ZARZĄDZENIE NR 64/2020
Starosty Jaworskiego
z dnia 11 września 2020 r.

w sprawie wprowadzenia regulaminu dokonywania okresowych ocen pracowników samorządowych

Na podstawie art. 34 ust. 1 i art. 35 ust. 2 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2020 r. poz. 920) w związku z art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. z 2019 poz. 1282, z późn. zm.) i art. 94 pkt 9 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 2020 r. poz. 1320, z późn. zm.) zarządza się, co następuje:

§ 1.

Wprowadza się Regulamin dokonywania okresowych ocen pracowników samorządowych zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Jaworze.

§ 2.

Treść zarządzenia podlega publikacji w BIP oraz ogłoszeniu na tablicy informacyjnej w siedzibie Starostwa Powiatowego w Jaworze.

§ 3.

Traci moc zarządzenie nr 12/2009 Starosty Jaworskiego z dnia 19 marca 2009 r. w sprawie regulaminu prowadzenia okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych oraz zarządzenie nr 41/2015 Starosty Jaworskiego z dnia 28 sierpnia 2015 r. w sprawie zmian w Regulaminie w sprawie przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Jaworze.

§ 4.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia

STAROSTA
Aneta Kucharzyk

Adwokat
Grzegorz Suliński

Załącznik
do zarządzenia nr 64/2020
Starosty Jaworskiego
z dnia 11 września 2020 r.

REGULAMIN
DOKONYWANIA OKRESOWYCH OCEN PRACOWNIKÓW SAMORZADOWYCH ZATRUDNIONYCH W STAROSTWIE POWIATOWYM W JAWORZE

§ 1.

1. Niniejszy regulamin określa sposób oraz zasady dokonywania okresowych ocen, zwanych dalej „ocenami", pracowników samorządowych zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Jaworze na podstawie powołania (Skarbnik Powiatu) i umowy o pracę (pozostali pracownicy) - na stanowiskach urzędniczych, w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych, zwanych dalej „pracownikami". Regulamin określa także okresy, za które jest sporządzana ocena, kryteria, na podstawie których jest sporządzana ocena, oraz skalę ocen, biorąc pod uwagę potrzebę prawidłowego dokonywania tych ocen oraz specyfikę funkcjonowania jednostki.
2. Ocenę na piśmie dokonuje bezpośredni przełożony pracownika, wynikający ze struktury organizacyjnej jednostki, w której pracownik jest zatrudniony.
3. Wynikiem końcowym oceny jest wypełniony arkusz okresowej oceny pracownika samorządowego, zwany dalej „arkuszem oceny", stanowiący **załącznik nr 1** do niniejszego regulaminu.

§ 2.

1. Oceny pracownika dokonuje się na piśmie raz na 2 lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy.
2. Bezpośredni przełożony wyznacza termin dokonania oceny na piśmie, określając miesiąc i rok.
3. W ciągu 6 miesięcy od dnia zatrudnienia pracownika, bezpośredni przełożony przedstawia pracownikowi kryteria oceny, według których będzie oceniany oraz wyznacza termin oceny.
4. W uzasadnionych przypadkach bezpośredni przełożony może zmienić termin sporządzenia oceny na piśmie. Za uzasadniony przypadek należy rozumieć w szczególności usprawiedliwioną nieobecność w pracy ocenianego pracownika lub oceniającego bezpośredniego przełożonego, uniemożliwiającą przeprowadzenie oceny, zmianę zakresu czynności na zajmowanym stanowisku, zmianę na stanowisku ocenianego pracownika.
5. W przypadku zmiany terminu oceny, bezpośredni przełożony niezwłocznie pisemnie powiadamia ocenianego pracownika o nowym terminie dokonania oceny na piśmie. Kopię pisma dołącza się do arkusza oceny. Wzór pisma stanowi **załącznik nr 2** do niniejszego regulaminu.
6. W razie zmiany na stanowisku bezpośredniego przełożonego w trakcie okresu, w którym oceniany podlega ocenie, ocena jest sporządzana na podstawie wybranych wcześniej kryteriów.

§ 3.

1. Ocena pracownika dotyczy wywiązywania się przez pracownika z obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązków

określonych w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych.

