

Regulamin dokonywania okresowych ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy Uchanie.

§ 1

Tryb dokonywania okresowej oceny pracowniczej

1. Niniejszy regulamin określa sposób dokonywania okresowych ocen pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, urzędniczych kierowniczych oraz kierowników/dyrektorów gminnych jednostek organizacyjnych. Ocenie podlegają również pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych na zastępstwo.
2. Regulamin określa zasady przeprowadzania ocen a w szczególności okresy, za które jest sporządzana ocena, kryteria, na podstawie których jest sporządzana oraz skalę ocen.
3. Okresowej oceny nie dokonuje się wobec pracowników zatrudnionych na podstawie wyboru lub powołania.
4. Oceny pracowników samorządowych dokonują:
 - 1) Wójt Gminy wobec Sekretarza Gminy oraz pracowników bezpośrednio podległych,
 - 2) Zastępca Wójta Gminy wobec podległych pracowników na samodzielnych stanowiskach,
 - 3) Sekretarz Gminy wobec podległych kierowników referatów i pracowników na samodzielnych stanowiskach pracy,
 - 4) kierownik referatu wobec podległych pracowników,
5. Oceny dokonuje się nie rzadziej niż raz na 2 lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy.
6. Celem oceny jest w szczególności:
 - 1) sprawdzenie kompetencji i przydatności pracownika do pracy na zajmowanym stanowisku,
 - 2) motywowanie pracowników, określenie potrzeb szkoleniowych,
 - 3) analizowanie postępów i korygowanie działań.
7. Oceniający zachowuje zasadę jawności oceny w stosunku do ocenianego i poufności w stosunku do osób nieupoważnionych i postronnych.

§ 2

Kryteria oceny

1. Okresową ocenę pracowników przeprowadza się na podstawie 8 do 10 kryteriów oceny.
2. Obowiązkowe kryteria na podstawie których ocenia się wszystkich pracowników, którzy jej podlegają określa Wójt Gminy (załącznik nr 2 do Regulaminu).
3. Bezpośredni przełożony wybiera z wykazu kryteriów do wyboru (załącznik nr 2 do Regulaminu) nie mniej niż dwa i nie więcej niż cztery kryteria oceny.
4. Dla zapewnienia obiektywizmu w procesie doboru kryteriów odnośnie danego stanowiska pracy, wybrane kryteria muszą być zatwierdzone przez Wójta Gminy lub Sekretarza Gminy.

5. Po zatwierdzeniu kryteriów oceniający niezwłocznie przekazuje ocenianemu do podpisania arkusz z zatwierdzonymi kryteriami ocen oraz wyznaczonym terminem oceny.
6. Arkusz okresowej oceny pracownika do czasu jej wystawienia znajduje się w komórce macierzystej ocenianego u bezpośredniego przełożonego, tak aby w każdej chwili osoba oceniana miała wgląd do wybranych kryteriów oceny.

§ 3

Tryb wystawiania oceny

1. Nie wcześniej niż 7 dni przed terminem wystawiania oceny przełożony zapoznaje z oceną pracownika.
2. Podczas rozmowy oceniający przedstawia cel rozmowy, omawia poszczególne kryteria, dokonuje oceny według wybranych kryteriów, wyjaśniając i uzasadniając pracownikowi swoje stanowisko. Informuje pracownika o swoich spostrzeżeniach odnośnie sposobu realizacji zadań pracowniczych, podkreśla pozytywne zachowania pracownika i wskazuje zachowania negatywne. Analizuje zmiany w sposobie realizacji zadań przez pracownika, które nastąpiły w stosunku do poprzedniego okresu oceny.
3. Pracownik ma możliwość odniesienia się do uwag oceniającego, wyjaśnienia swojego stanowiska oraz uzyskania informacji odnośnie sposobu poprawy i doskonalenia realizacji zadań.
4. Pracownik potwierdza podpisem zapoznanie się z oceną.
5. Niezwłocznie po sporządzeniu oceny na piśmie oryginał arkusza ocen przekazuje się Pracodawcy celem włączenia go do akt osobowych pracownika, natomiast pracownik otrzymuje pisemną informację o uzyskanej ocenie.

