

**Zarządzenie Nr 109/2013
Wójta Gminy Celestynów
z dnia 23 sierpnia 2013 r.**

w sprawie Systemu Rozwoju Kompetencji Kadr metodą przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Celestynowie.

Na podstawie art. 33 ust. 5 i 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2013 r. poz. 594), w związku z art. 28 oraz 29 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. 2008 rok, Nr 223, poz. 1458 z późn. zm.) zarządzam, co następuje:

§ 1.

1. W Urzędzie Gminy Celestynów zostaje wdrożony System Rozwoju Kompetencji Kadr realizowany poprzez badanie luk kompetencyjnych metodą okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Celestynowie, którego założenia zostały opisane w załączniku nr 1 do niniejszego zarządzenia.
2. W celu określenia zasad dokonywania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Celestynowie ustanawia się System Rozwoju Kompetencji Kadr metodą przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Celestynowie w formie „Regulaminu przeprowadzania okresowej oceny pracowników zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Celestynowie” stanowiący załącznik nr 2 do niniejszego zarządzenia.

§ 2.

Traci moc Zarządzenie Nr 28/2013 Wójta Gminy Celestynów z dnia 02 kwietnia 2013 roku.

§ 3.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

ZAŁOŻENIA DO SYSTEMU ROZWOJU KOMPETENCJI KADR

1. Założenia do Systemu Rozwoju Kompetencji Kadr w Urzędzie Gminy Celestynów, zwane dalej „Założeniami” określają cele i zasady przeprowadzania okresowych ocen pracowników Urzędu, procedurę przeprowadzania oceny okresowej, kryteria oceny oraz działania po ocenie.
2. Użyte w Założeniach określenia oznaczają:
 - SRKK – System Rozwoju Kompetencji Kadr;
 - Urząd – Urząd Gminy w Celestynowie;
 - ocena – ocenę okresową dokonywaną przez bezpośredniego przełożonego;
 - oceniający – bezpośredniego przełożonego dokonującego oceny okresowej;
 - oceniany – pracownika podlegającego ocenie okresowej;
 - rozmowa oceniająca – rozmowę oceniającego z ocenianym dotyczącą przeprowadzonej rozmowy oceniającej;
 - kompetencje – osobiste dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie;
 - katalog kompetencji – zbiór kluczowych kompetencji dla Urzędu;
3. Celem SRKK jest doskonalenie pracy Urzędu i jego wizerunku w społeczności lokalnej poprzez rozwój kompetencji kadr oraz kształtowanie postaw i zachowań pracowników poprzez dostarczenie im informacji o poziomie ich kompetencji, a w szczególności:
 - 1) zapewnienie pracownikom obiektywnej oceny ich pracy, opartej na jednolitych i jawnych kryteriach;
 - 2) określenie poziomu posiadanych przez pracowników kompetencji, niezbędnych do wykonywania zadań na zajmowanych stanowiskach;
 - 3) przekazanie pracownikom informacji zwrotnej o ich pracy;
 - 4) wskazanie możliwości uzupełnienia lub poszerzenia kompetencji;
 - 5) wskazania pracownikom możliwości ich rozwoju zawodowego;
 - 6) zdefiniowanie potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników;
 - 7) zwiększenie motywacji pracowników do rozwoju.
4. Wyniki SRKK powinny być wykorzystane do:
 - 1) przyznawania nagród;
 - 2) awansu – zmiany stanowiska;
 - 3) podniesienia kwalifikacji pracowników.

5. SRKK obejmuje pracowników Urzędu z wyłączeniem:
 - 1) pracowników z wyboru;
 - 2) pracowników zatrudnionych na podstawie powołania;
 - 3) doradców i asystentów;
 - 4) pracowników zatrudnionych na stanowiskach pomocniczych i obsługi.
6. Ustala się listę kryteriów oceny, opisanych w „Regulaminie przeprowadzania okresowej oceny pracowników zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Celestynowie”.
7. Kadra kierownicza Urzędu w ciągu 30 dni roboczych od zakończenia oceny wszystkich pracowników Urzędu przeprowadza analizę luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych.
8. Na podstawie zestawienia potrzeb szkoleniowych pracowników Urzędu kadra kierownicza opracowuje roczny plan rozwoju.

REGULAMIN

OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKÓW SAMORZĄDOWYCH ZATRUDNIONYCH W URZĘDZIE GMINY W CELESTYNOWIE

§ 1.

1. Regulamin okresowej oceny pracowników samorządowych określa sposób i tryb dokonywania ocen pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy Celestynów na stanowiskach urzędniczych, w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych.
2. Okresowe oceny pracowników samorządowych służą kompleksowej ocenie pracy pracowników pod kątem realizacji zadań, obowiązków, wytyczonych celów i określenia przydatności zawodowej na danym stanowisku.
3. Celem okresowych ocen jest prowadzenie optymalnej polityki kadrowej, w szczególności przez ułatwienie planowania rozwoju pracownika, właściwe zaplanowanie szkoleń oraz zwiększenie poziomu motywowania pracowników.
4. Ocenie nie podlegają pracownicy będący w okresie wypowiedzenia.
5. Okresowej oceny nie przeprowadza się w stosunku do pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych w Urzędzie krócej niż 6 miesięcy.

§ 2.

Użyte w regulaminie określenia oznaczają:

- 1) **regulamin** – regulamin okresowej oceny pracowników samorządowych;
- 2) **ocena** – okresowa ocena pracowników samorządowych;
- 3) **urząd** – Urząd Gminy w Celestynowie;
- 4) **oceniający** – bezpośredni przełożony;
- 5) **oceniany** – pracownik podległy ocenie;
- 6) **arkusz oceny** – formularz, na którym zapisywana jest ocena.

§ 3.

1. Ocenie podlegają pracownicy samorządowi urzędu zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych i kierowniczych stanowiskach urzędniczych.
2. Ocenie nie podlegają:
 - 1) pracownicy z wyboru;
 - 2) pracownicy zatrudnieni na podstawie powołania;

- 3) doradcy i asystenci;
- 4) pracownicy zatrudnieni na stanowiskach pomocniczych i obsługi.

§ 4.

1. Ocena sporządzana jest na piśmie przez bezpośredniego przełożonego ocenianego pracownika, nie rzadziej niż raz na dwa lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy, na podstawie ustalonych kryteriów oceny. Dotyczy ona wykonywania przez pracownika obowiązków wynikających z jego zakresu czynności oraz zadań wymienionych w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223 poz. 1458 z późn. zm.). Wykaz kryteriów oceny określa załącznik nr 1 do niniejszego regulaminu.
2. W sytuacji, gdy dokonanie oceny jest niemożliwe przez bezpośredniego przełożonego, oceny dokonuje Wójt albo z jego upoważnienia Zastępca Wójta lub Sekretarz.
3. Ocena pracownika sporządzana jest na arkuszu okresowej oceny stanowiącym załącznik nr 2 do niniejszego regulaminu.