2. Oceny pracownika dokonuje się według kryteriów podstawowych i kryteriów dodatkowych.
3. Kryteria podstawowe wynikają z obowiązków określonych w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych.
4. Kryteria dodatkowe składają się z kryteriów obowiązkowych (jednakowych dla wszystkich pracowników) oraz z kryteriów do wyboru, wybieranych przez bezpośredniego przełożonego pracownika w liczbie co najmniej 7, adekwatnie do obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku danego pracownika.
5. Wykaz kryteriów dodatkowych określa **załącznik nr 3** do niniejszego regulaminu.

§ 4.

1. Pracownik kadr Starostwa Powiatowego w Jaworze wypełnia 2 egzemplarze arkusza oceny (część A) i przekazuje je bezpośredniemu przełożonemu ocenianego pracownika.
2. Bezpośredni przełożony ocenianego pracownika dokonuje wyboru kryteriów ocen i wypełnia dalszą część arkusza oceny (część B pkt I). Przed wyborem kryteriów ocen powinien zapoznać się z opisem stanowiska pracy oraz zakresem czynności na zajmowanym stanowisku ocenianego pracownika.
3. Bezpośredni przełożony przedkłada pracownikowi do zapoznania się arkusz oceny z wybranymi kryteriami, według których pracownik będzie oceniany oraz informuje o terminie oceny.
4. Oceniany pracownik pisemnie potwierdza na 2 egzemplarzach arkusza oceny (w części B pkt II) datę zapoznania się z kryteriami oceny i terminem oceny. 1 egzemplarz wypełnionego arkusza oceny (część A i B) otrzymuje pracownik, drugi egzemplarz wypełnionego arkusza oceny bezpośredni przełożony przekazuje do komórki kadr Starostwa Powiatowego w Jaworze - do terminu dokonania oceny.
5. W razie odmowy potwierdzenia przez ocenianego pracownika zapoznania się z kryteriami oceny i terminem oceny, bezpośredni przełożony sporządza na 2 arkuszach oceny (w części B pkt II – w miejscu przeznaczonym na potwierdzenie pracownika) adnotację o odmowie pracownika i dacie odmowy. 1 egzemplarz arkusza oceny (część A i B) bezpośredni przełożony doręcza pracownikowi, drugi egzemplarz bezpośredni przełożony przekazuje do komórki kadr Starostwa Powiatowego w Jaworze.

§ 5.

1. Przed terminem dokonania oceny pracownika, pracownik kadr Starostwa Powiatowego w Jaworze przekazuje 1 egzemplarz wypełnionego arkusza oceny (część A i B) bezpośredniemu przełożonemu pracownika.
2. Bezpośredni przełożony sporządza ocenę pracownika na piśmie w 2 egzemplarzach (wypełniając część C i D arkusza oceny).
3. Niezwłocznie, nie dłużej jednak niż w ciągu 7 dni, bezpośredni przełożony doręcza ocenę (część C, D i E arkusza oceny) ocenianemu pracownikowi oraz Staroście Jaworskiemu (kompletny egzemplarz wypełnionego arkusza oceny).
4. Oceniany pracownik pisemnie potwierdza na 2 egzemplarzach arkusza oceny (w części E) fakt zapoznania się z oceną sporządzoną przez bezpośredniego przełożonego, opatrując go datą i własnoręcznym podpisem. 1 egzemplarz arkusza oceny (część C, D i E) otrzymuje pracownik, drugi egzemplarz kompletnego arkusza oceny bezpośredni przełożony przekazuje Staroście Jaworskiemu.
5. W razie odmowy potwierdzenia przez ocenianego pracownika zapoznania się z oceną, bezpośredni przełożony ocenianego pracownika sporządza na 2 arkuszach oceny (w części

E – w miejscu przeznaczonym na potwierdzenie pracownika) adnotację o odmowie pracownika i dacie odmowy. Jeden egzemplarz arkusza oceny (części C, D i E) bezpośredni przełożony doręcza pracownikowi, drugi egzemplarz kompletnego arkusza oceny bezpośredni przełożony przekazuje Staroście Jaworskiemu.