§ 4

Procedura odwoławcza

1. Ocenianemu przysługuje możliwość odwołania od oceny zarówno pozytywnej jak i negatywnej w ciągu 7 dni od dnia doręczenia oceny.
2. Oceniany składa odwołanie do Wójta Gminy. W przypadku gdy osobą oceniającą jest Wójt, oceniany składa wniosek o ponowne rozpatrzenie oceny okresowej.
3. Wójt rozpatruje odwołanie w terminie 14 dni od dnia wniesienia.
4. Nie odrzucenie odwołania we wskazanym w punkcie 3 terminie jest równoznaczne z jego uwzględnieniem.
5. Uwzględnienie odwołania powoduje zmianę oceny lub dokonanie oceny po raz drugi nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny.
6. W przypadku uzyskania kolejno po sobie dwóch ocen negatywnych, pracodawca rozwiązuje z pracownikiem umowę o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

§ 5

Terminy sporządzania oceny okresowej

1. W przypadku usprawiedliwionej nieobecności ocenianego uniemożliwiającej przeprowadzenie okresowej oceny w ustalonym terminie, ocena sporządzona jest w terminie 1 miesiąca od daty powrotu ocenianego do pracy.
2. Jeżeli okres świadczenia pracy przez ocenianego w czasie trwania oceny jest krótszy niż 6 miesięcy – oceniający może wystąpić do Wójta z wnioskiem o wyznaczenie nowego terminu oceny bądź o odstąpienie od oceny. Oceniany zostaje wówczas powiadomiony przez oceniającego o ustaleniach.
3. W razie zmiany stanowiska pracy ocenianego lub zakresu obowiązków w ramach tej samej komórki organizacyjnej, oceniający może zmienić lub pozostawić wybrane wcześniej kryteria i ustalony termin oceny.
4. W razie zmiany na stanowisku bezpośredniego przełożonego w trakcie okresu, w którym oceniany podlega ocenie, ocena jest sporządzana na podstawie wybranych wcześniej kryteriów.

§ 6

Postanowienia końcowe

1. Przebieg oceny okresowej koordynuje i nadzoruje Sekretarz Gminy.

.....
imię i nazwisko oceniającego

.....
stanowisko oceniającego

**ARKUSZ OKRESOWEJ OCENY
PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO**
za okres od do.....

I. Dane dotyczące ocenianego

Imię i nazwisko

Data zatrudnienia na stanowisku urzędniczym

Komórka organizacyjna

Stanowisko, data objęcia

II. Informacja dotycząca poprzedniej oceny

Poziom oceny

Data sporządzenia

III. Kryteria oceny

Kryteria obowiązkowe	Opis kryterium	Skala ocen
1	2	3
1. Jakość, rzetelność i terminowość wykonywania zadań	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie. Dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki	2 – 3 – 4 – 5
2. Bezstronność	Obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. Umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, nefaworyzowania żadnej z nich	2 – 3 – 4 – 5
3. Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy. Umiejętność wyszukiwania potrzebnych przepisów. Umiejętność zastosowania właściwych przepisów w zależności od rodzaju sprawy. Rozpoznawanie spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin	2 – 3 – 4 – 5
4. Planowanie i organizowanie pracy	Planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań. Precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych	2 – 3 – 4 – 5
5. Postawa etyczna	Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbałość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową	2 – 3 – 4 – 5
6. Współpraca z przełożonymi i innymi pracownikami	Efektywna, przykładowa współpraca z innymi pracownikami. Dokładne wypełnianie poleceń przełożonego. Zgłaszanie własnych propozycji rozwiązań.	2 – 3 – 4 – 5

Kryteria dodatkowe	Opis kryterium	Skala ocen
1.		2 – 3 – 4 – 5
2.		2 – 3 – 4 – 5
3.		2 – 3 – 4 – 5
4.		2 – 3 – 4 – 5
Liczba kryteriów:	Suma uzyskanych punktów:	ŚR:

