

Zarządzenie Nr .....57/09.....  
Burmistrza Miasta i Gminy Radków  
z dnia 30 września 2009r.

w sprawie wprowadzenia w Urzędzie Miasta i Gminy w Radkowie regulaminu przeprowadzania okresowej oceny pracowników

Na podstawie art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458) –

zarządzam, co następuje:

§ 1

Wprowadzam w Urzędzie Miasta i Gminy w Radkowie regulamin przeprowadzania okresowej oceny pracowników o treści stanowiącej załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2

Pierwsza ocena okresowa na zasadach określonych niniejszym regulaminem winna być przeprowadzona do 30 listopada 2009r.

§ 3

Traci moc zarządzenie Nr 58/09 Burmistrza Miasta i Gminy Radków z dnia 30 czerwca 2009r. w sprawie wprowadzenia w Urzędzie Miasta i Gminy w Radkowie okresowej oceny pracowników.

§ 4

Nadzór nad wykonaniem zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy.

§ 5

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

BURMISTRZ  
*Jan Bednarczyk*  
Jan Bednarczyk

**REGULAMIN**  
**przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych**  
**zatrudnionych w Urzędzie Miasta i Gminy w Radkowie**

**Rozdział I**

**§ 1**

**- postanowienia ogólne -**

1. Regulamin określa sposób oraz zasady przeprowadzania okresowej oceny pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Radkowie będących pracownikami samorządowymi.
2. Ocenie podlegają pracownicy samorządowi zatrudnieni na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym.
3. Osobą oceniającą jest bezpośredni przełożony.
4. Wynikiem końcowym oceny jest wypełnienie przez Oceniającego arkusza okresowej oceny pracownika samorządowego UMiG w Radkowie- załącznik nr 1 do Regulaminu.
5. Arkusz okresowej oceny jest każdorazowo pobierany przez Oceniającego u Sekretarza Gminy.
6. Okresowa ocena pracownika zostanie obliczona na podstawie średniej wynikającej z ocen poszczególnych kryteriów:
  - bardzo dobra - w przypadku uzyskania od 4,51 do 5,00 punktów,
  - dobra – w przypadku uzyskania od 3,51 do 4,50 punktów,
  - zadowalająca – w przypadku uzyskania od 2,51 do 3,50 punktów,
  - niezadowalająca – w przypadku uzyskania do 2,50 punktów.

**§ 2**

**- cele -**

1. Motywowanie pracowników.
2. Określenie potrzeb szkoleniowych.
3. Poprawa efektywności i jakości pracy.

13

## Rozdział II

### § 3

#### - kryteria ocen i ich dobór -

1. Kryteria ocen: wspólne i do wyboru określa załącznik nr 2 do Regulaminu.
2. Bezpośredni przełożony wybiera z kryteriów do wyboru, nie mniej niż trzy i nie więcej niż pięć.
3. Oceniający przed wyborem kryteriów ocen powinien zapoznać się z opisem stanowiska pracy zajmowanego przez Ocenianego oraz jego zakresem obowiązków.
4. Dla zapewnienia obiektywizmu w procesie doboru kryteriów odnośnie danego stanowiska pracy, wybrane kryteria zatwierdza obligatoryjnie Burmistrz.
5. W przypadku przyznania Ocenianemu oceny negatywnej, aby zapewnić powtarzalność oceny oraz obiektywizm w doborze kryteriów, kolejna ocena powinna być przeprowadzona według uprzednio wybranych kryteriów.

### § 4

#### - termin rozmowy oceniającej -

Oceniający wyznacza termin sporządzenia oceny na piśmie w części B arkusza oceny.