§ 5.

1. Ocena pracownika dokonywana jest na podstawie kryteriów obowiązkowych oraz trzech kryteriów przypisanych do kategorii stanowisk, do których należy zajmowane przez ocenianego stanowisko.
2. Przyporządkowywanie kryteriów oceny do stanowisk odbywa się przez bezpośredniego przełożonego. W ten sposób zdefiniowanie profilu kompetencyjnego następuje poprzez indywidualną decyzję bezpośredniego przełożonego, zarządzającego danym stanowiskiem.
3. Wybrane kryteria oceniający wpisuje do arkusza oceny pracownika samorządowego i przekazuje do zatwierdzenia Wójtowi Gminy Celestynów lub upoważnionej przez niego osobie.
4. Po zatwierdzeniu kryteriów oceny bezpośredni przełożony informuje na piśmie pracownika o terminie przeprowadzenia oceny. Wzór informacji stanowi załącznik nr 3 do regulaminu.

§ 6.

1. Oceniający sporządza ocenę na piśmie, przeprowadza rozmowę z ocenianym w celu omówienia sposobu oceny realizacji obowiązków, wynikających zarówno z jego zakresu czynności, jak i wynikających z przepisów ustawy o pracownikach samorządowych oraz spełnienia przez niego ustalonych kryteriów oceny.
2. Sporządzenie oceny na piśmie polega na wpisaniu do arkusza opinii dotyczącej wykonywania obowiązków przez ocenianego - w okresie, w którym podlegał on ocenie oraz określeniu poziomu wykonywania przez niego obowiązków.
3. W wyniku dokonania oceny, oceniający przyznaje ocenę pozytywną określając - po obliczeniu średniej arytmetycznej - jej poziom:

OKREŚLENIE POZIOMU	CO ODPOWIADA WARTOŚCI LICZBOWEJ	OCENA OKRESOWA
Poziom bardzo dobry	<4,5-5,0)	pozytywna
Poziom dobry	<4,0-4,5)	pozytywna
Poziom zadowalający	≤ 3,0-4,0)	pozytywna
Poziom niezadowalający	poniżej 3,0	negatywna

§ 7.

1. Oceniający niezwłocznie doręcza ocenianemu oraz Wójtowi kopię oceny sporządzonej na piśmie i poucza go o przysługującym mu prawie złożenia odwołania.
2. Fakt otrzymania i zapoznania się z oceną oceniany potwierdza własnoręcznym podpisem na oryginale arkusza oceny.

§ 8.

1. Oceniający może zmienić termin sporządzenia oceny na piśmie w razie usprawiedliwionej nieobecności w pracy ocenianego, uniemożliwiającej przeprowadzenie oceny okresowej lub w przypadku zmiany stanowiska pracy w zakresie powodującym konieczność zmiany kryteriów oceny. Kopię powiadomienia dołącza się do arkusza oceny. Wzór powiadomienia stanowi załącznik nr 4 do regulaminu.
2. Oceniający w ciągu 7 dni od ustania przyczyny usprawiedliwionej nieobecności ocenianego wyznacza nowy termin oceny.
3. Oceniający niezwłocznie powiadamia ocenianego na piśmie o nowym terminie sporządzenia oceny. Kopię powiadomienia dołącza się do arkusza oceny.

§ 9.

1. Ocenianemu przysługuje prawo złożenia odwołania od oceny do Wójta w terminie 7 dni od daty jej doręczenia. Po upływie terminu do wniesienia odwołania ocena staje się ostateczna.
2. Odwołanie wymaga formy pisemnej z przedstawieniem stawianych ocenie zarzutów, wraz z uzasadnieniem. Wzór odwołania stanowi załącznik nr 5 do regulaminu.
3. Wójt odwołanie rozpatruje w ciągu 14 dni od daty jego wpływu.
4. W przypadku uwzględnienia odwołania ocenę zmienia się albo stosownie do rodzaju zarzutów, dokonuje się oceny po raz drugi.
5. Oryginał arkusza oceny włącza się do akt osobowych pracownika.

§ 10.

1. Uzyskanie przez ocenianego negatywnej oceny skutkuje potrzebą dokonania ponownej oceny jego pracy, nie wcześniej niż po upływie trzech miesięcy od dnia doręczenia ostatecznej oceny.

2. Termin ponownej oceny ustala bezpośredni przełożony nie później niż w ciągu 30 dni od sporządzenia na piśmie poprzedniej oceny. Wzór powiadomienia o ponownej ocenie stanowi załącznik nr 6 do regulaminu.
3. Uzyskanie ponownej oceny negatywnej, o której mowa w ust. 1, skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę z ocenianym, z zachowaniem stosownych okresów wypowiedzenia.
4. Bezpośredni przełożony przekazuje oryginał arkusza oceny pracownikowi zajmującemu samodzielne stanowisko ds. kadr, celem włączenia go do akt osobowych pracownika.

§ 11.

1. Wszystkich pracowników Urzędu Gminy w Celestynowie zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych zobowiązuję do zapoznania się z regulaminem i do przestrzegania zawartych w nim zasad.
2. Odpowiedzialni za prawidłową realizację postanowień zawartych w regulaminie są bezpośredni przełożeni pracownika samorządowego zobowiązani do przeprowadzania ocen.
3. Zasady sporządzania oceny pracownika opisane zostały w załączniku nr 7 do regulaminu.

