KRYTERIA OKRESOWEJ OCENY KWALIFIKACYJNEJ
WRAZ Z OKREŚLENIEM POZIOMÓW WYKONYWANIA OBOWIĄZKÓW

KRYTERIA OBOWIĄZKOWE

Kryterium	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
1. Sumienność	Wszystkie obowiązki wykonuje dokładnie, skrupulatnie i solidnie. W razie konieczności podejmuje się wykonywania zadań dodatkowych i wykonuje je zgodnie z ustalonymi standardami.	Wszystkie obowiązki wykonuje dokładnie, skrupulatnie i solidnie.	Większość obowiązków wykonuje dokładnie, skrupulatnie i solidnie.	Większość obowiązków wykonuje niedokładnie, niesolidnie i bez należytej skrupulatności.
2. Sprawność	Dba o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie wszystkich powierzonych mu zadań, w sposób umożliwiający uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wszystkie zadania wykonuje z zachowaniem terminów lub przed ich upływem.	Dba o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie wszystkich powierzonych mu zadań. Wszystkie zadania wykonuje z zachowaniem terminów.	Dba o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie większości powierzonych zadań. Większość zadań wykonuje z zachowaniem terminów.	Większość obowiązków wykonuje bez dbałości o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań. Większość zadań wykonuje po wyznaczonym terminie.
3. Bezstronność	W każdym przypadku obiektywnie rozpoznaje każdą sytuację przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, w sposób gwarantujący wiarygodność danych, faktów i informacji. We wszystkich prowadzonych sprawach sprawiedliwie traktuje każdą ze stron, nie faworyzując żadnej z nich.	Dokłada wszelkich starań aby obiektywnie rozpoznać każdą sytuację przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, stara się o wiarygodność danych, faktów i informacji. Sprawiedliwie traktuje każdą ze stron, nie faworyzując żadnej z nich.	W większości przypadków obiektywnie rozpoznaje sytuację, korzysta z dostępnych źródeł danych, faktów i informacji. Prawie zawsze sprawiedliwie traktuje każdą ze stron i nie faworyzuje żadnej z nich.	W większości przypadków nie potrafi obiektywnie rozpoznać sytuacji, nie korzysta z dostępnych źródeł danych, faktów i informacji. Często strony traktuje niesprawiedliwie, faworyzując jedną z nich.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
4. Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	Zna wszystkie przepisy niezbędne do właściwego wykonywania obowiązków, a w razie potrzeby umiejętnie wyszukuje potrzebne akty prawa, nawet jeśli nie dotyczą one bezpośrednio wykonywanych obowiązków. Potrafi znaleźć niezbędne orzecznictwo i literaturę i stosować je własnej praktyce. Stosuje właściwe przepisy w zależności od rodzaju sprawy. Dokonuje trafnej wykładni stosowanych przepisów. Właściwie rozpoznaje sprawy, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.	Zna wszystkie przepisy, a w razie potrzeby umiejętnie wyszukuje akty prawa niezbędne do właściwego wykonywania obowiązków. Korzysta z dostępnego orzecznictwa i literatury. Stosuje właściwe przepisy w zależności od rodzaju sprawy. Właściwie rozpoznaje sprawy, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.	Zna większość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków, a w razie potrzeby potrafi wyszukać potrzebne akty prawa. W większości spraw stosuje właściwe przepisy. Rozpoznaje większość spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.	Ma duże braki w znajomości przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków. Nie potrafi samodzielnie wyszukać potrzebnych aktów prawa. W większości spraw nie umie stosować właściwych przepisów. Mimo trudności nie podejmuje współpracy ze specjalistami z innych dziedzin.
