



NOWOCZESNA
ADMINISTRACJA
SAMORZĄDOWA

DG PMC Sp. z o.o.
Ul. Wierzbicice 44 A, 61-568 Poznań
tel. (61) 839 90 24, fax (61) 839 92 97
email: pmc@dgpmc.pl, www.dgpmc.pl

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ZARZĄDZENIE NR 59/2013

WÓJTA GMINY WILCZYN.

z dnia 10 grudnia 2013r.

WÓJT GMINY
Wilczyn
ul. Strzebińska 12 D
62-550 Wilczyn

w sprawie regulaminu przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych.

Na podstawie art. 33 ust. 3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2013r. poz. 594 ze zm.) w związku z art. 29 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458 ze zm.) **zarządza się, co następuje:**

§ 1.

W ramach realizacji Projektu pn. *Doskonalenie funkcjonowania JST poprzez wdrożenie systemowego podejścia do zarządzania* z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego wprowadza się Regulamin Przeprowadzania Oceny Okresowej Pracowników Urzędu Gminy Wilczyn stanowiący załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2.

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy.

§ 3.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

WOJT
Grzegorz Skowroński

RADCA PRAWNY
Waldemar A. Cwikliński
PEŁN. 59/82



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

PMC
DORADZTWO GOSPODARCZE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik nr 1
do Zarządzenia nr 59/2013
Wójta Gminy Wilczyn.
z dnia 10.12. 2013r.

REGULAMIN PRZEPROWADZANIA OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKÓW URZĘDU GMINY WILCZYN

Art. 1 Postanowienia ogólne

- § 1. Niniejszy regulamin określa sposób i tryb przeprowadzania ocen okresowych pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym w Urzędzie Gminy Wilczyn.
- § 2. Oceny na piśmie dokonuje bezpośredni przełożony pracownika samorządowego, nie rzadziej niż raz na 2 lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy.
- § 3. Ocena dotyczy wywiązywania się przez pracownika samorządowego z obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązków określonych w art. 24 i art. 25 ust. 1. Ustawy o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458 ze zm.)
- § 4. Bezpośredni przełożony niezwłocznie doręcza ocenę pracownikowi samorządowemu oraz kierownikowi jednostki, w której pracownik jest zatrudniony.
- § 5. Pracownikowi samorządowemu od dokonanej oceny przysługuje odwołanie do kierownika jednostki, w której pracownik jest zatrudniony, w terminie 7 dni od dnia doręczenia oceny.
- § 6. Odwołanie rozpatruje się w terminie 14 dni od dnia wniesienia.
- § 7. W przypadku uwzględnienia odwołania ocenę zmienia się albo dokonuje się oceny po raz drugi.
- § 8. W przypadku uzyskania przez pracownika samorządowego negatywnej oceny, ponownej jego oceny dokonuje się nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny.
- § 9. Uzyskanie ponownej negatywnej oceny, o której mowa w ust. 8, skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

Art. 2 Termin przeprowadzenia oceny i harmonogram ocen okresowych

- § 1. Ocenę okresową pracowników przeprowadza się w terminie wskazanym w harmonogramie ocen okresowych zwanym dalej harmonogramem. Wzór harmonogramu stanowi załącznik nr 1 niniejszego Regulaminu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- § 2. Osobą odpowiedzialną za prowadzenie harmonogramu jest Sekretarz.
- § 3. Sekretarz uzupełnia harmonogram w porozumieniu z osobami upoważnionymi do przeprowadzenia oceny okresowej pracowników nie będących w bezpośredniej podległości służbowej z Sekretarzem.
- § 4. Harmonogram może być prowadzony zarówno w formie papierowej jak i w formie elektronicznej.
- § 5. Pracownik oceniany powinien zostać poinformowany przez przełożonego o dokładnym terminie przeprowadzenia oceny przynajmniej 5 dni roboczych przed planowanym terminem przeprowadzenia oceny.
- § 6. Jeżeli termin oceny wskazany przez bezpośredniego przełożonego nie odpowiada pracownikowi ocenianemu to zainteresowani mogą ustalić drugi termin, o ile będzie on zgodny z harmonogramem. Dopuszcza się także możliwość wyznaczenia drugiego terminu w dniach poprzedzających termin pierwotny.
- § 7. Pierwszą ocenę okresową pracownika nowozatrudnionego dokonuje się nie później niż z upływem 6 miesięcy od dnia zatrudnienia pracownika.