Wykaz kryteriów oceny

KRYTERIA OBOWIĄZKOWE

KRYTERIUM	OPIS KRYTERIUM
1	2
1. Sumienność	<p>Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.</p> <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Wykonując zadania jest krytyczny i wyczulony na odchylenia od normy.• Szczegółowo sprawdza wszystkie detale, kontroluje ważniejsze informacje i dane.• Jest dokładny w pracach szczegółowych, dopracowuje szczegóły nie dopuszczając do tego, by niedokładne wykonanie mniej istotnych czynności wpłynęło na ocenę całości zadania.• Dbą nie tylko o treść (meritum) zadania, ale także o formę (np. wygląd dokumentów, sposób przekazu etc.). <p>W przypadku zauważenia błędu lub odchylenia – niezwłocznie podejmuje adekwatne działania naprawcze lub zapobiegawcze.</p>
2. Sprawność	<p>Dbłość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki.</p> <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Przyjmuje odpowiedzialność za doprowadzenie zadania do końca w wyznaczonym terminie.• Przestrzega wyznaczonych terminów wynikających zarówno z przepisów prawnych, procedur, jak i ustaleń z przełożonym oraz współpracownikami.• Jeśli to konieczne – realizuje na optymalnym poziomie kilka zadań jednocześnie, aby dotrzymać terminu ich realizacji.• Odpowiednio wcześniej dostrzega ryzyko niewywiązania się z terminu i podejmuje adekwatnie działania z nim związane. <p>Jest systematyczny w pracy –nie odkłada realizacji zadań „na później” dopuszczając do nadmiernego nagromadzenia się zadań w przyszłości.</p>
3. Bezstronność	<p>Obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. Umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, niefaworyzowania żadnej z nich.</p> <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Wykonuje powierzone mu zadania wyłącznie w oparciu o obiektywną, wszechstronną ocenę stanu faktycznego i prawną poszczególnych spraw, przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych dowodów i informacji, w oparciu o aktualną i całościową wiedzę na temat możliwych rozwiązań, unikając wpływu emocji na przebieg postępowania oraz podejmowane rozstrzygnięcia;• Dbą o przedstawienie wiarygodnych danych i informacji po wnikliwym rozpoznaniu sytuacji,

	<p>przy odwołaniu się do wszelkich dostępnych źródeł informacji;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Powstrzymuje się od wszelkiego nieusprawiedliwionego nierównego traktowania klientów Urzędu ze względu na ich narodowość, płeć, rasę, pochodzenie, stan zdrowia, wiek, wyznanie, pozycję społeczną, reputację, postawę, status materialny oraz przekonania polityczne lub inne cechy osobiste; • Powstrzymuje się od wszelkich form faworyzowania jakiegokolwiek spośród klientów Urzędu znajdujących się w takiej samej sytuacji, bez względu na motywy takiego postępowania; • W przypadku różnic w rozpatrywaniu podobnych spraw zapewni, aby to nierówne traktowanie było usprawiedliwione uzasadnionymi, obiektywnymi i istotnymi właściwościami danej sprawy; • Nie czerpie bezprawnych korzyści materialnych ani osobistych z tytułu załatwienia sprawy; • W swoim postępowaniu przedkłada interes publiczny nad interes osobisty, rodzinny lub interes swojego środowiska; • Nie uczestniczy w podejmowaniu decyzji, w opiniowaniu lub głosowaniu w sprawach, w której on lub osoba bezpośrednio z nim powiązana (w sposób mogący budzić wątpliwości dotyczące bezstronności pracownika) osiągnąć może jakąkolwiek korzyść materialną lub niematerialną; • Nie podejmuje działań wobec innych pracowników Urzędu, mających na celu lobbowanie za określonym rozwiązaniem sprawy, w której jakąkolwiek korzyść osobistą może odnieść on sam lub osoba bezpośrednio z nim powiązana w sposób mogący budzić wątpliwości dotyczące jego bezstronności; • Nie manifestuje w miejscu pracy i przy wykonywaniu obowiązków służbowych swoich poglądów i sympatii politycznych, światopoglądowych, religijnych lub innych, dających podstawę do podważenia bezstronności jego działań; • Dystansuje się od wszelkich wpływów i nacisków, które mogą prowadzić do działań stronnicych; <p>Nie podejmuje żadnych prac ani zajęć, które pozostawałyby w sprzeczności z obowiązkami służbowymi lub które mogłyby budzić wątpliwości dotyczące jego bezstronności.</p>
<p>4. Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów</p>	<p>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. Rozpoznawania spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.</p> <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jest „na bieżąco” z aktualnymi regulacjami, posługuje się najnowszą wiedzą specjalistyczną oraz wiedzą na temat przepisów, procedur i reguł postępowania. • Umiejętnie wykorzystuje aktualną wiedzę z konkretnej dziedziny, warunkującą odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań. • Adekwatnie do realizowanych zadań dobiera i interpretuje aktualne regulacje prawne, procedury wewnętrzne, obowiązujące zasady postępowania. • Szybko wyszukuje nowe informacje i dane potrzebne do wykonania zadania (literatura specjalistyczna, regulacje prawne etc.) <p>W razie potrzeby umiejętnie korzysta z pomocy bardziej doświadczonych pracowników lub specjalistów z innych dziedzin.</p>
<p>5. Planowanie i organizowanie pracy</p>	<p>Planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań. Precyzyjne określenie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalenie priorytetów działania, efektywne wykorzystanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych.</p> <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizuje swe działania w taki sposób, by w optymalny sposób, w możliwie najkrótszym czasie

	<p>wykonać zadania (efektywnie zarządza swym czasem).</p> <ul style="list-style-type: none"> W sytuacji nadmiaru obowiązków właściwie określa priorytetowość zadań, dostrzegając w szczególności różnicę pomiędzy zadaniami ważnymi a pilnymi. <p>Przed przystąpieniem do działania nakreśla, na odpowiednim poziomie szczegółowości, realistyczny plan prowadzący do osiągnięcia celu.</p>
6. Postawa etyczna	<p>Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbalność o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.</p> <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Konsekwentnie trzyma się osobistych i profesjonalnych wartości i norm etycznych, również, gdy jest pod naciskiem. Zna i stosuje zasady etyczne w swojej pracy. Rozpoznaje sytuacje, w których występuje konflikt z wartościami etycznymi. <p>Promuje standardy etyczne. Jasno komunikuje przywiązanie do wartości etycznych.</p>

KRYTERIA DO WYBORU

KRYTERIUM	OPIS KRYTERIUM
1	2
1. Wiedza specjalistyczna	<p>Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań.</p> <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Umiejętnie wykorzystuje aktualną wiedzę z konkretnej dziedziny, warunkującą odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań. Adekwatnie do realizowanych zadań dobiera i interpretuje aktualne regulacje prawne, procedury wewnętrzne, obowiązujące zasady postępowania. Jest „na bieżąco” z aktualnymi regulacjami, posługuje się najnowszą wiedzą specjalistyczną oraz wiedzą na temat procedur i reguł postępowania. <p>Na bieżąco weryfikuje aktualność swej wiedzy, monitorując i analizując nowe regulacje, koncepcje, doświadczenia innych etc.</p>
2. Umiejętność obsługi urządzeń technicznych	<p>Odpowiedni stopień wiedzy i umiejętności niezbędnych do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych.</p> <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Korzysta ze sprzętu biurowego (a jeśli to konieczne – sprzętu specjalistycznego) w sposób najbardziej wydajny i bezpieczny. Korzysta efektywnie ze sprzętu komputerowego, wykorzystując pełnię jego możliwości. Potrafi korzystać z bardziej zaawansowanych opcji urządzeń biurowych, wykraczających poza codzienne potrzeby użytkownika. <p>Korzysta efektywnie w codziennych obowiązkach z aplikacji biurowych (Word, Excel etc.).</p>