5. Planowanie i organizowanie pracy	Zawsze planuje działania i organizuje sobie pracę, co skutkuje efektywnym wykonywaniem zadań. Precyzyjnie określa cele, odpowiedzialność oraz czasowe ramy działania. Właściwie ustala priorytety działania, efektywnie wykorzystuje czas, tworzy szczegółowe i możliwe do realizacji plany krótko- i długoterminowe. Systematycznie dokonuje ewaluacji swoich działań, weryfikuje wcześniejsze plany i na bieżąco usprawnia dążenie do założonych celów.	Prawie zawsze planuje działania i organizuje sobie pracę, co skutkuje efektywnym wykonywaniem zadań. Precyzyjnie określa cele, odpowiedzialność oraz czasowe ramy działania. Właściwie ustala priorytety działania, efektywnie wykorzystuje czas, tworzy szczegółowe i możliwe do realizacji plany krótko- i długoterminowe.	W większości przypadków właściwie planuje działania i organizuje sobie pracę. Precyzyjnie określa cele, odpowiedzialność oraz czasowe ramy działania. Właściwie ustala priorytety działania, efektywnie wykorzystuje czas, realizuje plany krótko- i długoterminowe.	Często wykonuje pracę bez wcześniejszego ustalenia planu działania, jest niezorganizowany, lub nie realizuje wcześniejszych założeń, co skutkuje brakiem efektywności wykonywanych zadań. Nieumiejętnie określa cele, odpowiedzialność oraz czasowe ramy działania. Często niewłaściwie ustala priorytety działania, lub stosuje niewłaściwą ich gradację. Czas pracy wykorzystuje nieefektywnie.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
6. Postawa etyczna	Zawsze wykonuje wszystkie obowiązki w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dba o nieposzlakowaną opinię własną i urzędu, który reprezentuje. Zawsze postępuje zgodnie z etyką zawodową.	Wykonuje obowiązki w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dba o swoją nieposzlakowaną opinię. Postępuje zgodnie z etyką zawodową.	Większość obowiązków wykonuje w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Na ogół postępuje zgodnie z etyką zawodową.	Większość obowiązków wykonuje w sposób budzący podejrzenia o nieuczciwość, stronniczość lub interesowność. Zdarza mu się postępować niezgodnie z etyką zawodową.

KRYTERIA DO WYBORU

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
1. Wiedza specjalistyczna	Posiada i wykorzystuje w praktyce wiedzę w wielu dziedzinach, która warunkuje wysoki poziom merytoryczny realizowanych zadań. W określonej dziedzinie wiedzy osiągnął poziom, który pozwala mu pełnić rolę ekspercką w stosunku do innych pracowników Urzędu.	Posiada i wykorzystuje w praktyce wiedzę z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań. Potrafi szybko uzupełnić swoją wiedzę w miarę pojawiających się potrzeb.	Posiada wiedzę z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań.	Często jego zasób wiedzy okazuje się niewystarczający do realizowania zadań na właściwym poziomie merytorycznym.
2. Umiejętność obsługi urządzeń technicznych	Posiada wiedzę i umiejętności niezbędne do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych w stopniu przewyższającym potrzeby zajmowanego stanowiska. Dzieli się posiadaną wiedzą i umiejętnościami z innymi pracownikami, pomagając im osiągnąć cel i nabywać nowych umiejętności.	Posiada odpowiedni stopień wiedzy i umiejętności niezbędny do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych na zajmowanym stanowisku.	Posiada podstawowy stopień wiedzy i umiejętności, pozwalający korzystać ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych na zajmowanym stanowisku. Niektórych zadań nie potrafi wykonywać przy wykorzystaniu dostępnych technik informatycznych.	Nie posiada wiedzy i umiejętności, pozwalających w pełni korzystać ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych na zajmowanym stanowisku. Większości zadań nie potrafi wykonywać przy wykorzystaniu dostępnych technik informatycznych

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
3. Znajomość języka obcego (czynna i bierna)	Posiada biegłą znajomość przynajmniej jednego języka obcego na poziomie odpowiednim do porozumiewania się w każdej sytuacji, w tym: - czytanie i rozumienie dokumentów i pism, a także tekstów literackich, - pisanie dokumentów, pism i innych opracowań, - rozumienie innych w mowie i piśmie, - swobodne mówienie w języku obcym. W razie potrzeby sprawnie pełni rolę tłumacza.	Posiada znajomość języka obcego na poziomie odpowiednim do realizowanych zadań, pozwalającą na: - czytanie i rozumienie dokumentów, - pisanie dokumentów, - rozumienie innych, - mówienie w języku obcym. W razie konieczności podejmuje się roli tłumacza.	Posiada podstawową znajomość języka obcego na poziomie pozwalającym w razie potrzeby: - czytać i rozumieć dokumenty, - pisać dokumenty, - porozumiewać się z innymi w mowie na poziomie umożliwiającym realizację określonych zadań. Umie korzystać z niezbędnej pomocy (słowniki, rozmówki, translatory).	Nie zna języków obcych w zakresie pozwalającym używać ich podczas pełnienia obowiązków służbowych.
4. Nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji	Posiada zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę. Posiada zdolność samokształcenia się. Ma aktualny przegląd rynku wiedzy, wyszukuje i podejmuje formy doskonalenia zawodowego, które są istotne dla jego rozwoju.	Posiada zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę. Posiada zdolność samokształcenia się. W razie potrzeby podejmuje formy doskonalenia zawodowego, które są istotne dla jego rozwoju.	W razie potrzeby podejmuje naukę, uzupełnia wiedzę oraz podnosi kwalifikacje. W razie potrzeby podejmuje formy doskonalenia zawodowego, które są istotne dla jego rozwoju.	Nie podejmuje nauki, nie uzupełnia wiedzy, nie podnosi kwalifikacji oraz nie wykazuje inicjatywy w tym zakresie.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
5. Komunikacja werbalna	Zawsze formułuje wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie, ponieważ: - wypowiada się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny, - dobiera styl, język i treść wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy, - udziela wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty, - wyraża poglądy w sposób przekonywujący, - posługuje się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy. Zawsze jest skoncentrowany na rozmówcy i dokłada wszelkich starań, aby właściwie zrozumieć jego wypowiedzi.	Formułuje wypowiedzi tak, aby ułatwić ich zrozumienie, ponieważ: - wypowiada się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny, - dobiera styl, język i treść wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy, - udziela wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty, - wyraża poglądy w sposób przekonywujący, - posługuje się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy. Jest skoncentrowany na rozmówcy i dokłada starań, aby właściwie zrozumieć jego wypowiedzi.	Najczęściej formułuje wypowiedzi tak, aby ułatwić ich zrozumienie, ponieważ: - wypowiada się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny, - dobiera styl, język i treść wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy, - udziela wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty, - wyraża poglądy w sposób przekonywujący, - posługuje się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy. Najczęściej jest skoncentrowany na rozmówcy i dokłada starań, aby właściwie zrozumieć jego wypowiedzi.	Najczęściej formułuje wypowiedzi tak, że ich zrozumienie jest trudne, ponieważ: - wypowiada się w sposób rozwlekły, niejasny i mało precyzyjny, - nie dobiera stylu, języka i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy, - nie udziela wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi, - wyraża poglądy w sposób nieprzekonywujący, - posługuje się pojęciami niewłaściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy. Najczęściej nie jest skoncentrowany na rozmówcy i nie stara się właściwie zrozumieć jego wypowiedzi.
6. Komunikacja pisemna	Zawsze formułuje wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie, ponieważ: - stosuje przyjęte formy prowadzenia korespondencji, - przedstawia zagadnienia w sposób jasny i zwięzły, - dobiera odpowiedni styl, język i treść pism, - buduje zdania poprawne gramatycznie i logicznie.	Formułuje wypowiedzi tak, aby ułatwić ich zrozumienie, ponieważ: - stosuje przyjęte formy prowadzenia korespondencji, - przedstawia zagadnienia w sposób jasny i zwięzły, - dobiera odpowiedni styl, język i treść pism, - buduje zdania poprawne gramatycznie i logicznie.	Najczęściej formułuje wypowiedzi tak, aby ułatwić ich zrozumienie, ponieważ: - stosuje przyjęte formy prowadzenia korespondencji, - przedstawia zagadnienia w sposób jasny i zwięzły, - dobiera odpowiedni styl, język i treść pism, - buduje zdania poprawne gramatycznie i logicznie.	Najczęściej formułuje wypowiedzi tak, że ich zrozumienie jest trudne, ponieważ: - nie stosuje przyjętych form prowadzenia korespondencji, - przedstawia zagadnienia w sposób niejasny i rozwlekły, - nie dobiera odpowiedniego stylu, języka i treści pism, - buduje zdania niepoprawne gramatycznie i logicznie.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
7. Komunikatywność	Posiada umiejętność budowania kontaktów z innymi osobami przez: - okazywanie poszanowania drugiej stronie, - próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji, - okazanie zainteresowania jej opiniami, - umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami. Posiadane umiejętności efektywnie wykorzystuje w codziennej praktyce. Skutecznie unika konfliktów w kontaktach międzyludzkich.	Utrzymuje dobre kontakty z innymi osobami przez: - okazywanie poszanowania drugiej stronie, - próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji, - okazanie zainteresowania jej opiniami, - umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami. Skutecznie unika konfliktów w kontaktach międzyludzkich.	Utrzymuje dobre kontakty z większością osób, z którymi się styka podczas wykonywania obowiązków służbowych. Okazuje poszanowanie drugiej stronie, próbuje zrozumieć jej sytuację, okazuje zainteresowanie jej opiniami, próbuje zainteresować innych własnymi opiniami. Na ogół unika konfliktów w kontaktach międzyludzkich.	Z większością osób, z którymi się styka podczas wykonywania obowiązków służbowych nie potrafi utrzymywać dobrych kontaktów. Często nie okazuje poszanowania drugiej stronie, nie próbuje zrozumieć jej sytuacji, nie okazuje zainteresowania jej opiniami, nie próbuje zainteresować innych własnymi opiniami. Wchodzi w sytuacje konfliktowe w kontaktach międzyludzkich.