Art. 3 Tryb przeprowadzania oceny

- § 1. Osoba oceniająca dokonuje oceny na podstawie informacji uzyskanych podczas rozmowy z pracownikiem ocenianym.
- § 2. Przedmiotem rozmowy jest omówienie z pracownikiem sposobu realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym przez niego stanowisku pracy, dlatego oceniający podczas rozmowy powinien posilkować się zakresem czynności ocenianego pracownika.
- § 3. W razie konieczności potwierdzenia lub weryfikacji informacji przekazywanych przez ocenianego, oceniający ma prawo wglądu do dokumentacji mogącej potwierdzić racje ocenianego lub przypuszczenia oceniającego.
- § 4. W trakcie rozmowy oceniający winien zapytać ocenianego o jego opinię na temat zakresu zleconych mu obowiązków, o sposób realizacji celów i propozycję ewentualnych zmian służącej zwiększeniu poziomu jakości świadczonych usług, plany zawodowe, chęć dalszego doksztalcania itp.
- § 5. Po zakończeniu rozmowy oceniający jest zobowiązany do poinformowania ocenianego o dalszym trybie procedury dokonywania oceny. Dodatkowo oceniający przekazuje ocenianemu do wypełnienia część G i część H arkusza ocen okresowych, o którym mowa w Art. 4.
- § 6. Zarówno oceniany jak i oceniający mają nie więcej niż 7 dni od dnia przeprowadzenia rozmowy oceniającej na uzupełnienie swoich części arkusza. Po upływie wskazanego terminu oceniający jest zobowiązany zapoznać ocenianego z wynikiem oceny, a oceniany ma obowiązek ten fakt potwierdzić.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- § 7. Niezwłocznie po uzyskaniu potwierdzenia o zapoznaniu się z wynikiem oceny ocenający przekazuje cały arkusz oceny okresowej wraz z informacją zwrotną dla ocenianego pracownikowi odpowiedzialnemu za prowadzenie akt osobowych, a ten wpina go do akt osobowych.
- § 8. Oceniający jest zobowiązany uzupełnić i przekazać pracownikowi ocenianemu w terminie nie dłuższym niż 7 dni od dnia przeprowadzenia rozmowy ocenającej informację zwrotną na jego temat, stanowiącą załącznik nr 3 do niniejszego Regulaminu.

Art. 4 Arkusz ocen okresowych

- § 1. W celu zapewnienia sprawnej i rzetelnej oceny wg ustalonych kryteriów ocenający jest zobowiązany podczas rozmowy korzystać z spersonalizowanego arkusza ocen okresowych.
- § 2. Spersonalizowany arkusz ocen okresowych powstaje wskutek określonych w § 4 modyfikacji ogólnego arkusza ocen okresowych stanowiących załącznik nr 2 do niniejszego regulaminu.
- § 3. Modyfikacje arkusza są konieczne, aby dostosować system oceny pracowników do struktury organizacyjnej UG Wilczyn
- § 4. Spersonalizowany arkusz ocen okresowych poza kryteriami obligatoryjnymi dla wszystkich pracowników winien uwzględniać specyfikę poszczególnych stanowisk, poprzez dobór dodatkowych kryteriów zamieszczonych w załączniku nr 4 do niniejszego Regulaminu.
- § 5. Dopuszcza się możliwość modyfikacji arkusza o kryteria dodatkowe, inne niż wskazane w załączniku nr 3 pod warunkiem zaakceptowania ich przez kierownika jednostki.
- § 6. Doboru dodatkowych kryteriów dokonuje Sekretarz w porozumieniu z osobami upoważnionymi do przeprowadzenia oceny okresowej pracowników nie będących w bezpośredniej podległości służbowej z Sekretarzem.
- § 7. Doboru, o którym mowa w § 6 dokonuje się nie później niż 3 dni przed poinformowaniem pracownika ocenianego o terminie przeprowadzenia oceny okresowej.
- § 8. Sekretarz podejmuje decyzję o liczbie kryteriów dodatkowych.
- § 9. Liczba kryteriów dodatkowych nie zaburza relacji punktowych wobec pozostałych części arkusza. Wynikiem cząstkowym jest średnia arytmetyczna punktów uzyskanych w poszczególnych częściach arkusza z wyłączeniem części E.
- § 10. Procedura wyznaczania oceny końcowej znajduje się w arkuszu oceny okresowej.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik nr 1
do regulaminu przeprowadzania
oceny okresowej pracowników
Urzędu Gminy Wilczyn

HARMONOGRAM OCENY OKRESOWEJ

Lp.	Stanowisko	Imię i Nazwisko pracownika	Termin kolejnej oceny ¹	Wynik oceny ²	Termin ponownej ³ oceny	Wynik ponownej oceny ⁴
1.						
2.						
3.						

¹ Miesiąc i rok, w którym powinna zostać przeprowadzona ocena okresowa – nie rzadziej niż 2 lata i nie wcześniej niż 6 miesięcy od poprzedniej oceny.