6. Starosta przekazuje ocenę (części A, B, C, D i E arkusza oceny) do kadr Starostwa Powiatowego w Jaworze, celem dołączenia jej do akt osobowych ocenianego pracownika.

§ 6.

1. Pracownikowi od dokonanej oceny przysługuje odwołanie do Starosty Jaworskiego w terminie 7 dni od dnia doręczenia oceny.
2. Starosta Jaworski rozpatruje odwołanie w terminie 14 dni od dnia wniesienia.
3. W przypadku uwzględnienia przez Starostę Jaworskiego odwołania, ocenę zmienia się albo dokonuje się oceny po raz drugi. Oceniany zostaje pisemnie powiadomiony przez Starostę Jaworskiego o wyniku postępowania odwoławczego od oceny.
7. W przypadku uzyskania przez pracownika negatywnej oceny, ponownej jego oceny dokonuje się nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny. W takim przypadku, aby zapewnić powtarzalność oceny oraz obiektywizm w doborze kryteriów, kolejna ocena powinna być przeprowadzona według uprzednio wybranych kryteriów.
8. Uzyskanie ponownej negatywnej oceny, skutkuje rozwiązaniem z pracownikiem umowy o pracę lub postawieniem przez Starostę Jaworskiego wniosku o odwołanie pracownika zatrudnionego na podstawie powołania - z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

Załączniki:

Załącznik nr 1 – Arkusz okresowej oceny pracownika samorządowego
Załącznik nr 2 – Powiadomienie o nowym terminie okresowej oceny
Załącznik nr 3 – Wykaz dodatkowych kryteriów oceny

Załącznik nr 1
do Regulaminu
dokonywania
okresowych ocen
pracowników
samorządowych

ARKUSZ OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO

Część A

.....
(nazwa jednostki organizacyjnej, w której zatrudniony jest oceniany pracownik)

Dane dotyczące ocenianego pracownika samorządowego:

Imię: .....

Nazwisko: .....

Komórka organizacyjna: .....

Stanowisko: .....

Data zatrudnienia na stanowisku urzędniczym: .....

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

Dane dotyczące poprzedniej oceny:

Ocena/poziom: .....

Data sporządzenia: .....

Jawor, dnia: .....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(pieczątka i podpis osoby wypełniającej-pracownika kadr)

Część B

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
7	Sprawowanie właściwej kontroli zarządczej w powierzonym obszarze działań

Nr	Kryteria wybrane przez bezpośredniego przełożonego
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Sporządzenie oceny na piśmie nastąpi w .....
(należy wpisać miesiąc, rok)

.....
(imię i nazwisko oceniającego-bezpośredniego przełożonego)

.....
(stanowisko oceniającego)

.....
(data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku przez oceniającego-bezpośredniego przełożonego)

Jawor, dnia: .....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(podpis oceniającego-bezpośredniego przełożonego)

Zapoznanie się z kryteriami oceny oraz terminem sporządzenia oceny na piśmie

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

Jawor, dnia: .....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(podpis ocenianego pracownika)

Część C

Opinia dotycząca wykonywania obowiązków przez ocenianego pracownika:

Dane dotyczące oceniającego-bezpośredniego przełożonego pracownika:

Imię: .....

Nazwisko: .....

Stanowisko: .....

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

Należy napisać, w jaki sposób oceniany pracownik wykonywał obowiązki wynikające z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązki wynikające z art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych w okresie, w którym podlegał ocenie, czy spełniał kryteria oceny (podstawowe i dodatkowe, w tym obowiązkowe i do wyboru). Jeżeli pracownik wykonywał w okresie, w którym podlegał ocenie dodatkowe zadania, które nie wynikają z opisu zajmowanego przez niego stanowiska i zakresu czynności na zajmowanym stanowisku, należy je wskazać.

Jawor, dnia: .....
(*dzień, miesiąc, rok*)

.....
(*podpis oceniającego-bezpośredniego pracownika*)

Część D

Określenie poziomu wykonywania obowiązków oraz przyznanie okresowej oceny

Oceniam wykonywanie obowiązków przez:

Pracownika: .....

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

na poziomie (wstawić krzyżyk w odpowiednim polu):

Bardzo dobrym	

Wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązki wynikające z art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych w sposób często przewyższający oczekiwania. W razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny wymienione w części B.