8. Pozytywne podejście do obywatela	Na co dzień umiejętnie i skutecznie zaspakaja potrzeby interesantów poprzez: - zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, - okazywanie szacunku, - tworzenie przyjaznej atmosfery, - umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji, - służenie pomocą. Zawsze jest życzliwy i wykorzystuje wszystkie dostępne środki i możliwości spełnienia oczekiwań obywatela. Jeżeli wymagania stawiane przez interesanta przekraczają jego możliwości, potrafi skutecznie i bezkonfliktowo przekazać sprawę osobie kompetentnej.	Prawie zawsze umiejętnie i skutecznie zaspakaja potrzeby interesantów poprzez: - zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, - okazywanie szacunku, - tworzenie przyjaznej atmosfery, - umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji, - służenie pomocą. Prawie zawsze jest życzliwy i stara się wykorzystywać dostępne środki i możliwości spełnienia oczekiwań obywatela. Jeżeli wymagania stawiane przez interesanta przekraczają jego możliwości, stara się przekazać sprawę osobie kompetentnej.	Na ogół umiejętnie i skutecznie zaspakaja potrzeby większości interesantów poprzez: - zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, - okazywanie szacunku, - tworzenie przyjaznej atmosfery, - umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji, - służenie pomocą. Na ogół jest życzliwy i stara się wykorzystywać dostępne środki i możliwości spełnienia oczekiwań obywatela. Jeżeli wymagania stawiane przez interesanta przekraczają jego możliwości, stara się przekazać sprawę osobie kompetentnej.	Nie potrafi zaspokoić potrzeb większości interesantów, ponieważ: - nie rozumie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, - nie okazuje szacunku, - nie dba o tworzenie przyjaznej atmosfery, - nie umożliwia obywatelowi przedstawienia własnych racji, - nie chce służyć pomocą.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
9. Umiejętność pracy w zespole	Zawsze efektywnie przyczynia się do realizacji zadań zespołu poprzez: - 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. Zawsze kiedy sytuacja tego wymaga pracuje dla dobra zespołu, całą swoją wiedzę i umiejętności poświęca osiąganiu wspólnych celów. Jest niezbędnym członkiem zespołu.	Prawie zawsze stara się przyczynić do realizacji zadań zespołu poprzez: - 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. Najczęściej kiedy sytuacja tego wymaga pracuje dla dobra zespołu, całą swoją wiedzę i umiejętności poświęca osiąganiu wspólnych celów. Jest pożądanym członkiem zespołu.	Na ogół stara się przyczynić do realizacji zadań zespołu poprzez: - 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. Najczęściej kiedy sytuacja tego wymaga pracuje dla dobra zespołu.	W większości przypadków nie stara się przyczynić do realizacji zadań zespołu ponieważ: - nie pomaga i nie doradza kolegom, - nie rozumie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, - rywalizuje z pozostałymi członkami zespołu, - nie zgłasza wniosków usprawniających pracę zespołu, - nie słucha innych. Nawet gdy sytuacja tego wymaga nie umie pracować dla dobra zespołu.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
10. Umiejętność negocjowania	Zawsze skutecznie dąży do wypracowywania stanowiska akceptowanego przez wszystkich 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. Zawsze dostosowuje technikę negocjacji do bieżącej sytuacji, doprowadzając do porozumienia stron, które jest w pełni zgodne z interesami Gminy.	Dąży do wypracowywania stanowiska akceptowanego przez wszystkich 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. Stara się dostosowywać technikę negocjacji do bieżącej sytuacji i doprowadzić do porozumienia stron, które jest w pełni zgodne z interesami Gminy.	Z reguły dąży do wypracowywania stanowiska akceptowanego przez większość 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.	Najczęściej nie dąży do wypracowywania stanowiska akceptowanego przez większość zainteresowanych, ponieważ: - nie dąży do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób, - nieumiejętnie używa argumentów, - nie umie przekonywać innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska, - nie diagnozuje źródeł konfliktów, - nie dąży do rozwiązania problemu, kwestii spornej, - nie proponuje nowych rozwiązań. Najczęściej negocjuje twardo i nieskutecznie.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