² Należy wpisać wynik oceny – pozytywna/negatywna.

³ Miesiąc i rok w którym odbędzie się ponowna ocena okresowa (gdy wynik oceny negatywny) – nie wcześniej niż 3 miesiące od zakończenia poprzedniej oceny.

⁴ Należy wpisać wynik oceny – pozytywna/negatywna.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik nr 2
do regulaminu przeprowadzania
oceny okresowej pracowników
Urzędu Gminy Wilczyn

OGÓLNY ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ

.....
Data przeprowadzenia rozmowy.

A. Informacje o ocenianym pracowniku

Imię: Nazwisko:

Referat: Stanowisko:

Data zatrudnienia na stanowisku urzędniczym:

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku:

Wynik poprzedniej oceny okresowej:

B. Główne kryteria oceny

Lp.	Kryteria	Ocena ¹
1.	Sumienność	
2.	Sprawność	
3.	Bezstronność	
4.	Planowanie i organizacja pracy	
5.	Postawa etyczna	
6.	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	

Razem:	
Średnia ² :	

¹ Wpisać wartość od 1 do 4 (1- niezadowolająca, 2- zadowolająca, 3- dobra, 4- bardzo dobra)

² Średnia arytmetyczna uzyskanych ocen, zaokrąglona do dwóch miejsc po przecinku

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

C. Dodatkowe kryteria oceny

Lp.	Kryteria ³	Ocena ⁴
1.		
2.		
3.		
4.		

Razem:	
Średnia ⁵ :	

D. Opinia osoby oceniającej:

Wykonywanie obowiązków oraz postawę pracownika w okresie od

do oceniam na poziomie⁶

³ Uzupełnia Wójt/Sekretarz w porozumieniu z osobami uprawnionymi do przeprowadzenia niniejszej oceny. Dobór kryteriów następuje na podstawie załącznika nr 3 do Regulaminu Przeprowadzania Ocen Okresowych.

⁴ Wpisać wartość od 1 do 4 (1- niezadowolająca, 2- zadowolająca, 3- dobra, 4- bardzo dobra)

⁵ Średnia arytmetyczna uzyskanych ocen, zaokrąglona do dwóch miejsc po przecinku

⁶ Należy wpisać:

Bardzo dobrym (4)	Pracownik wykonywał <u>wszystkie</u> obowiązki wynikające z zakresu czynności oraz z opisu stanowiska pracy w sposób <u>przewyższający oczekiwania</u> . W razie konieczności <u>chętnie</u> podejmował się wykonywania zadań dodatkowych i <u>zawsze</u> wykonywał je zgodnie z ustalonymi standardami.
Dobrym (3)	Pracownik wykonywał <u>wszystkie</u> obowiązki wynikające z zakresu czynności oraz z opisu stanowiska pracy w sposób <u>odpowiadający oczekiwaniom</u> . W razie konieczności <u>niechętnie</u> podejmował się wykonywania zadań dodatkowych, jednak <u>zawsze</u> wykonywał je zgodnie z ustalonymi standardami.
Zadowolającym (2)	Pracownik wykonywał <u>większość</u> obowiązków wynikających z zakresu czynności oraz z opisu stanowiska pracy w sposób <u>odpowiadający oczekiwaniom</u> .
Niezadowolającym (1)	Pracownik wykonywał <u>większość</u> obowiązków wynikających z zakresu czynności oraz z opisu stanowiska pracy w sposób <u>nieodpowiadający oczekiwaniom</u> .

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

E. Dodatkowe punkty

Czy pracownik⁷:

- | | |
|--|-----------|
| a) brał udział w szkoleniach? | TAK / NIE |
| b) wyrażał chęć poszerzania posiadanych umiejętności? | TAK / NIE |
| c) chciałby podjąć studia podyplomowe związane z swoimi obowiązkami? | TAK / NIE |
| d) zaproponował działania służące poprawie jakości obsługi? | TAK / NIE |
| e) zrealizował wyżej opisane działania? | TAK / NIE |
| f) poprzez swoje działanie konsekwentnie realizuje cele UG Wilczyn? | TAK / NIE |
| g) wyraża chęć na poszerzenie swojego zakresu czynności? | TAK / NIE |

F. Zestawienie wyników

Średnia z części B	Średnia z części C	Wynik z części D	Razem ⁸

Łącznie ⁹

OSTATECZNY WYNIK OCENY OKRESOWEJ¹⁰

POZYTYWNY

NEGATYWNY

.....
Data i podpis oceniającego

.....
Data i podpis oceniającego

⁷ Zaznacza oceniający na podstawie rozmowy z ocenianym, swojej wiedzy na temat ocenianego oraz ankiety badającej potrzeby szkoleniowe pracowników

⁸ Należy wpisać sumę średnich z poszczególnych części

⁹ Do wartości w polu „Razem” dodajemy 0,10 punktu za każdą twierdzącą odpowiedź w części E

¹⁰ Wynik oceny jest pozytywny jeżeli liczba punktów w polu „Łącznie” jest nie mniejsza niż 5,50

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

G. Uwagi ocenianego pracownika

Uważam, że mój zakres czynności jest:

.....