Dobrym	

Wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązki wynikające z art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części B.

Zadawalającym	

Większość obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązków wynikających z art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał niektóre kryteria oceny wymienione w części B.

Niezadawalającym	

Większość obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązków wynikających z art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale, bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części B.

i przyznaję okresową ocenę:

.....

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

Jawor, dnia: .....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(podpis oceniającego-bezpośredniego pracownika)

Część E

Zapoznałam/łem się z oceną sporządzoną na piśmie w dniu: .....

przez: .....
(imię, nazwisko, stanowisko oceniającego-bezpośredniego przełożonego)

Jawor, dnia: ....
(dzień, miesiąc, rok) *(podpis ocenianego pracownika)*

Załącznik nr 2
do Regulaminu
dokonywania
okresowych ocen
pracowników
samorządowych

.....
(nazwa jednostki)

.....
(miejscowość i data)

.....
(imię i nazwisko pracownika)

POWIADOMIENIE O NOWYM TERMINIE OKRESOWEJ OCENY

Informuję Pana/Panią, iż termin przeprowadzenia okresowej oceny zaplanowany na dzień ..... zostaje przesunięty na inny termin.
Nowy termin sporządzenia oceny zostaje wyznaczony na dzień .....

Przyczyną przesunięcia terminu jest:

.....
(wskazać przyczyny przesunięcia oceny okresowej: usprawiedliwiona nieobecność oceniającego lub ocenianego, zmiana zakresu obowiązków ocenianego, zmiana stanowiska pracy, itp.)

Jawor, dnia, ...
(pieczęć i podpis bezpośredniego przełożonego ocenianego pracownika)

Załącznik nr 3
do Regulaminu
dokonywania
okresowych ocen
pracowników
samorządowych

WYKAZ DODATKOWYCH KRYTERIÓW OCENY

KRYTERIA OBOWIĄZKOWE

Kryterium	Opis kryterium
1. Sumienność	Wykonywanie obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązków określonych w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych dokładnie, skrupulatnie i solidnie.
2. Sprawność	Dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązków określonych w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, 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, niefaworyzowania żadnej z nich.
4. Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania zadań, obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązków określonych w **art. 24** i **art. 25** ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych. Umiejętność wyszukiwania i implementacji właściwych przepisów prawa potrzebnych w zależności od rodzaju realizowanego celu i zadania lub sprawy. Rozpoznawanie spraw, które wymagają

	współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.
5. Planowanie i organizowanie pracy	Planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Precyzyjne określanie celów i zadań, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych.
6. Postawa etyczna	Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbałość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z przepisami prawa oraz etyką zawodową.
7. Sprawowanie właściwej kontroli zarządczej w powierzonym obszarze działań	Podejmowanie ogółu działań dla realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

KRYTERIA DO WYBORU

Kryterium	**Opis kryterium**
1. Wiedza specjalistyczna	Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań
2. Umiejętność obsługi urządzeń technicznych	Odpowiedni stopień wiedzy i umiejętności niezbędny do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych
3. Znajomość języka obcego (czynna i bierna)	Znajomość języka obcego na poziomie odpowiednim do realizowanych zadań, pozwalająca na:
	-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 umiejętności i kwalifikacji zawodowych, 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 przekonywający,
	-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,
	-próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji,
	-okazanie zainteresowania jej opiniami,
	-umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami
8. Pozytywne podejście do obywatela	Zaspokajanie potrzeb obywatela przez:
	-zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy,
	-okazywanie szacunku,
	-tworzenie przyjaznej atmosfery,
	-umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji,
	-służenie pomocą
9. Umiejętność pracy w zespole	Realizacja zadań w zespole przez:
	-pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby,
	-zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań,
	-współpracę, a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu,
	-zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu,
	-aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania
10. Umiejętność negocjowania	Wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych dzięki:

