzenie kryteriów przez kierownika jednostki

1. Oceniający przekazuje arkusz oceny kierownikowi jednostki w celu zatwierdzenia wybranych kryteriów.
2. W przypadku negatywnej opinii co do zaproponowanych kryteriów oceny, kierownik jednostki 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.
3. Kierownik jednostki zatwierdza wybrane kryteria w terminie 7 dni od otrzymania arkusza, co potwierdza imieniem i nazwiskiem oraz podpisem w punkcie II Części B arkusza oceny.
4. Po zatwierdzeniu kryteriów oceny, oceniający niezwłocznie zapoznaje ocenianego z wybranymi i zatwierdzonymi kryteriami oceny.
5. Fakt zapoznania się z kryteriami oceny, w tym również terminem sporządzenia oceny na piśmie, oceniany potwierdza własnoręcznym podpisem w punkcie II Części B arkusza oceny.

§ 8

Rozmowa z ocenianym po wyborze kryteriów - rozmowa oceniająca

1. Po wyborze kryteriów 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.
4. W trakcie rozmowy oceniający winien zapytać ocenianego o trudności, jakie napotkał podczas realizacji zadań.

§ 9

Zmiana na stanowisku bezpośredniego przełożonego

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

§ 10

Sporządzenie oceny na piśmie

Sporządzenie oceny na piśmie składa się z trzech etapów.

Etap I

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

Etap II

1. W części D arkusza oceny oceniający określa poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego.
2. Dopuszczalne są następujące poziomy oceny:
 - a) bardzo dobry - jeżeli oceniany wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób często przewyższający oczekiwania, w razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami, w trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny wymienione w części B,
 - b) dobry - jeżeli oceniany wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom, w trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części B,
 - c) zadowolający - jeżeli oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom, w trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał niektóre kryteria oceny wymienione w części B,
 - d) niezadowolający - jeżeli oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom, w trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części B.

Etap III

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

§ 11

Poinformowanie o ocenie ocenianego

1. Oceniający, w celu zapoznania, 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 może otrzymać potwierdzoną za zgodność kserokopię.

ROZDZIAŁ III TERMIN DOKONYWANIA OCENY

§ 12

Zasada ogólna

1. Pracownik podlega okresowym ocenom dokonywanym przez bezpośredniego przełożonego.
2. Ocena dokonywana jest nie rzadziej niż raz na dwa lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy.

§ 13

Pierwsza ocena nowego pracownika

1. W sytuacji zatrudnienia pracownika - bezpośredni przełożony jest zobowiązany do dokonania pierwszej oceny w ciągu sześciu miesięcy od dnia jego zatrudnienia.
2. Odpowiednio wcześniej bezpośredni przełożony jest zobowiązany przeprowadzić rozmowę z ocenianym, o której mowa w § 3.

§ 14

Ocena kolejna przy pierwszej opinii negatywnej

1. W razie przyznania przez ocenającego ocenianemu negatywnej oceny końcowej, ocenający jest zobowiązany do dokonania ponownej oceny.
2. Nie później niż w ciągu 3 miesięcy od dnia sporządzenia na piśmie oceny poprzedniej, ocenający jest zobowiązany:
 - a) przeprowadzić rozmowę z ocenianym, o której mowa w § 3,
 - b) wybrać z wykazu kryteria, według zasad określonych w § 4,
 - c) wyznaczyć termin sporządzenia oceny na piśmie, określając miesiąc i rok, z zastrzeżeniem, iż ponowna ocena nie może być dokonana wcześniej niż po upływie trzech miesięcy od poprzedniej.

§ 15

Zmiana terminu oceny

1. W uzasadnionych przypadkach ocenający może zmienić termin sporządzenia oceny na piśmie.
2. W przypadku usprawiedliwionej nieobecności w pracy ocenianego, uniemożliwiającej przeprowadzenie okresowej oceny, ocenający 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 innym niż wyznaczony przez ocenającego zgodnie z § 3 i 4 Regulaminu.
4. O nowym terminie sporządzenia oceny na piśmie, ocenający niezwłocznie informuje ocenianego.