11. Zarządzanie informacją (dzielenie się informacjami)	Aktywnie poszukuje i skutecznie pozyskuje informacje, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji. Zawsze i bez zbędnej zwłoki przekazuje posiadane informacje osobom, dla których informacje te mogą stanowić istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach. Do pozyskiwania i przekazywania informacji i danych wykorzystuje wszystkie współczesne możliwości techniczne. Zawsze uzgadnia planowane zmiany z osobami, dla których mają one istotne znaczenie.	Pozyskuje informacje, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji. Zawsze i bez zbędnej zwłoki przekazuje posiadane informacje osobom, dla których informacje te mogą stanowić istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach. Do pozyskiwania i przekazywania informacji i danych wykorzystuje wszystkie współczesne możliwości techniczne. Zawsze uzgadnia planowane zmiany z osobami, dla których mają one istotne znaczenie.	Stara się pozyskiwać informacje, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji. Najczęściej przekazuje posiadane informacje osobom, dla których informacje te mogą stanowić istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach. Wykorzystuje różne dostępne kanały do pozyskiwania i przekazywania informacji i danych. Najczęściej uzgadnia planowane zmiany z osobami, dla których mają one istotne znaczenie.	Nie poszukuje informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji. Najczęściej nie przekazuje posiadanych informacji osobom, dla których informacje te mogą stanowić istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, lub w sposób istotny przepływ tych informacji wstrzymuje i spowalnia.
12. Zarządzanie zasobami	Zawsze rozmieszcza i wykorzystuje zasoby finansowe i materialne odpowiednio do potrzeb poprzez: - określanie i pozyskiwanie zasobów, - alokację i wykorzystanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu i kosztów, - kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania. Zawsze szybko i sprawnie dostosowuje alokację zasobów do zmieniającej się sytuacji i potrzeb.	Rozmieszcza i wykorzystuje zasoby finansowe i materialne odpowiednio do potrzeb poprzez: - określanie zasobów, - alokację i wykorzystanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu i kosztów, - kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania. Szybko i sprawnie dostosowuje alokację zasobów do zmieniającej się sytuacji i potrzeb.	Najczęściej rozmieszcza i wykorzystuje zasoby finansowe i materialne odpowiednio do potrzeb poprzez: - określanie zasobów, - alokację i wykorzystanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu i kosztów, - kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania. Najczęściej dostosowuje alokację zasobów do zmieniającej się sytuacji i potrzeb.	Najczęściej rozmieszcza i wykorzystuje zasoby finansowe i materialne nieodpowiednio do potrzeb ponieważ: - nieumiejętnie określa zasoby, - alokuje i wykorzystuje zasoby w sposób nieefektywny pod względem czasu i kosztów, - nie kontroluje zasobów wymaganych do efektywnego działania. Nie dostosowuje alokacji zasobów do zmieniającej się sytuacji i potrzeb.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
13. Zarządzanie personelem	Zawsze skutecznie motywuje pracowników do osiągania 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 oraz stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, - 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.	Stara się motywować pracowników do osiągania 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 oraz stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, - 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.	Najczęściej stara się motywować pracowników do osiągania 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 oraz stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, - 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.	Nie motywuje pracowników do osiągania wyższej skuteczności i jakości pracy ponieważ: - zadania tłumaczy niezrozumiale, nie określa odpowiedzialności za ich realizację, ustala nierealne terminy ich wykonania, a także nie określa oczekiwanego efektu działania, - nie komunikuje pracownikom oczekiwań dotyczących jakości ich pracy, - nie rozpoznaje mocnych i słabych stron pracowników, nie wspiera ich rozwoju zawodowego, - nie określa potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, nie stymuluje pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, - nie traktuje pracowników w uczciwy i bezstronny sposób, nie zachęca ich do wyrażania własnych opinii, a także nie włącza ich w proces podejmowania decyzji, - nie dokonuje oceny osiągnięć pracowników, - nie wykorzystuje możliwości wynikających z systemu wynagrodzeń oraz motywującej roli awansu w celu zachęcenia pracowników do uzyskiwania jak najlepszych wyników, - nie dopasowuje indywidualnych oczekiwań pracowników dotyczących własnego rozwoju do potrzeb urzędu, - nie inspiruje i nie motywuje pracowników do realizowania celów i zadań urzędu.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