	-dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób,
	-przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska,
	-przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska,
	-rozpoznawaniu najlepszych propozycji,
	-stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów,
	-ułatwianiu rozwiązywania problemu, kwestii spornej,
	-tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań
11. Zarządzanie informacją/dzielenie się informacjami	Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji przez:
	-przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te będą stanowiły istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach,
	-uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie
12. Zarządzanie zasobami	Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów ludzkich, rzeczowych, informacyjnych, finansowych lub innych przez:
	-określanie i pozyskiwanie zasobów,
	-alokację i wykorzystanie zasobów w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy,
	-kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do zgodnego z prawem, efektywnego, oszczędnego i terminowego działania oraz realizowania celów i zadań
13. Zarządzanie personelem	Motywowanie pracowników do osiągania wyższej skuteczności i jakości pracy przez:
	-zrozumiałe tłumaczenie celów i 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 celów i zadań	Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądanych efektów przez:
	-tworzenie i wprowadzanie efektywnych systemów kontroli zarządczej,
	-sprawdzanie jakości i postępu w realizacji celów i zadań,
	-modyfikowanie planów w razie konieczności,
	-ocenianie wyników pracy poszczególnych pracowników,
	-wydawanie poleceń mających na celu poprawę wykonywanych obowiązków
15. Zarządzanie wprowadzaniem zmian	Wprowadzanie zmian w jednostce przez:
	-podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian,
	-uzasadnianie konieczności wprowadzania zmian,
	-określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych zmian,
	-wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian,
	-podejmowanie kroków zmniejszających niechęć do wprowadzanych zmian,
	-skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami,
	-przewidywanie reakcji pracowników na wprowadzane zmiany,

	-wprowadzanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom jednostki
16. Zorientowanie na rezultaty pracy	Osiąganie zakładanych celów i zadań, doprowadzanie działań do końca przez:
	-ustalanie priorytetów działania,
	-identyfikowanie celów i zadań krytycznych, szczególnie trudnych, mogących mieć przełomowe znaczenie,
	-określanie sposobów mierzenia postępu realizacji celów i zadań,
	-przyjmowanie odpowiedzialności w trakcie realizacji celów i zadań i wywiązywanie się z zobowiązań,
	-zrozumienie konieczności rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań
17. Podejmowanie decyzji	Umiejętność podejmowania decyzji w sposób sprawny, bezstronny i obiektywny przez:
	-rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn,
	-podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji,
	-rozważanie skutków podejmowanych decyzji,
	-podejmowanie decyzji w złożonych lub obarczonych pewnym ryzykiem sprawach,
	-podejmowanie decyzji obarczonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat
18. Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	Pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów przez:
	-wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych,
	-szybkie działanie mające na celu rozwiązanie kryzysu,
	-dostosowywanie działania do zmieniających się warunków,
	-wcześniejsze rozważanie potencjalnych problemów i zapobieganie ich skutkom,
	-informowanie wszystkich, którzy będą musieli zareagować na kryzys,
	-wyciąganie wniosków z sytuacji kryzysowych tak, żeby można było w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji,
	-skuteczne działanie (także) w okresach przejściowych lub wprowadzania zmian

19. Samodzielność	Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconych celów i zadań
20. Inicjatywa	-umiejętność i wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowanie o nich,
	-inicjowanie działania i branie odpowiedzialności za nie,
	-mówienie otwarcie o problemach, badanie źródeł ich powstania
21. Kreatywność	Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy przez:
	-rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami,
	-wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych,
	-otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod,
	-inicjowanie lub wynajdywanie nowych możliwości lub sposobów działania,
	-badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego,
	-zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań
22. Myślenie strategiczne	Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów i zadań w oparciu o posiadane informacje przez:
	-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,
	-przewidywanie długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji,
	-planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód,
	-ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania,
	-tworzenie strategii lub kierunków działania,
	-analizowanie okoliczności i zagrożeń

23. Umiejętności analityczne	Umiejętne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych, tj.:
	-rozróżnianie informacji istotnych od nieistotnych,
	-dokonywanie systematycznych porównań różnych aspektów analizowanych i interpretowanych danych,
	-interpretowanie danych pochodzących z dokumentów, opracowań i raportów,
	-stosowanie procedur prowadzenia badań i zbierania danych odpowiadających stawianym problemom,
	-prezentowanie w optymalny sposób danych i wniosków z przeprowadzonej analizy,
	-stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w celu rozwiązania problemu//celu/zadania