ROZDZIAŁ IV

§ 16

Tryb odwołania od oceny

1. Ocenianemu przysługuje prawo do złożenia odwołania od oceny sporządzonej na piśmie.
2. Termin na sporządzenie odwołania kończy się z upływem siedmiu dni od dnia doręczenia oceny, z zastrzeżeniem, iż przy obliczaniu terminu nie uwzględnia się dnia doręczenia oceny.
3. Jeżeli koniec terminu na sporządzenie odwołania przypada na dzień uznany ustawowo za wolny od pracy, termin upływa dnia następnego.
4. Odwołanie należy składać do kierownika jednostki. Pracownikom, dla których bezpośrednim przełożonym jest kierownik jednostki, przysługuje wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy.
5. Odwołanie pod rygorem odrzucenia musi zawierać uzasadnienie poparte dowodami.
6. Kierownik jednostki jest zobowiązany do rozpatrzenia odwołania w terminie 14 dni od dnia jego wniesienia.
7. O negatywnym wyniku rozpatrzenia odwołania oceniany zostaje powiadomiony pisemnie.
8. W przypadku uwzględnienia odwołania ocenę zmienia się albo dokonuje się oceny po raz drugi.

ROZDZIAŁ V

PONOWNA OCENA NEGATYWNA

§ 17

Przesłanki ponownej oceny negatywnej

1. W przypadku, gdy oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom i w trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale, bądź spełniał rzadko wybrane przez bezpośredniego przełożonego kryteria oceny - otrzymuje ocenę negatywną.
2. Ponowną ocenę negatywną oceniający doręcza ocenianemu niezwłocznie, tj. w terminie siedmiu dni od sporządzenia opinii.
3. Tryb odwołania od ponownej oceny negatywnej określa Rozdział IV Regulaminu.

§ 18

Skutki ponownej oceny negatywnej pracownika

Uzyskanie przez pracownika ponownej oceny negatywnej skutkuje:

- 1) rozwiązaniem umowy o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia,
- 2) odwołaniem ze stanowiska.

ROZDZIAŁ VI

OBOWIĄZKI DOKUMENTACYJNE

§ 19

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

ROZDZIAŁ VII
POSTANOWIENIA KOŃCOWE

§ 20

Integralną część Regulaminu stanowią załączniki:

- 1) Załącznik nr 1 - Wzór arkusza oceny
- 2) Załącznik nr 2 - Wykaz kryteriów obowiązkowych
- 3) Załącznik nr 3 - Wykaz kryteriów do wyboru

DYREKTOR

mgr Janusz Świder



Wzór arkusza oceny

ARKUSZ OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO

Część A

.....
(nazwa jednostki)

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika

Imię

Nazwisko

Komórka organizacyjna

Stanowisko

Data zatrudnienia pracownika

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

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.

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

.....
(miejsowość) (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 (wstawić krzyżyk w odpowiednie pole):

bardzo dobrym	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------

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	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------

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	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------

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	<input type="checkbox"/>
------------------	--------------------------

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.

Przyznaję okresową ocenę:

.....

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

Część E

Zapoznałam/em się z oceną sporządzoną na piśmie przez:

Panią/Pana

.....

.....
(miejsowość)

(dzień, miesiąc, rok)

(podpis ocenianego)

DYREKTOR

mgr Janusz Świder



Wykaz kryteriów obowiązkowych

<i>Lp.</i>	<i>Kryterium</i>	<i>Opis kryterium</i>
1	Sumienność	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie
2	Sprawność	Dbłość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki.
3	Bezstronność	Obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. Umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, nefaworyzowania żadnej z nich.
4	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy. Umiejętność wyszukiwania potrzebnych przepisów. Umiejętność zastosowania właściwych przepisów w zależności od rodzaju sprawy. Rozpoznawanie spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.
5	Planowanie i organizowanie pracy	Planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań. Precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych.
6	Postawa etyczna	Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbłość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodne z etyką zawodową.

DYREKTOR


mgr Janusz Świder

Wykaz kryteriów do wyboru

<i>Lp.</i>	<i>Kryterium</i>	<i>Opis kryterium</i>
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: - czytanie i rozumienie dokumentów, - pisanie dokumentów, - rozumienie innych, - mówienie w języku obcym.
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: - 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: - 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: - okazywanie poszanowania drugiej stronie,

		<ul style="list-style-type: none"> - próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji, - okazanie zainteresowania jej opiniami, - umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami.
8	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.
9	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.
10	Umiejętność negocjowania	<p>Wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych, dzięki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób, - przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska, - przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska, - 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 osiągnięcia 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 jednostki, - inspirowanie i motywowanie pracowników do realizowania celów i zadań jednostki, - stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.
14	Zarządzanie jakością realizowanych zadań	<p>Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądanego efektu, 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 jednostce 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 jednostki.
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	Podjęcie 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 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.
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 informowanie 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

		<p>tworzenia 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 jednostki 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 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.

DYREKTOR

mgr Janiszk Świder