### § 5

#### - zatwierdzenie kryteriów oceny -

1. Oceniający przekazuje wypełniony arkusz oceny Burmistrzowi w celu zatwierdzenia wybranych kryteriów oceny.
2. W przypadku nie zatwierdzenia wybranych kryteriów, Burmistrz wpisuje uwagi w części B arkusza ocen. Oceniający zobowiązany jest do powtórnej weryfikacji wybranych kryteriów i ponownego przedstawienia ich Burmistrzowi do zatwierdzenia.
3. Burmistrz zatwierdza lub odrzuca niezwłocznie wybrane kryteria.
4. Po zatwierdzeniu kryteriów Oceniający niezwłocznie przekazuje Ocenianemu kopię części B arkusza ocen z zatwierdzonymi kryteriami oceny. Za niezwłocznie uważa się nie więcej niż 7 dni roboczych.
5. Oceniany potwierdza podpisem oraz datą fakt otrzymania kserokopii z zatwierdzonymi kryteriami ocen oraz wyznaczonym terminem oceny w części B arkusza ocen.

### § 6

#### - rozmowa oceniająca -

1. Po zatwierdzeniu kryteriów oceny Oceniający jest zobowiązany do przeprowadzenia rozmowy oceniającej.
2. Rozmowę oceniającą należy przeprowadzić nie wcześniej niż na 7 dni przed sporządzeniem oceny na piśmie.

3. W trakcie prowadzonej rozmowy Oceniający powinien zapytać Ocenianego o opinie na temat zleconych jemu obowiązków, w okresie w którym podlegał ocenie, omówić trudności napotykane podczas realizacji zadań oraz spełnianie przez Ocenianego ustalonych kryteriów oceny, propozycji dotyczących usprawnienia pracy, wprowadzenia zmian oraz dalszy rozwój zawodowy.

## § 7

### - sporządzenie oceny -

I. Sporządzenie oceny na piśmie składa się z czterech etapów.

ETAP I – część C arkusza oceny

- przyporządkowanie każdemu wybranemu kryterium jednej z czterech ocen
  - bardzo dobra – wartość 5,00 punktów,
  - dobra – wartość 4,00 punkty,
  - zadowalająca – wartość 3,00 punkty,
  - niezadowalająca – wartość 2,00 punkty
- obliczenie średniej oceny punktowej, jako ilorazu sumy ocen poszczególnych kryteriów i ilości kryteriów,

ETAP II – część C arkusza oceny

- napisanie opinii dotyczącej wykonywania obowiązków przez Ocenianego
- 1. należy opisać, w jaki sposób Oceniany wykonywał obowiązki w okresie, w którym podlegał ocenie oraz jak spełniał kryteria oceny.
- 2. jeżeli pracownik wykonywał w okresie, w którym podlegał ocenie, dodatkowe zadania, które nie wynikają z opisu zajmowanego przez niego stanowiska, należy je wskazać.

ETAP III – część D arkusza oceny

– określenie poziomu wykonywania obowiązków:

1. Bardzo dobry - wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób często przewyższający oczekiwania. W razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny.
2. Dobry - wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy, w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków spełniał większość kryteriów oceny.
3. Zadowalający - większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków spełniał niektóre kryteria oceny.
4. Niezadowalający - większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nie odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał, bądź spełniał rzadko kryteria oceny.

ETAP IV – część D arkusza – przyznanie oceny końcowej – pozytywnej lub negatywnej

1. wpisać pozytywną – jeżeli zaznaczony został poziom bardzo dobry, dobry lub zadowalający,
2. wpisać negatywną – jeżeli poziom niezadowalający.

AF

## § 8

### - rozwój zawodowy -

Oceniający uzgadnia z Ocenianym propozycje planowanych działań w zakresie rozwoju jego kompetencji zawodowych, które wpisuje w części E arkusza oceny.

## § 9

### - poinformowanie Ocenianego o ocenie -

1. Oceniający niezwłocznie, doręcza Ocenianemu ocenę sporządzoną na piśmie i poucza go o przysługującym mu prawie odwołania od oceny.
2. Oceniany potwierdza fakt zapoznania się z oceną własnoręcznym podpisem w części F arkusza.
3. Oceniający w obecności Ocenianego wykonuje jedną kserokopię wypełnionego arkusza oceny i wręcza Ocenianemu, a oryginał arkusza ocen przekazuje Sekretarzowi Gminy w celu dołączenia do akt osobowych Ocenianego.

## Rozdział III

## § 10

### - terminy dokonywania oceny -

1. Pierwsza ocena pracownika samorządowego jest dokonywana w ciągu 8/ośmiu/ miesięcy od dnia zatrudnienia pracownika w UM i G w Radkowie na stanowisku urzędniczym.
2. Kolejna okresowa ocena jest sporządzana co 2 lata.