.....

.....

Jakość świadczonych przeze mnie usług mogłaby być większa jeżeli:

.....

.....

.....

Podstawowe cele mojego stanowiska pracy to:

.....

.....

Abym mógł je efektywniej realizować potrzebuję.....

.....

.....

.....

Uwagi dotyczące przeprowadzenia oceny:

.....

.....

.....

.....

H. Oświadczenie

Oświadczam, iż doręczono mi i zapoznałem się z wynikami niniejszej oceny okresowej.

.....
Data i podpis ocenianego





NOWOCZESNA
ADMINISTRACJA
SAMORZĄDOWA

DG PMC Sp. z o.o.
Ul. Wierzbicice 44 A, 61-568 Poznań
tel. (61) 839 90 24, fax (61) 839 92 97
email: pmc@dgpmc.pl, www.dgpmc.pl

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik nr 3
do regulaminu przeprowadzania
oceny okresowej pracowników
Urzędu Gminy Wilczyn

INFORMACJA ZWROTNA DLA OCENIANEGO

Jako oceniający chciałbym zaznaczyć, że pracownik

wyróżnia się poprzez

.....

.....

W pracowniku szczególnie cenię to, że

.....

.....

.....

Jako bezpośredni przełożony uważam, że pracownik powinien poszerzać swoje umiejętności

szczególnie w zakresie

.....

.....

.....

Chciałbym, aby pracownik w perspektywie najbliższych pięciu lat potrafił

.....

.....

.....

.....

.....
Data i podpis oceniającego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik nr 4
do regulaminu przeprowadzania
oceny okresowej pracowników
Urzędu Gminy Wilczyn

WYKAZ KRYTERIÓW DODATKOWYCH

Lp.	Kryterium	Charakterystyka
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	Znajomość języka obcego na poziomie odpowiednim do realizowanych zadań.
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, - próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji, - okazanie zainteresowania jej opiniami, - umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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 finansowych lub innych, przez: - określanie i pozyskiwanie zasobów, - alokację i wykorzystanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu i kosztów, - kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

13.	Zarządzanie personelem	Motywowanie pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy, przez: - zrozumiałe tłumaczenie zadań, określanie odpowiedzialności za ich realizację, ustalanie realnych terminów ich wykonania oraz określenie oczekiwanego efektu działania, - komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących jakości ich pracy, - rozpoznawanie mocnych i słabych stron pracowników, wspieranie ich rozwoju w celu poprawy jakości pracy, - określanie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, - traktowanie pracowników w uczciwy i bezstronny sposób, zachęcanie ich do wyrażania własnych opinii oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji, - ocenę osiągnięć pracowników, - wykorzystywanie możliwości wynikających z systemu wynagrodzeń oraz motywującej roli awansu w celu zachęcenia pracowników do uzyskiwania jak najlepszych wyników, - dopasowanie indywidualnych oczekiwań pracowników dotyczących własnego rozwoju do potrzeb urzędu, - inspirowanie i motywowanie pracowników do realizowania celów i zadań urzędu, - stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.
14.	Zarządzanie jakością realizowanych zadań	Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądaných efektów, przez: - 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	Wprowadzanie zmian w urzędzie 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 urzędu.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

16.	Zorientowanie na rezultaty pracy	Osiąganie zakładanych celów, doprowadzanie działań do końca, przez: - 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.	Podjęmowanie decyzji	Umiejętność podejmowania decyzji w sposób 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 obciążonym pewnym ryzykiem sprawach, - podejmowanie decyzji obciążonych 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 zleconego zadania.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

20.	Myślenie strategiczne	Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje, przez: - ocenianie i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji, - zauważanie trendów i powiązań między różnymi informacjami, - identyfikowanie fundamentalnych dla urzędu potrzeb i generalnych kierunków działania, - przewidywanie konsekwencji w dłuższym okresie czasu, - przewidywanie długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji, - planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód, - ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania, - tworzenie strategii lub kierunków działania, - analizowanie okoliczności i zagrożeń.
21.	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/zadania
22.	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, - badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego, - zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.
23.	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.