3. Znajomość języka obcego (czynna i bierna)	<p>Znajomość języka obcego na poziomie odpowiednim do realizowania zadań, pozwalająca na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - czytanie i rozumienie dokumentów, - pisanie dokumentów, - rozumienie innych, - mówienie w języku obcym, <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozumie ze słuchu język obcy na poziomie odpowiednim do realizowanych zadań. • Potrafi komunikować się w mowie za pomocą języka obcego na poziomie odpowiednim do realizowanych zadań. • Czyta i rozumie dokumenty w języku obcym na poziomie odpowiednim do realizowanych zadań. • Píše dokumenty w języku obcym na poziomie odpowiednim do realizowanych zadań. <p>Umie przedstawić zagadnienia specjalistyczne, argumentować i odpowiadać na pytania w języku obcym.</p>
4. Nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji	<p>Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę,</p> <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ma świadomość swoich słabych oraz mocnych stron i potrafi na tej podstawie trafnie określić swoje priorytety rozwojowe. • Aktywnie poszukuje okazji do podniesienia swych kompetencji – poprzez szkolenia, samorozwój. • Zna swoją rolę w organizacji oraz możliwości rozwoju w jej ramach. • Efektywnie wykorzystuje w swych działaniach nowe umiejętności nabyte na szkoleniach lub w drodze samokształcenia. • Szybko przyswaja nowe informacje i umiejętności. <p>Jest otwarty na informację zwrotną na swój temat i wykorzystuje ją w swojej pracy.</p>
5. Komunikacja werbalna	<p>Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie przez:</p> <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, - wyrażanie poglądów w sposób przekonujący, - posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy, <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wypowiada się jasno i klarownie, używając płynnych, dobrze zrozumiałych zdań. • Udziela wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi na pytania lub pojawiającą się krytykę. • Dobiera słowa i stosuje słownictwo dostosowane do słuchaczy, unika nieuzasadnionego stosowania fachowego żargonu. • Posługuje się pojęciami specjalistycznymi właściwymi dla rodzaju wykonywanych spraw/wykonywanej pracy. <p>W czasie rozmów od czasu do czasu dokonuje podsumowania tego, co zostało powiedziane, sprawdza, czy dobrze zrozumiał swojego rozmówcę i pozwala się skorygować w przypadku, jeżeli coś zrozumiał niewłaściwie.</p>
6. Komunikacja pisemna	<p>Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, - przedstawienie zagadnień w sposób jasny i zwięzły,

	<p>- dobieranie odpowiedniego stylu, języka i treści pism, - budowanie zdań poprawnych gramatycznie i logicznie</p> <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pisze płynnie, używając jasnych, zrozumiałych i czytelnych zdań. • Opracowywane przez niego teksty są logiczne i przejrzyste. • W komunikacji pisemnej używa poprawnych form gramatycznych, ortograficznych i stylistycznych. • W pisemnej komunikacji potrafi odpowiednio dopasować słownictwo, język i styl do odbiorcy. • Umie tworzyć różnego rodzaju materiały w formie pisemnej (np. decyzje, wewnętrzne notatki, pisma wewnętrzne etc.). <p>Dbą o estetykę tekstu (podział na akapity, układ tekstu, punktowanie, nagłówki etc.).</p>
7. 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, <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreuje dobrą atmosferę pracy dzięki swojej otwartości, uwadze i szacunkowi okazywanemu innym. • W czasie rozmów wykazuje zainteresowanie partnerem rozmowy i zachęca go do dalszego opowiadania poprzez swoją postawę, kontakt wzrokowy (aktywne słuchanie). • Jest otwarty w stosunku do ludzi, szanuje opinie i uczucia innych (nawet, gdy różnią się od jego własnej opinii). • Wyrażając własne opinie, przedstawia temat w sposób wzbudzający zainteresowanie. <p>Posługuje się przykładami pozwalającymi na lepsze zrozumienie prezentowanych zagadnień.</p>
8. Pozytywne podejście do obywatela	<p>Zaspakajanie 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, <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pozostaje dostępny dla obywateli/klientów, w szczególności odpowiadając na korespondencję, rozmowy telefoniczne etc. • W relacjach z obywatelami/klientami w pracy zachowuje się w sposób taktowny, wykazujący szacunek i zrozumienie drugiej osoby. • Szybko i adekwatnie reaguje na potrzeby i prośby obywateli/klientów. • Wykazuje się zrozumieniem potrzeb, życzeń i skarg ze strony obywateli/klientów. • Gdy nie jest w stanie zrealizować sprawy obywatela/klienta informuje go, w jaki sposób może on rozwiązać swój problem w ramach kompetencji organizacji. <p>Traktuje obywatela/klienta z szacunkiem i uprzejmością, bez względu na sposób jego zachowania i obycia, przy jednoczesnym zachowaniu wymaganej asertywności.</p>
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,

	<ul style="list-style-type: none"> - 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 <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Przedkłada wynik zespołu nad indywidualne osiągnięcia i cele. • Czuje się odpowiedzialny za realizację celów grupowych. • W pełni angażuje się w pracę zespołową. • Identyfikuje się z przyjętą rolą w grupie i wykonuje rzetelnie powierzone mu zadania. • Jeśli wymagają tego okoliczności – zmienia swoje działania tak, aby były one jak najbardziej efektywne dla grupy. • Aktywnie angażuje(zachęca) innych do współpracy. • Aktywnie słucha wypowiedzi innych członków zespołu, okazuje im szacunek i empatię. • Współpracuje z innymi mimo personalnych uprzedzeń. <p>Podporządkowuje się celom, normom, wartościom, procedurom i umowom obowiązującym w organizacji, zespole i w ramach własnej funkcji/roli.</p>
<p>10. Umiejętność negocjowania</p>	<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 <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • W czasie negocjacji szuka możliwości porozumienia i współpracy, kreatywnych rozwiązań korzystnych dla obu stron (sytuacja „wygrany-wygrany”). • Rzetelnie przygotowuje się do negocjacji, w szczególności przygotowuje różnorodne argumenty w celu wsparcia swojego stanowiska. • Dąży do zrozumienia stanowiska lub opinii innych w toku negocjacji (rozpoznaje stanowiska i interesy). • Jeśli to uzasadnione – jest zdecydowany i zasadniczy przy zachowaniu poszanowania dla drugiej strony. • Ułatwia rozwiązywanie problemów, szuka płaszczyzn wspólnych, rozpoznaje najlepsze propozycje. <p>W czasie negocjacji potrafi przekształcić zarzuty stawiane przez stronę przeciwną w pozytywne cechy lub je zdyskontować innymi argumentami.</p>
<p>11. Zarządzanie informacją/dzielenie się informacjami</p>	<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 <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • W odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób przekazuje dalej informacje lub doświadczenia,