IV. Zatwierdzenie kryteriów okresowej oceny.

.....
data i podpis oceniającego

.....
zatwierdzenie kryteriów przez kierownika jednostki

Zapoznałam/łem się z kryteriami oceny oraz terminem sporządzenia oceny na piśmie. Omówione zostały oczekiwania w zakresie sposobu realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności oraz obowiązków określonych w ustawie o pracownikach samorządowych

.....
podpis ocenianego pracownika

V. Sporządzenie oceny na piśmie.

Uzyskana ocena

Uzasadnienie opisowe oceny, wnioski (ewentualne zalecenia, proponowane szkolenia itp.)

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

Data:

.....
podpis oceniającego

**Z wynikiem oceny zostałam/łem zapoznana/y i pouczona/y o możliwości odwołania.
Otrzymałam/łem pisemną informację o uzyskanej ocenie.**

Data:

.....
podpis ocenianego

Ustalenie końcowej oceny okresowej pracownika samorządowego.

Skala ocen

- 2 – nie spełnia oczekiwań
- 3 – częściowo spełnia oczekiwania
- 4 – spełnia oczekiwania
- 5 - przekracza oczekiwania, zdecydowanie tak

Okresową ocenę ustala się na podstawie średniej ocen kryteriów obowiązkowych oraz wybranych przez bezpośredniego przełożonego.

Wzór do obliczenia oceny okresowej pracownika samorządowego

$$\text{ŚR} = X/Y$$

gdzie

ŚR – średnia ocena uzyskana z iloczynu sumy ocen przez ilość kryteriów

X - suma wszystkich ocen

Y - ilość kryteriów oceny

ŚR	Poziom ocena	Ocena
ŚR = 4,50 – 5,00	Bardzo dobra - wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób często przewyższający oczekiwania. W razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie ustalone kryteria oceny	pozytywna
ŚR = 3,50 – 4,49	Dobra – wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał większość ustalonych kryteriów oceny.	pozytywna
ŚR = 2,50 – 3,49	Zadowalająca - większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał niektóre ustalone kryteria oceny.	pozytywna
ŚR = 2,00 – 2,49	Niezadowalająca - większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko ustalone kryteria oceny.	negatywna

Zaświadczenie
o okresowej ocenie pracowniczej.

W okresie od do został Pan/i objęty/a okresową oceną
pracowniczą w której wystawiono ocenę (pozytywną, negatywną)
na poziomie

Uzasadnienie opisowe oceny znajduje się w arkuszu okresowej oceny, który jest wpięty w Pana/i
aktach osobowych.

Data:

.....
podpis oceniającego

WYKAZ KRYTERIÓW OCENY

KRYTERIA OBOWIĄZKOWE

Kryterium	Opis kryterium	Skala ocen
1	2	3
1. Jakość, rzetelność i terminowość wykonywania zadań	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie. Dbalność o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki	2 – 3 – 4 – 5
2. Bezstronność	Obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. Umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, niefaworyzowania żadnej z nich	2 – 3 – 4 – 5
3. Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy. Umiejętność wyszukiwania potrzebnych przepisów. Umiejętność zastosowania właściwych przepisów w zależności od rodzaju sprawy. Rozpoznawanie spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin	2 – 3 – 4 – 5
4. Planowanie i organizowanie pracy	Planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań. Precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych	2 – 3 – 4 – 5
5. Postawa etyczna	Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbalność o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową	2 – 3 – 4 – 5
6. Współpraca z przełożonymi i innymi pracownikami	Efektywna, przykładowa współpraca z innymi pracownikami. Dokładne wypełnianie poleceń przełożonego. Zgłaszanie własnych propozycji rozwiązań	2 – 3 – 4 – 5