14. Zarządzanie jakością realizowanych zadań	Zawsze systematycznie i na bieżąco nadzoruje prowadzone działania w celu uzyskiwania pożądanych efektów poprzez: - 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. We wszystkich działaniach prowadzonych przez siebie i swoich podwładnych stosuje bieżącą i okresową ewaluację.	Na bieżąco nadzoruje prowadzone działania w celu uzyskiwania pożądanych efektów poprzez: - 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. We wszystkich swoich działaniach stosuje bieżącą i okresową ewaluację.	Najczęściej nadzoruje prowadzone działania w celu uzyskiwania pożądanych efektów poprzez: - 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.	Najczęściej nie sprawuje nadzoru nad prowadzonymi działaniami w celu uzyskiwania pożądanych efektów, ponieważ - nie wprowadza efektywnych systemów kontroli działania, - nie sprawdza jakości i postępu w realizacji działań, - nie modyfikuje planów w razie konieczności, - nie ocenia wyników pracy poszczególnych pracowników, - nie podejmuje kroków mających na celu poprawę wykonywanych obowiązków.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
15. Zarządzanie wprowadzaniem zmian	Umiejętnie rozpoznaje sytuacje wymagające wprowadzania zmian. W każdym przypadku, który tego wymaga odważnie i skutecznie wprowadza zmiany w urzędzie poprzez: - podejmowanie inicjatyw 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.	W każdym przypadku, który tego wymaga stara się wprowadzać zmiany w urzędzie poprzez: - 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.	Jeśli sytuacja tego wymaga najczęściej podejmuje się wprowadzania zmian w urzędzie poprzez: - uzasadnianie konieczności wprowadzania zmian, - określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych 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.	Najczęściej nie dostrzega konieczności wprowadzania zmian. Przy wprowadzaniu koniecznych zmian w urzędzie najczęściej przyjmuje postawę pasywną – nie podejmuje inicjatyw i nie angażuje się w działania związane ze zmianą.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
16. Zorientowanie na rezultaty pracy	Zawsze doprowadza wszystkie działania do końca i osiąga zakładane cele poprzez: - trafne ustalanie priorytetów oraz wcześniejsze 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. Podczas realizacji zadań zawsze dąży do zakładanych efektów, eliminując działania zbędne i nieefektywne.	Prawie zawsze doprowadza działania do końca i osiąga zakładane cele poprzez: - trafne ustalanie priorytetów oraz 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. Podczas realizacji większości zadań dąży do zakładanych efektów, eliminując działania zbędne i nieefektywne.	Większość działań doprowadza do końca i najczęściej osiąga zakładane cele poprzez: - trafne ustalanie priorytetów, - 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. Podczas realizacji większości zadań dąży do zakładanych efektów, eliminując działania zbędne i nieefektywne.	Większości działań nie doprowadza do końca i nie osiąga zakładanych celów ponieważ: - nie potrafi ustalać priorytetów, a zadania mogące mieć przełomowe znaczenie często go zaskakują, - nie dokonuje mierzenia postępu realizacji zadań, - unika przyjmowania odpowiedzialności w trakcie realizacji zadań oraz wywiązywania się z zobowiązań, - nie rozumie konieczności rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań. Podczas realizacji większości zadań wykonuje działania zbędne i nieefektywne.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
17. Podejmowanie decyzji	Nigdy nie unika podejmowania decyzji, zwłaszcza w sprawach leżących w jego kompetencjach. Zawsze podejmuje decyzje w sposób bezstronny i obiektywny poprzez: - rozpoznanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, - podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, - rozważanie skutków podejmowanych decyzji. Podejmuje właściwe decyzje nawet w sprawach złożonych lub obarczonych ryzykiem po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat. Jego decyzje zawsze są trafne i optymalne w danych warunkach. Umiejętnie rozpoznaje konsekwencje podjęcia niewłaściwej decyzji i świadomie przyjmuje na siebie odpowiedzialność z tym związaną.	W sprawach leżących w jego kompetencjach nie unika podejmowania decyzji. Zawsze podejmuje decyzje w sposób bezstronny i obiektywny poprzez: - rozpoznanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, - podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, - rozważanie skutków podejmowanych decyzji. Podejmuje właściwe decyzje w sprawach złożonych lub obarczonych ryzykiem po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat. Jego decyzje zawsze są trafne i optymalne w danych warunkach. Umiejętnie rozpoznaje konsekwencje podjęcia niewłaściwej decyzji i świadomie przyjmuje na siebie odpowiedzialność z tym związaną.	