	<p>mające duże znaczenie dla współpracowników.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pomaga innym w sposób adekwatny do sytuacji oraz nienaruszający granic i potrzeby szacunku osoby potrzebującej pomocy lub uczącej się. • Oferuje pomoc zawsze, gdy ktoś go o to poprosi lub w przypadku zauważania problemów lub braku doświadczenia współpracowników. <p>Przekazuje informacje o planowanych zmianach osobom, dla których mają one istotne znaczenie, uzgadnia z nimi działania.</p>
<p>12. Zarządzanie zasobami</p>	<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 wykorzystywanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu i kosztów, - kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania, <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Określa potrzeby jednostek, zespołów, wydziałów, organizacji i odpowiednio do nich określa, pozyskuje oraz zarządza zasobami. • Planuje i zarządza alokacją zasobów oraz ich wykorzystaniem w sposób jak najbardziej korzystny (czasowo, finansowo, jakościowo). <p>Nadzoruje postęp prac i czyni dokładne ustalenia umożliwiające kontynuację tych działań i kontrolę efektów.</p>
<p>13. Zarządzanie personelem</p>	<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, ustalenie realnych terminów ich wykonania oraz określanie 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 uzyskania 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, <p><i>Zachowania znamienne w zakresie kierowania zorientowanego na ludzi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozpoznaje mocne i słabe strony pracownika, wspomaga jego rozwój w tym zakresie. • Jako przełożony wspiera swoich pracowników w osiąganiu zamierzonych wyników, docenia ich i udziela informacji zwrotnej dotyczącej ich zachowań. • Stymuluje i motywuje swoich pracowników do współpracy, m.in. poprzez dokładne określenie wspólnych celów, zdefiniowanie indywidualnych ról zespołowych i zapewnienie swobodnej dyskusji. • Jako przełożony angażuje swoich podwładnych w proces podejmowania decyzji, nadzoruje ten proces oraz stwarza podstawy niezbędne do podejmowania decyzji i wprowadzania zmian. • Dostrzega różnice zdań i poglądów oraz skutecznie rozwiązuje konflikty w zespole. • Szanuje prywatność pracowników i zachowuje dyskrecję odnośnie ich osobistych spraw. Traktuje pracowników z szacunkiem, w sposób indywidualny i bezstronny, zachęca do wyrażania

	<p>opinii, nie dyskryminuje nikogo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zachowuje opanowanie i spokój w sytuacji stresu, chroni pracowników przed niedopuszczalnymi naciskami. <p><i>Zachowania znamienne w zakresie motywowania i rozwoju pracowników:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dostrzega potencjał rozwojowy u pracowników, stymuluje ich do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, określa potrzeby szkoleniowo-rozwojowe, dopasowuje indywidualne oczekiwania pracowników dotyczących własnego rozwoju do potrzeb urzędu. • Udziela konstruktywnej i adekwatnej informacji zwrotnej, która działa motywująco na zmianę dotychczasowych niepożądanych zachowań. • Określa ambitny ale realistyczny cel zadania, potrafi zaangażować pracowników i pomaga im ustalić swoją rolę w jego realizacji. • Motywuje podkreślając korzyści adekwatne do indywidualnych potrzeb konkretnego pracownika (np. wykorzystanie systemu wynagrodzeń, awansu prestiżu zadania). • Sam staje się przykładem poprzez swoje proaktywne działania. <p><i>Zachowania znamienne w zakresie delegowania:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zrozumiale tłumaczy zadania, określa odpowiedzialność za ich realizację, ustala realne terminy ich wykonania oraz określa oczekiwany efekt działania. • Przy delegowaniu lub przydzielaniu zadań i odpowiedzialności podaje wyraźne instrukcje (kto?, co?, kiedy?), a w razie konieczności udziela upoważnień, przydziela środki, podaje źródła informacji. • Przy delegowaniu dużej odpowiedzialności przewiduje możliwość wystąpienia problemów i dlatego ustala z góry etapy, punkty kontrolne, uzgodnienia dotyczące postępu prac. <p><i>Zachowania znamienne w zakresie oceny pracowników:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikuje pracownikowi czego oczekuje od niego w ramach konkretnych zadań, a następnie omawia te oczekiwania z pracownikiem. • W czasie rozmów słucha uważnie, co się do niego mówi, zadaje pytania i podsumowuje rozmowę. Udziela obiektywnej (zarówno pozytywnej jak i negatywnej) informacji zwrotnej, dotyczącej postępowania lub osiągniętych wyników. • Uważnie obserwuje swoich pracowników oraz na podstawie rozmów, oceny okresowej i indywidualnych planów rozwoju pracowników stara się pomóc w określeniu kierunku lub obszaru rozwoju pracownika. • Bezstronnie ocenia nie tylko wynik końcowy ale również bierze pod uwagę podjęte wysiłki i wpływ czynników zewnętrznych. <p>Ocena nie całego pracownika ale konkretne zachowanie. Ocena ma charakter mobilizujący pracownika do pożądanej zmiany a nie poniżający.</p>
<p>14. Zarządzanie jakością realizowanych zadań</p>	<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. <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ustala terminy uzyskania widocznych rezultatów (wykonania prac), które pozwalają na bieżącą weryfikację postępu zadania/planu. • Używa zestawienia kontrolnego lub listy kontrolnej, aby monitorować postępek zadań. • Skutecznie kontroluje prawidłowy przebieg realizacji zadania/planu.