## § 11

### - zmiany terminu oceny oraz osoby oceniającej -

1. W przypadku usprawiedliwionej nieobecności w pracy Ocenianego lub Oceniającego uniemożliwiającej przeprowadzenie okresowej oceny Oceniający niezwłocznie powiadamia pisemnie Ocenianego o nowym terminie sporządzenia oceny.
2. W razie zmiany na stanowisku bezpośredniego przełożonego w trakcie procesu oceny, ocena jest przeprowadzona przez zwierzchnika byłego bezpośredniego przełożonego na podstawie wybranych wcześniej kryteriów.

## Rozdział IV

### § 12

#### - tryb odwołania od oceny -

1. Ocenianemu przysługuje prawo odwołania od okresowej oceny w ciągu 7 dni od doręczenia oceny.
2. Oceniany składa odwołanie do Burmistrza Miasta i Gminy w Radkowie, a w przypadku, gdy osobą oceniającą jest Burmistrz, Oceniany składa wniosek o ponowne rozpatrzenie okresowej oceny.
3. Ocena przyznana w wyniku rozpatrzenia odwołania pracownika przez Burmistrza jest jego oceną ostateczną.

## Rozdział V

### § 13

#### - ocena negatywna -

1. W przypadku, gdy większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy, Oceniany wykonywał w sposób nie odpowiadający oczekiwaniom oraz w trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale, bądź spełniał w sposób nie wystarczający kryteria wspólne oraz kryteria wybrane przez bezpośredniego przełożonego, Oceniany otrzymuje okresową ocenę negatywną.
2. Pracownik jest poddany kolejnej ocenie, która nie może być dokonana wcześniej niż po upływie 3/trzech/ lecz nie później niż 6/sześciu/ miesięcy.
3. W przypadku otrzymania przez Ocenianego kolejnej oceny negatywnej Burmistrz niezwłocznie rozwiązuje stosunek pracy z takim pracownikiem za wypowiedzeniem.



**ARKUSZ OKRESOWEJ OCENY  
PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO  
URZĘDU MIASTA I GMINY W RADKOWIE**

*Część A*

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika samorządowego

Imię .....

Nazwisko .....

Komórka organizacyjna .....

Stanowisko .....

Data mianowania/zatrudnienia na stanowisku urzędniczym .....

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku .....