W większości spraw leżących w jego kompetencjach nie unika podejmowania decyzji. Najczęściej podejmuje decyzje w sposób bezstronny i obiektywny poprzez: - rozpoznanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, - podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, - rozważanie skutków podejmowanych decyzji. W sprawach złożonych lub obarczonych ryzykiem podejmuje decyzje po uprzednich konsultacjach z przełożonymi lub/i współpracownikami. Jego decyzje z reguły są trafne i optymalne w danych warunkach.	W większości spraw leżących w jego kompetencjach unika podejmowania decyzji, oczekując tego od innych. Jego decyzje często są obarczone błędem, ponieważ: - nieumiejętnie rozpoznaje istotę problemu oraz określa jego przyczyny, - podejmowanie decyzji na podstawie niesprawdzonych i niepewnych informacji, - nie przewiduje skutków podejmowanych decyzji.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
18. Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	Zawsze i w każdych warunkach pokonuje sytuacje kryzysowe oraz rozwiązuje skomplikowane problemy poprzez: - wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych, - szybkie i skuteczne 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. Jest odporny na stres. Jego postawa oraz skuteczność działania stanowią wsparcie dla współpracowników.	Skutecznie dąży do pokonywania sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywania skomplikowanych problemów poprzez: - wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych, - szybkie i skuteczne 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. Charakteryzuje go znaczna odporność na stres.	Najczęściej podejmuje wyzwania i dąży do pokonywania sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywania skomplikowanych problemów poprzez: - wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych, - szybkie działanie mające na celu rozwiązanie kryzysu, - dostosowywanie działania do zmieniających się warunków, - informowanie wszystkich, którzy będą musieli zareagować na kryzys, - wyciąganie wniosków z sytuacji kryzysowych tak, żeby można było w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji. Charakteryzuje go znaczna odporność na stres.	Najczęściej nie podejmuje wyzwania unika sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywania skomplikowanych problemów. Nie potrafi lub nie chce: - rozpoznawać potencjalnych sytuacji kryzysowych, - dostosowywać działań do zmieniających się warunków, - podejmować działań mających na celu rozwiązanie kryzysu, - wyciągać wniosków z sytuacji kryzysowych tak, żeby można było w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji. Charakteryzuje go niska odporność na stres.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
19. Samodzielność	W dążeniu do wykonania każdego zadania zawsze osiąga założone cele poprzez: - samodzielne wyszukiwanie i zdobywanie potrzebnych informacji, - trafne formułowanie wniosków, - proponowanie optymalnych rozwiązań.	Podczas wykonywania zadania dąży do osiągania założonych celów poprzez: - samodzielne wyszukiwanie i zdobywanie potrzebnych informacji, - trafne formułowanie wniosków, - proponowanie optymalnych rozwiązań.	Podczas wykonywania większości zadań dąży do osiągania założonych celów poprzez: - samodzielne wyszukiwanie i zdobywanie potrzebnych informacji, - formułowanie wniosków, - proponowanie rozwiązań.	Podczas wykonywania większości zadań oddaje inicjatywę innym, oczekując od nich: - podania potrzebnych informacji, - formułowania wniosków, - proponowania gotowych rozwiązań.
20. Inicjatywa	W razie konieczności potrafi szybko podejmować najbardziej skuteczne działania, bez czekania na polecenie przełożonego. Zawsze skutecznie i umiejętnie: - dąży do znalezienia najlepszego sposobu wykonania otrzymanego zadania przy wykorzystaniu sprzyjających okoliczności, - poszukuje obszarów wymagających zmian i informuje o nich współpracowników i przełożonych. Inicjuje działania i bierze odpowiedzialność za nie. Zawsze mówi otwarcie o problemach, efektywnie bada źródła ich powstawania.	W razie konieczności stara się podejmować najbardziej skuteczne działania, bez czekania na polecenie przełożonego. Umiejętnie i najczęściej skutecznie: - dąży do znalezienia najlepszego sposobu wykonania otrzymanego zadania przy wykorzystaniu sprzyjających okoliczności, - poszukuje obszarów wymagających zmian i informuje o nich współpracowników i przełożonych. Inicjuje działania i bierze odpowiedzialność za nie. Zawsze mówi otwarcie o problemach, efektywnie bada źródła ich powstawania.	W razie konieczności stara się podejmować działania bez czekania na polecenie przełożonego. Dąży do znalezienia najlepszego sposobu wykonania otrzymanego zadania przy wykorzystaniu sprzyjających okoliczności oraz poszukuje obszarów wymagających zmian i informuje o nich współpracowników i przełożonych. Inicjuje działania i bierze odpowiedzialność za nie. Na ogół otwarcie mówi o problemach.	Najczęściej podejmuje działania tylko po otrzymaniu wyraźnego polecenia od przełożonego. Najczęściej nie poszukuje: - najlepszego sposobu wykonania otrzymanego zadania, nie wykorzystuje sprzyjających okoliczności, - obszarów wymagających zmian. Prawie nigdy nie inicjuje działań, a także nie mówi otwarcie o problemach, nie bada źródła ich powstawania.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