	<ul style="list-style-type: none"> • Przeprowadza ocenę wyników pracy poszczególnych pracowników. • W razie potrzeby, daje pracownikom wskazówki w celu uzyskania poprawności realizowanych zadań. • Udziela wyczerpującej odpowiedzi na pytanie o aktualny status wykonywanego zadania. • Stwarza dla siebie i innych możliwość wglądu w przebieg zadania, w szczególności dzięki wprowadzeniu przejrzystej dokumentacji. <p>W razie potrzeby, dokonuje korekty/modyfikacji planów, prowadzącej do uzyskania pożądanych efektów.</p>
15. Zarządzanie wprowadzaniem zmian	<p>Wprowadzanie zmian w urzędzie przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian, - uzasadnianie konieczności wprowadzenia zmian, - określenie etapów i ram czasowych wprowadzonych zmian, - wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian, - podejmowanie kroków zmniejszających niechęć do wprowadzanych zmian, - skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzonymi zmianami, - przewidywanie reakcji pracowników na wprowadzone zmiany, - wprowadzenie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom urzędu, <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Osoba na podstawie ogólnego celu organizacji określa wielkość i ważność proponowanych zmian. Identyfikuje sprawy kluczowe związane z wprowadzeniem zmian i przedstawia je odpowiednim osobom. • Dostosowuje tempo zmian do kultury organizacji, jej dynamiki i potrzeb. Dostosowuje proces wdrożenia zmiany do bieżących zmian organizacyjnych i nieprzewidzianych ograniczeń. • Analizuje i określa zarówno korzyści jak i zagrożenia związane z wdrożeniem zmiany oraz określa poziom ryzyka na konkretnych etapach. Planuje środki zapobiegawcze oraz interwencyjne w przypadku wystąpienia zakłóceń podczas wdrażania zmiany. • Monitoruje, analizuje oraz prowadzi bieżącą ewaluację procesu wdrażania zmiany. <p>Potrafi aktywnie włączyć pracowników w proces zmian. Wspiera innych w okresie wprowadzania zmian i pomaga innym w adaptacji.</p>
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, <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dąży konsekwentnie do osiągnięcia założonego rezultatu, nawet w przypadku wystąpienia trudności. • Jest zdeterminowany na osiągnięcie celu pomimo jego złożoności oraz wykonywania kilku zadań równolegle. • Bierze odpowiedzialność za wywiązanie się z przyjętych zobowiązań. • Określa bariery (zagrożenia), które mogłyby zakłócić osiągnięcie założonego celu (ocena ryzyka), a także zadania krytyczne, mogące mieć przełomowe znaczenie. • Określa sposoby mierzenia postępu realizacji zadań.

	<p>Podjęmuje adekwatne działania wobec ryzyka nieosiągnięcia zamierzonego rezultatu.</p>
<p>17. Podejmowanie decyzji</p>	<p>Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozpoznawanie istoty problemu oraz określanie 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 <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wymienia, jakie informacje są niezbędne, aby móc sformułować dobrą ocenę lub osąd sytuacji. • Osądy formułuje w oparciu o odpowiednio dogłębną analizę sytuacji. Przy formowaniu decyzji uwzględnia wszystkie punkty widzenia • Dokonując wyboru, przedstawia wszystkie za i przeciw, szanse i zagrożenia wynikające z rozwiązań opcjonalnych. • Jeśli to konieczne – swoje decyzje konsultuje z ekspertami w danym obszarze. • Rozwiązuje skomplikowane sprawy po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat. Bez potrzeby nie odwleka w czasie momentu podjęcia decyzji. • Potrafi, nawet pod presją czasu, podjąć decyzję w bardzo skomplikowanych sprawach <p>Przewiduje skutki decyzji pod kątem konsekwencji długo- i krótkoterminowych, przy pełnej świadomości wagi swych decyzji.</p>
<p>18. 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, - dostosowanie 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 działania (także) w okresach przejściowych lub wprowadzania zmian <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • W przypadku wystąpienia kryzysu podejmuje szybkie działanie mające na celu jego rozwiązanie oraz uzyskanie najbardziej efektywnego rezultatu. • W przypadku wystąpienia kryzysu informuje adekwatnie wszystkie potencjalne strony, nie zwleka z przekazaniem wiadomości. • Podczas działania bierze pod uwagę wszystkie informacje, zmieniające się warunki i ograniczenia podjętych działań. • Dąży do niwelowania negatywnych skutków radzenia sobie z sytuacją kryzysową. • Tworzy realne plany działania w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej. • Znając potencjalne przyczyny sytuacji kryzysowych rozpoznaje je prawidłowo i określa ich wpływ na prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej. • Potrafi odpowiednio wcześnie rozpoznać sytuację kryzysową. • Stale aktualizuje swą wiedzę o potencjalnych sytuacjach kryzysowych, którymi powinien zarządzać. • Wyciąga wnioski z wcześniejszych (lub występujących w innych organizacjach) sytuacji kryzysowych (także własnych doświadczeń) tak, żeby można było w przyszłości ich uniknąć.

	Planując działania zapobiegawcze lub działania w czasie sytuacji kryzysowej bierze pod uwagę najnowsze dostępne rozwiązania proceduralne, techniczne, informatyczne etc.
19. Samodzielność	<p>Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania</p> <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Powierzone zadania wykonuje samodzielnie bez pomocy i nadzoru innych osób. • Ma konieczną dyscyplinę i wytrwałość, aby realizować swoje cele. <p>Sam z własnej inicjatywy poszukuje potrzebnych mu informacji, przedkłada tematy do dyskusji, zgłasza problemy, formułuje wnioski istotne dla właściwego wykonywania pracy.</p>
20. Inicjatywa	<p>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 powstawania,</p> <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • W swych działaniach jest proaktywny, wykazuje się inicjatywą w działaniu. • W przypadku zaistnienia problemów nie zwleka i nie uzależnia ich rozwiązania od innych czynników, lecz sam podejmuje działania. • Jeśli to możliwe – wprowadza nowatorskie bądź innowacyjne metody pracy, przedkłada nowe propozycje oraz przejmuje przewodzenie w ich realizacji. • Jest otwarty na zmiany, szuka nowych rozwiązań oraz źródeł informacji. • Sygnalizuje pojawienie się w jego otoczeniu nowych sposobów rozwiązań i przynosi je do własnej organizacji; szuka sposobu wdrożenia nowego rozwiązania. • Rozważa bilans korzyści/strat wynikający z wprowadzenia zmiany do działającego systemu. <p>Jeśli to konieczne – pyta o opinię ekspertów oraz sam analizuje efekty ewentualnej zmiany na podstawie faktów, a nie własnych uprzedzeń.</p>
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 nowych, - otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod, - inicjowanie lub wynajdowanie nowych możliwości lub sposobów działania, - badanie różnorodnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego, - zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań, <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • O ile to możliwe – wykorzystuje/wdraża różne metody, które wydają się bardziej adekwatne dla prawidłowego wykonywania zadania. • Łączy różne sposoby i koncepcje rozwiązania problemu w nowatorskim, oryginalnym podejściu do sprawy, przelamuje istniejące schematy i ramy myślenia. • Na podstawie własnej wiedzy i doświadczenia sam tworzy nowe rozwiązania, innowacyjne koncepcje. • Zadaje „prowokacyjne” pytania, pobudzając tym samym do myślenia wykraczającego poza utarte schematy. <p>Zachęca innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.</p>