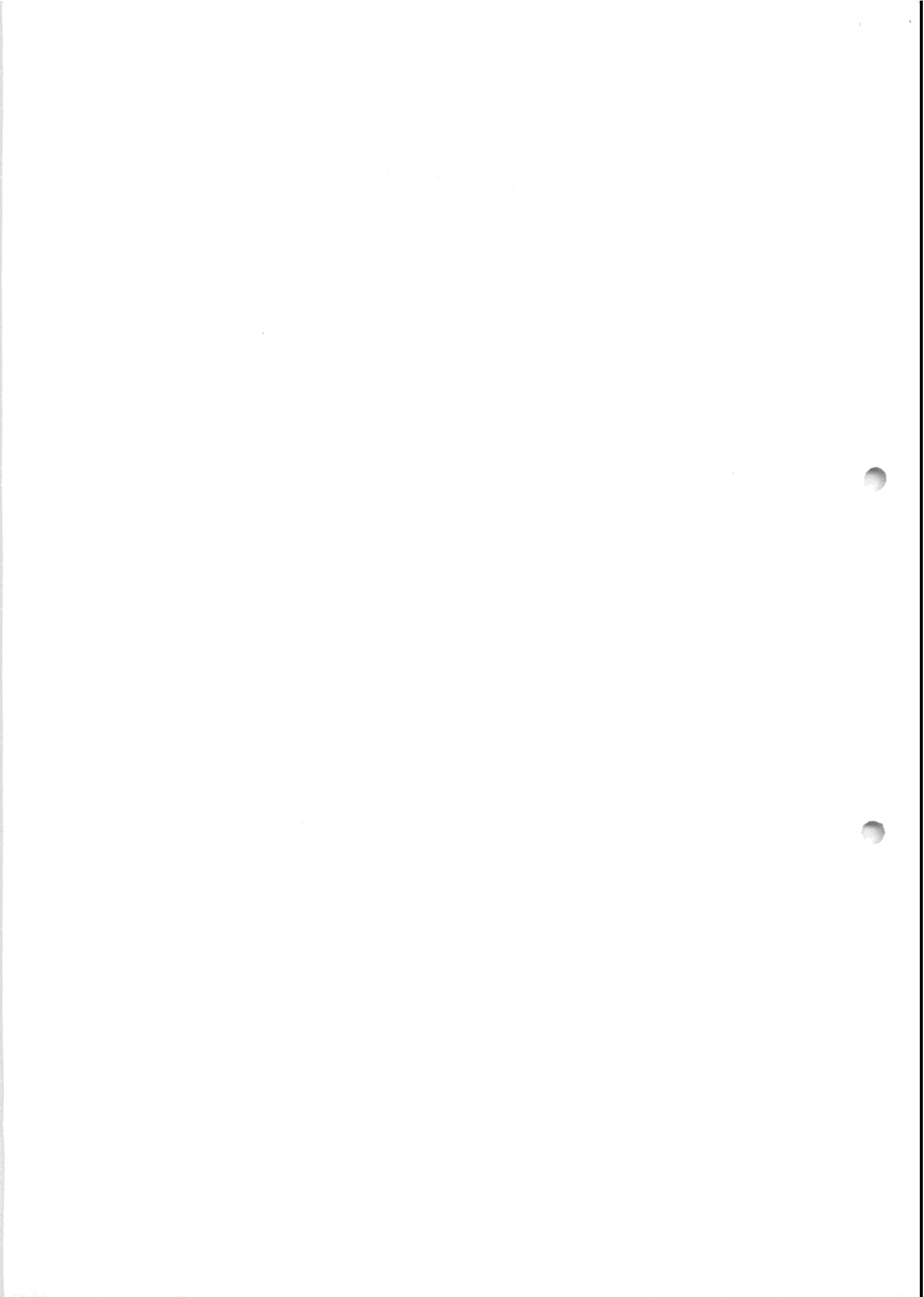
II. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Ocena/poziom .....

Data sporządzenia .....

.....  
(data)

.....  
(pieczęćka i podpis pracownika działu kadr)





## Część B

### I. Kryteria oceny i termin sporządzenia oceny na piśmie

#### Nr Kryteria wspólne

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 nie później niż do dnia .....

.....  
(imię i nazwisko oceniającego)                      (stanowisko)                      (data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku)

.....  
(data)                      (podpis oceniającego)