21. Kreatywność	Posiada wyobraźnię, zawsze umiejętnie i skutecznie wykorzystuje ją w praktyce do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy poprzez: - 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. Zawsze przejawia gotowość do wdrażania nowych pomysłów i wynajdowania oryginalnych rozwiązań.	Posiada wyobraźnię, co najczęściej przekłada się na tworzenie nowych rozwiązań ulepszających proces pracy poprzez: - 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. Często ma nowe pomysły i wynajduje oryginalne rozwiązania.	Często tworzy nowe rozwiązania ulepszające proces pracy poprzez: - 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. Często ma nowe pomysły i wynajduje oryginalne rozwiązania, ale ich przydatność ulega czasami negatywnej weryfikacji.	Nie tworzy nowych rozwiązań, najczęściej korzystając z rutynowych rozwiązań i wielokrotnie powtarzanych schematów. W codziennej pracy: - nie rozpoznaje i nie identyfikuje powiązań między sytuacjami, - nie wykorzystuje istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych, - jest zamknięty na zmiany, nie poszukuje nowych koncepcji i metod, - nie inicjuje nowych możliwości lub sposobów działania. Bardzo rzadko ma nowe pomysły lub wynajduje oryginalne rozwiązania.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
22. Myślenie strategiczne	Potrafi samodzielnie tworzyć długoterminowe plany, programy oraz koncepcje realizowania celów w oparciu o posiadane informacje poprzez: - 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. Koncepcje jego autorstwa zawsze są adekwatne do potrzeb i możliwe do realizacji.	Potrafi tworzyć plany, programy oraz koncepcje realizowania celów w oparciu o posiadane informacje poprzez: - 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. Koncepcje jego autorstwa niekiedy są trudne do weryfikacji.	We współpracy z innymi tworzy plany, programy oraz koncepcje realizowania celów w oparciu o posiadane informacje, a jego wkład jest znaczący i twórczy.	Nie bierze udziału w tworzeniu planów, programów oraz koncepcji realizowania celów, ponieważ nie potrafi: - oceniać i wyciągać wniosków z posiadanych informacji, - zauważać trendów i powiązań między różnymi informacjami, - identyfikować fundamentalnych dla urzędu potrzeb i generalnych kierunków działania, - przewidywać konsekwencji w dłuższym okresie, - przewidywać długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji, - planować rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód, - oceniać ryzyka i korzyści różnych kierunków działania, - tworzyć strategii i kierunków działania, - analizować okoliczności i zagrożeń.

Kryterium i jego opis	**Poziomy wykonywania obowiązków**			
	bardzo dobry (zawsze spełnia lub przewyższa oczekiwania)	**dobry** (prawie zawsze spełnia oczekiwania)	**zadowalający** (na ogół spełnia oczekiwania, lecz zdarzają się zastrzeżenia)	**niezadowalający** (często nie spełniania oczekiwań)
23. Umiejętności analityczne	Zawsze umiejętnie stawia hipotezy oraz wyciąga wnioski 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. Jego działania zawsze wiążą się z analizą, oceną, porównaniem i kontrastowaniem oraz badaniem. Napotykając problemy zawsze trafnie określa ich przyczyny i znajduje odpowiednie i skuteczne rozwiązania.	Najczęściej umiejętnie stawia hipotezy oraz wyciąga wnioski 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. Jego działania najczęściej wiążą się z analizą, oceną, porównaniem i kontrastowaniem oraz badaniem. Napotykając problemy często trafnie określa ich przyczyny i znajduje odpowiednie i skuteczne rozwiązania.	Podejmuje inicjatywę stawiania hipotez oraz wyciągania wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych, ale jego działanie nie zawsze jest trafne i skuteczne. W jego działaniach często pojawiają się elementy analizy, oceny, porównywania i kontrastowania oraz badania. Napotykając problemy często trafnie określa ich przyczyny i znajduje odpowiednie i skuteczne rozwiązania.	Nie podejmuje inicjatywy stawiania hipotez oraz wyciągania wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych. W jego działaniach brak elementów analizy, oceny, porównywania i kontrastowania czy badania. Napotykając problemy często niewłaściwie określa ich przyczyny, stąd znalezienie odpowiednich i skutecznych rozwiązań jest niemożliwe.