<p>22. Myślenie strategiczne</p>	<p>Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadanie informacji przez:</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, - 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, <p><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje fundamentalne dla organizacji potrzeby i kierunki działań. • Trafnie rozpoznaje najważniejsze procesy rozwojowe, mające bezpośrednie znaczenie dla jego dziedziny pracy i dla organizacji. • Bierze pod uwagę wszystkie możliwe skutki podjętych decyzji i działań, planuje rozwiązania potencjalnych problemów i pokonywanie przeszkód. • Określa rolę własnej komórki organizacyjnej lub zespołu i przekłada wizję na konkretne działania. • Potrafi dystansować się od bieżących problemów, nie daje się zdominować przez doraźne problemy podczas planowania i tworzenia strategii. • Identyfikuje priorytety, określa przewidywania długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji. <p>W przypadku istotnych kwestii sprawdza najpierw u bezpośrednio zainteresowanych, czy jego konkretna propozycja spotka się z odpowiednim poparciem.</p>
<p>23. 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><i>Zachowania znamienne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dyskutując na temat problemów stawia odpowiednio ukierunkowane pytania, by uzyskać przejrzysty obraz sytuacji. • Nie zadowolają go niepełne informacje, wypytuje i samodzielnie szuka danych. • Analizuje i porządkuje pod względem ich istotności fakty, przypuszczenia i odczucia, które odgrywają kluczową rolę w momencie pojawienia się problemu oraz analizy danych. • Łączy informacje z różnych źródeł, dostrzega relacje pomiędzy tymi danymi, ich znaczeniem i samym problemem. • Potrafi wyciągnąć logiczne wnioski oraz uchwycić istotę problemu. Formułuje przejrzyste i adekwatne wnioski oraz propozycje ugruntowane wnikliwą analizą. <p>Dobiera odpowiednie narzędzia i technologie (również aplikacje komputerowe) w celu rozwiązania zadania oraz stosuje odpowiednie procedury prowadzenia badań i zbierania danych.</p>

Załącznik Nr 2
do Regulaminu
przeprowadzania okresowych ocen
pracowników samorządowych
w Urzędzie Gminy w Celestynowie

ARKUSZ OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO

Część A

.....
(nazwa jednostki)

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika samorządowego

Imię

Nazwisko

Komórka
organizacyjna

Stanowisko

Data mianowania/zatrudnienia na stanowisku
urzędniczym

Data rozpoczęcia pracy na obecnym
stanowisku

II. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Ocena/poziom

Data sporządzenia
.....

(miejscowość)

(dzień, miesiąc, rok)

(pieczętka i podpis osoby wypełniającej)

Część B

I. Kryterium 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 oceniającego

Dane dotyczące oceniającego:

Imię/imiona

.....

Nazwisko

.....

Stanowisko

.....

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku

.....

Należy napisać, w jaki sposób oceniany wykonał obowiązki w okresie, w którym podlegał ocenie, czy spełnił ustawowe kryteria oceny. Jeżeli pracownik wykonywał w okresie, w którym podlegał ocenie, dodatkowe zdania, które nie wynikają z opisu zajmowanego przez niego stanowiska, należy je wskazać.

.....

(miejscowość)

(dzień, miesiąc, rok)

(podpis oceniającego)

Część D

Określenie poziom wykonywania obowiązków oraz przyznanie okresowej oceny

Oceniam wykonywanie obowiązków przez:

.....

w okresie od do

na poziomie (wstawić krzyżyk w odpowiednim polu):

Poziom bardzo dobry	
---------------------	--

Wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób często przewyższający oczekiwania. W razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonywał je zgodnie z ustalonymi standardami. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny wymienione w części B. [$<4,5-5,0$) pkt.]

Poziom dobry	
--------------	--

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. [$<4,0-4,5$) pkt.]

Poziom zadowalający	
---------------------	--

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. [$\leq 3,0-4,00$ pkt.]

Poziom niezadowolający	
------------------------	--

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. (poniżej 3,0 pkt.)

i przyznaję okresową ocenę:

--

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

.....

(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)

przeprowadzania okresowych ocen
pracowników samorządowych
w Urzędzie Gminy w Celestynowie

Celestynów, dnia

Znak sprawy:

Pan/i

.....

.....

(stanowisko)

POWIADOMIENIE O TERMINIE PRZEPROWADZENIA OCENY OKRESOWEJ

Na podstawie § 5 ust. 4 Regulaminu przeprowadzania okresowych ocen pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Celestynowie stanowiącego załącznik do Zarządzenia Nr 109/2013 Wójta Gminy Celestynów z dnia 23.08.2013 r., informuję Pana/Panią, że ocena okresowa zostanie przeprowadzona w terminie:

.....

.....

(podpis oceniającego)

Kopię powiadomienia o terminie przeprowadzenia oceny okresowej dołącza się do arkusza oceny.

Załącznik nr 4
do Regulaminu

przeprowadzania okresowych ocen
pracowników samorządowych
w Urzędzie Gminy w Celestynowie

Celestynów, dnia

Znak sprawy:

Pan/i

.....

.....

(stanowisko)

POWIADOMIENIE O NOWYM TERMINIE OCENY

Na podstawie § 8 ust. 1 Regulaminu przeprowadzania okresowych ocen pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Celestynowie stanowiącego załącznik do Zarządzenia Nr 109/2013 Wójta Gminy Celestynów z dnia 23.08.2013 r., informuję Pana/ Panią, że termin sporządzenia oceny okresowej wyznaczony na dzień zostaje przesunięty na dzień:

Przyczyną przesunięcia terminu jest:

.....

.....

.....(wskazać uzasadnienie przesunięcia np. usprawiedliwiona nieobecność w pracy ocenianego uniemożliwiająca przeprowadzenie oceny, zmiana stanowiska pracy ocenianego lub zakresu obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy rodzi obowiązek sporządzenia oceny na piśmie w terminie wcześniejszym niż wyznaczony przez oceniającego)

.....

(podpis oceniającego)

Kopię powiadomienia o nowym terminie przeprowadzenia oceny załącza się do arkusza oceny.