### II Zatwierdzenie kryteriów przez Burmistrza

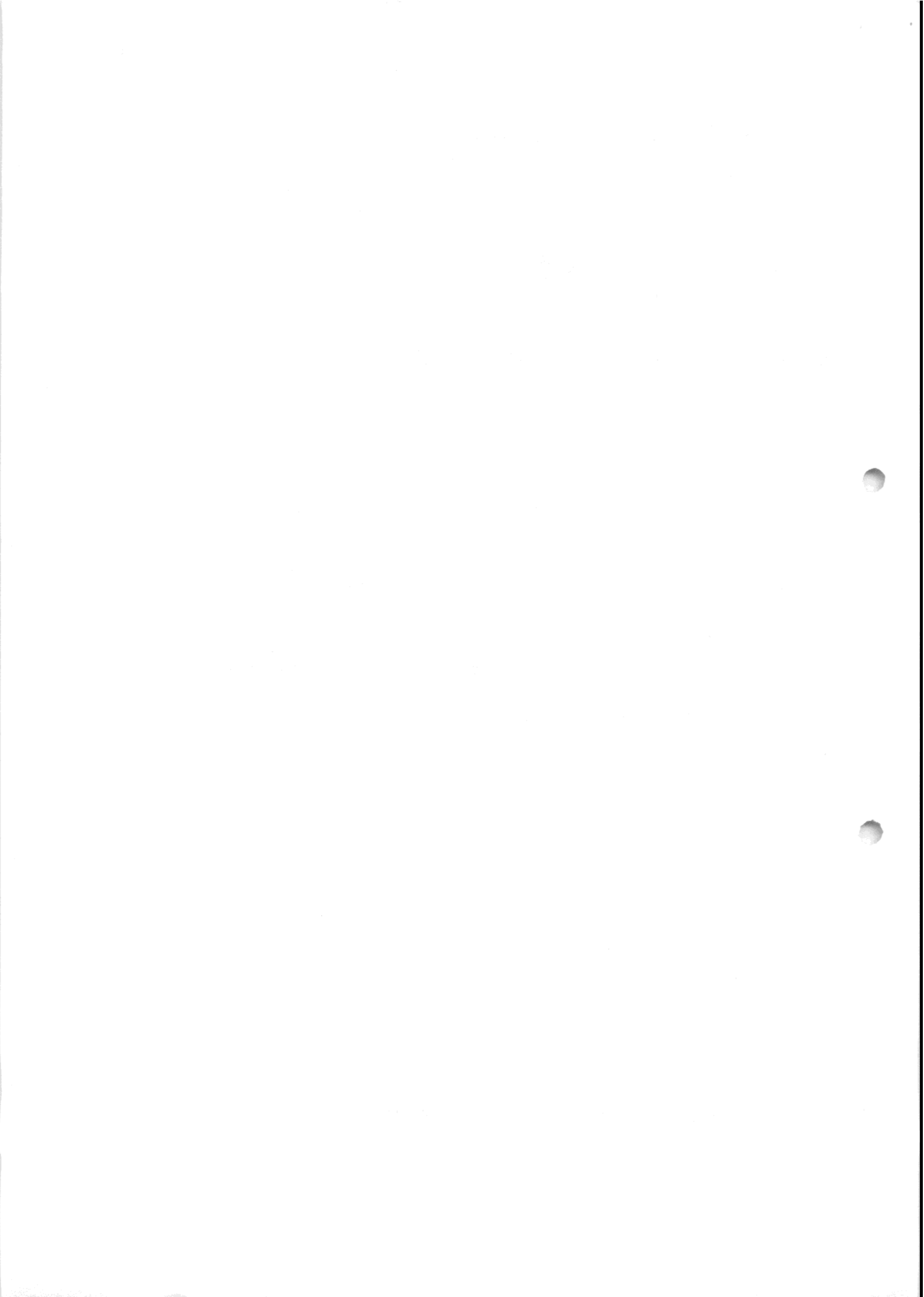
Uwagi:

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

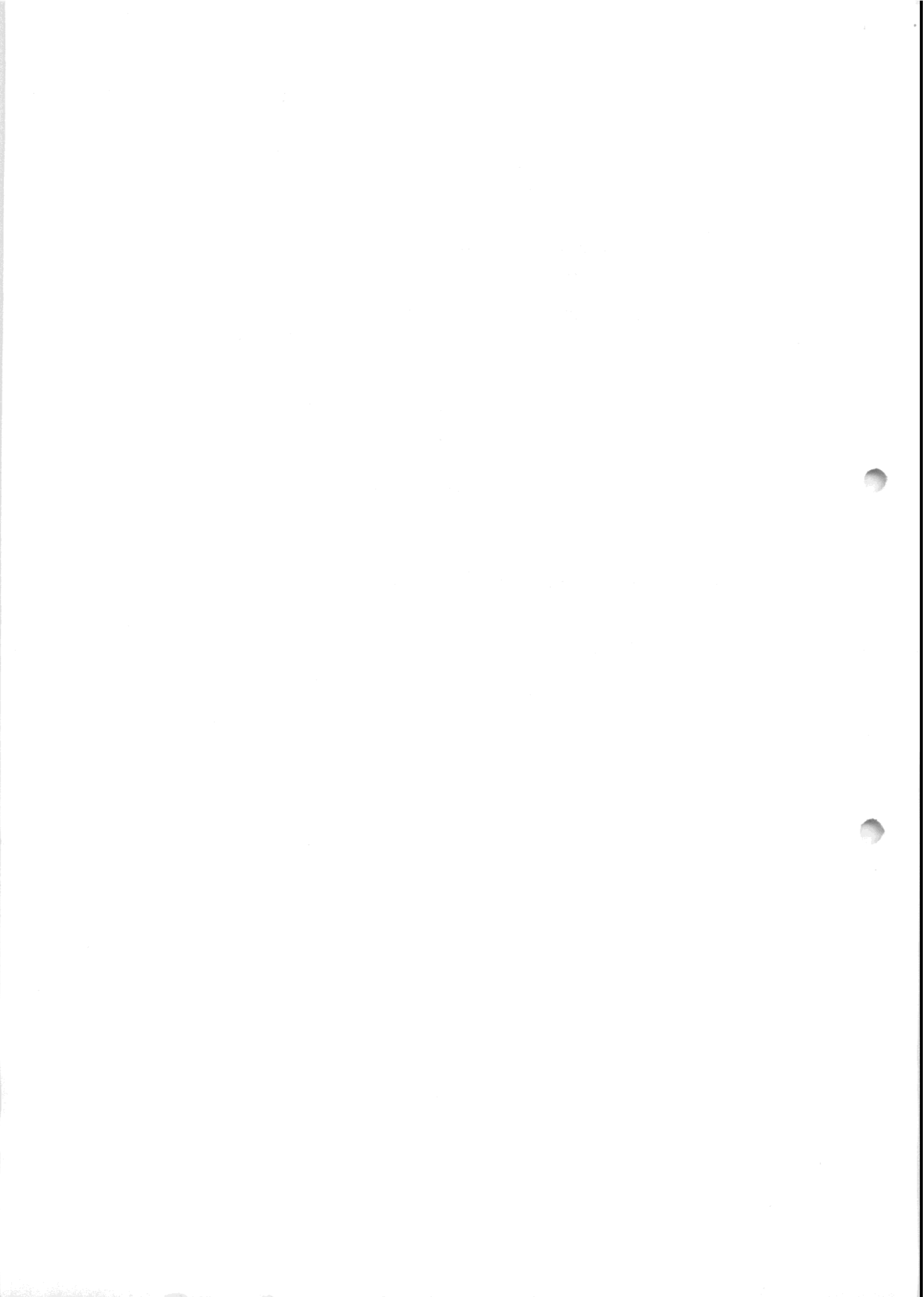
.....  
(imię i nazwisko)                      (data)                      (podpis)

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

.....  
( data )                      (podpis ocenianego)







## Część D

Określenie poziomu wykonywania obowiązków oraz przyznanie okresowej oceny

Oceniam wykonywanie obowiązków przez Panią/Pana  
w okresie od ..... do .....

na poziomie (wstawić krzyżyk w odpowiednim polu):

bardzo dobrym

dobrym

zadowalającym

niezadowalającym

i przyznaję okresową ocenę:

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

## Część E

Planowane działania w zakresie rozwoju kompetencji

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

.....  
(data)

.....  
(podpis oceniającego)