KRYTERIA DO WYBORU

Kryterium	Opis kryterium	Skala ocen
1	2	3
1. Wiedza specjalistyczna	Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań	2 – 3 – 4 – 5
2. Umiejętność obsługi urządzeń technicznych	Odpowiedni stopień wiedzy i umiejętności niezbędny do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych	2 – 3 – 4 – 5
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	2 – 3 – 4 – 5
4. Nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji	Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę	2 – 3 – 4 – 5
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	2 – 3 – 4 – 5

	<p>argumenty,</p> <ul style="list-style-type: none"> - wyrażanie poglądów w sposób przekonujący, - posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy 	
6. Komunikacja pisemna	<p>Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	2 – 3 – 4 – 5
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 	2 – 3 – 4 – 5
8. Pozytywne podejście do obywatela	<p>Zaspokajanie potrzeb obywatela przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, - okazywanie szacunku, - tworzenie przyjaznej atmosfery, - umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji, - służenie pomocą 	2 – 3 – 4 – 5
9. Umiejętność pracy w zespole	<p>Realizacja zadań w zespole przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby, - zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, - współpracę, a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu, - zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu, - aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania 	2 – 3 – 4 – 5
10. Umiejętność negocjowania	<p>Wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych dzięki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób, - przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska, - przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska, - rozpoznawaniu najlepszych propozycji, - stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów, - ułatwianiu rozwiązywania problemu, kwestii spornej, - tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań 	2 – 3 – 4 – 5
11. Zarządzanie informacją /dzielenie się informacjami	<p>Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te będą stanowiły istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, - uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie 	2 – 3 – 4 – 5
12. Zarządzanie zasobami	<p>Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych lub innych przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - określanie i pozyskiwanie zasobów, - alokację i wykorzystanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu i kosztów, - kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania 	2 – 3 – 4 – 5
13. Zarządzanie personelem	<p>Motywowanie pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zrozumiałe tłumaczenie zadań, określanie odpowiedzialności za ich realizację, ustalanie realnych terminów ich wykonania oraz określenie oczekiwanego efektu działania, 	2 – 3 – 4 – 5

	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<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 	2 – 3 – 4 – 5
15. Zarządzanie wprowadzaniem zmian	<p>Wprowadzanie zmian w urzędzie przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian, - uzasadnianie konieczności wprowadzania zmian, - określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych zmian, - wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian, - podejmowanie kroków zmniejszających niechęć do wprowadzanych zmian, - skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami, - przewidywanie reakcji pracowników na wprowadzane zmiany, - wprowadzanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom urzędu 	2 – 3 – 4 – 5
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 	2 – 3 – 4 – 5
17. Podejmowanie decyzji	<p>Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, - podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, - rozważanie skutków podejmowanych decyzji, - podejmowanie decyzji w złożonych lub obciążonych pewnym ryzykiem sprawach, - podejmowanie decyzji obciążonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat 	2 – 3 – 4 – 5
18. Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	<p>Pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych, 	2 – 3 – 4 – 5

	<ul style="list-style-type: none"> - 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	2 – 3 – 4 – 5
20. Inicjatywa	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność i wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowanie o nich, - inicjowanie działania i branie odpowiedzialności za nie, - mówienie otwarcie o problemach, badanie źródeł ich powstania 	2 – 3 – 4 – 5
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 wynajdywanie nowych możliwości lub sposobów działania, - badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego, - zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań 	2 – 3 – 4 – 5
22. Myślenie strategiczne	<p>Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ocenianie i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji, - zauważanie trendów i powiązań między różnymi informacjami, - identyfikowanie fundamentalnych dla 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 	2 – 3 – 4 – 5
23. Umiejętności analityczne	<p>Umiejętne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozróżnianie informacji istotnych od nieistotnych, - dokonywanie systematycznych porównań różnych aspektów analizowanych i interpretowanych danych, - interpretowanie danych pochodzących z dokumentów, opracowań i raportów, - stosowanie procedur prowadzenia badań i zbierania danych odpowiadających stawianym problemom, - prezentowanie w optymalny sposób danych i wniosków z przeprowadzonej analizy, - stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w celu rozwiązania problemu/zadania 	2 – 3 – 4 – 5