Załącznik nr 5
do Regulaminu

przeprowadzania okresowych ocen
pracowników samorządowych
w Urzędzie Gminy w Celestynowie

Celestynów, dnia

.....
(imię i nazwisko pracownika)

.....
(stanowisko)

Znak sprawy:

**Wójt Gminy Celestynów
Pan Stefan Traczyk**

ODWOŁANIE OD OCENY OKRESOWEJ

Na podstawie § 9 ust. 2 Regulaminu przeprowadzania okresowych ocen pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Celestynowie stanowiącego załącznik do Zarządzenia Nr 109/2013 Wójta Gminy Celestynów z dnia 23.08.2013 r., niniejszym odwołuje się od oceny okresowej z dnia doręczonej w dniu..... .
Wnoszę o jej zmianę i przyznanie mi oceny

Uzasadnienie

Z przyznaną mi negatywną/zaniżoną oceną mojej pracy za okres od dniado dnia, nie zgadzam się z następujących powodów:

.....
(podpis ocenionego pracownika)

Załącznik nr 6
do Regulaminu

przeprowadzania okresowych ocen
pracowników samorządowych
w Urzędzie Gminy w Celestynowie

Celestynów, dnia

Znak sprawy:

Pan/i

.....

.....

(stanowisko)

**POWIADOMIENIE
O TERMINIE DOKONANIA PONOWNEJ OCENY OKRESOWEJ**

Na podstawie § 10 ust. 2 Regulaminu przeprowadzania okresowych ocen pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Celestynowie stanowiącego załącznik do Zarządzenia Nr 109/2013 Wójta Gminy Celestynów z dnia 23.08.2013 r., niniejszym informuję Pana/Panią, że ponowna ocena okresowa zostanie dokonana w terminie:.....

.....

(podpis ocenionego pracownika)

Załącznik nr 7
do Regulaminu

ZASADY PRZEPROWADZANIA OCENY OKRESOWEJ

Bilans poszczególnych kompetencji odbywa się w oparciu o ustandaryzowaną skalę obserwacji. Skala pozwala na diagnozę pracownika poprzez obserwację przejawianych przez niego pożądanych zachowań. Skala jest skalą pięciostopniową.

Obserwując osobę ocenianą w kontekście omawianego zachowania stwierdzam, iż:	
A	Przy wykonywaniu rutynowych zadań lub w przypadku zaistnienia typowych sytuacji, w których powinno wystąpić zachowanie – zachowanie pożądane zupełnie nie występuje lub występuje wyjątkowo rzadko albo w przeważającej większości jest niewłaściwe (występują liczne błędne, nieadekwatne zachowania).
B	Przy wykonywaniu rutynowych zadań lub w przypadku zaistnienia typowych sytuacji, w których powinno wystąpić zachowanie – zdarza się, iż zachowanie nie występuje lub zdarza się, iż jest ono niewłaściwe (występują czasem błędne, nieadekwatne zachowania) albo zachowanie występuje, jednak wymaga stałego, bezpośredniego nadzoru (korygowania) ze strony innych pracowników/przełożonego.
C	Zachowanie występuje przy wykonywaniu zdecydowanej większości rutynowych zadań lub w przypadku zaistnienia typowych sytuacji, w których powinno ono wystąpić, przy tym w zdecydowanej większości przypadków nie wymaga korekt i stałego, bezpośredniego nadzoru. Jednocześnie w przypadku konieczności wykonania zadań bądź zaistnienia sytuacji o charakterze niecodziennym (nietypowym, skomplikowanym) zachowanie się w pożądany sposób wymaga zazwyczaj wsparcia ze strony innych pracowników, bezpośredniego nadzoru bądź korygowania.
D	Zachowanie występuje przy wykonywaniu wszystkich rutynowych zadań lub w przypadku zaistnienia typowych sytuacji oraz w zdecydowanej większości przypadków wykonywania zadań bądź zaistnienia sytuacji o charakterze niecodziennym (nietypowym, skomplikowanym), w których powinno ono wystąpić, przy tym nie wymaga korekt i stałego, bezpośredniego nadzoru.

E	<p>Zachowanie występuje przy wykonywaniu wszystkich rutynowych oraz nietypowych (niecodziennych, skomplikowanych) zadań lub w przypadku zaistnienia wszystkich sytuacji, w których powinno ono wystąpić, przy czym nie wymaga korekt i stałego, bezpośredniego nadzoru.</p> <p>Pożądana zachowana występują we wszystkich sytuacjach, w których powinny mieć miejsce – nawet jeśli są to najbardziej zaskakujące sytuacje lub najtrudniejsze zadania.</p> <p>Zaawansowanie w zachowywaniu się w pożądanym sposób jest tak wysokie, iż możliwe jest mówienie o wzorcu zachowywania się, uczeniu pożądanym zachowań innych, kreowaniu standardów jakościowych określonego zachowania się.</p>
----------	--

Zarządzenie precyzuje, iż w wyniku dokonania oceny, oceniający przyznaje ocenę pozytywną określając – po obliczeniu średniej arytmetycznej – jej poziom: *bardzo dobry, dobry, zadowalający lub przyznaje ocenę negatywną.*

Wyliczenie wspomnianej wyżej średniej arytmetycznej (z ocen uzyskanych w ramach każdego z ocenianych kryteriów) następuje przy przyjęciu następujących założeń:

- A – 1 pkt.
- B – 2 pkt.
- C – 3 pkt.
- D – 4 pkt.
- E – 5 pkt.

W oparciu o zdefiniowaną powyżej skalę możliwe jest wdrożenie przejrzystej metody oceny kompetencji, a następnie jej przełożenie na ocenę okresową, opisaną w Zarządzeniu.

Przykład formularza dla kryterium „sumienność”

Sumienność		<i>Obserwacja wg skali</i>				
<i>Kompetencja</i>	<i>Opis</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
Sumienność	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.					

Możliwe jest przeprowadzenie bilansu zarówno na poziomie poszczególnych kompetencji (wystąpi wówczas mniejsza liczba elementów do diagnozy), jak i na poziomie bardziej szczegółowym – w odniesieniu do poszczególnych zachowań znamienych, dla danej kompetencji. Należy przy tym zauważyć, iż możliwe jest także rozwiązanie pośrednie, dopuszczające ocenę na poziomie kompetencji tam, gdzie wydaje się ona oczywista i prosta, zaś w przypadku wątpliwości – odwołać się do poszczególnych zachowań znamienych.

Jeśli oceniający będzie miał problem z jednoznaczną odpowiedzią na pytanie o swoje obserwacje na poziomie kompetencji – będzie mógł odwołać się wprost do poszczególnych zachowań znamiennej dla danej kompetencji, co umożliwia jednoznaczną diagnozę w oparciu o bardzo szczegółowe wskaźniki behawioralne (jeśli z dowolnych przyczyn diagnoza pojedynczego zachowania nie będzie możliwa – model dopuszcza jego pominięcie).