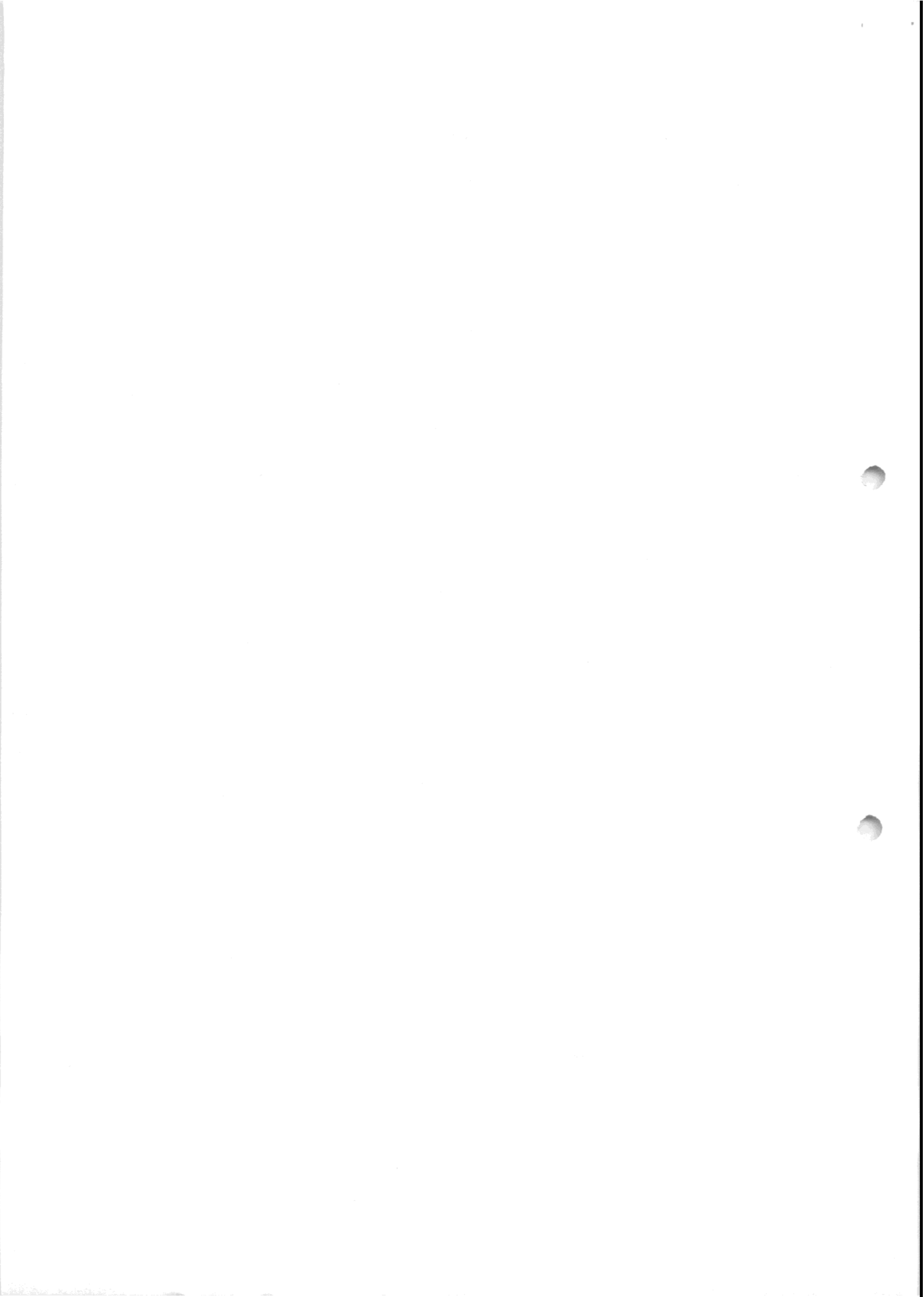
## Część F

Zapoznałam/-em się z oceną sporządzoną na piśmie przez:

Panią/Pana .....

.....  
(data)

.....  
(podpis ocenianego)



## WYKAZ KRYTERIÓW OCENY

## KRYTERIA WSPÓLNE

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

## KRYTERIA DO WYBORU

Kryterium	Opis kryterium
1	2
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: <ul style="list-style-type: none"><li>- czytanie i rozumienie dokumentów,</li><li>- pisanie dokumentów,</li><li>- rozumienie innych,</li><li>- mówienie w języku obcym</li></ul>
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: <ul style="list-style-type: none"><li>- wypowiadanie się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny,</li><li>- dobieranie stylu, języka i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy,</li><li>- udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty,</li><li>- wyrażanie poglądów w sposób przekonujący,</li><li>- posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy</li></ul>
6. Komunikacja pisemna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie przez: <ul style="list-style-type: none"><li>- stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji,</li><li>- przedstawianie zagadnień w sposób jasny i zwięzły,</li><li>- dobieranie odpowiedniego stylu, języka i treści pism,</li><li>- budowanie zdań poprawnych gramatycznie i logicznie</li></ul>
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 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

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 pożądanych 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

16. Zorientowanie na rezultaty pracy Osiągnięcie 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. Podejmowanie 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 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 zleconego zadania
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,

22. Myślenie strategiczne

- badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego,
  - zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań
- 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,
  - 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/zadania
-