

ZARZĄDZENIE NR 3/2020/K
WÓJTA GMINY KOCZAŁA
z dnia 11 lutego 2020 r.

w sprawie regulaminu dokonywania ocen okresowych pracowników

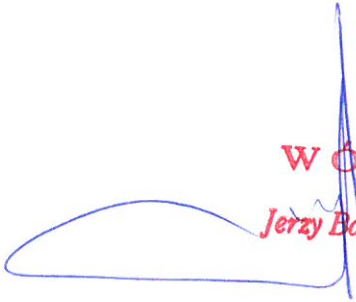
Na podstawie art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. z 2019 r. poz. 1282) oraz art. 33 ust. 3 i ust. 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2019 r. poz. 506, 1309, 1571, 1696 i 1815) zarządzam, co następuje:

§ 1. Wprowadzam „Regulamin dokonywania ocen okresowych pracowników Urzędu Gminy Koczała oraz kierowników gminnych jednostek organizacyjnych”, w brzmieniu określonym w załączniku do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Pierwszej oceny okresowej pracowników wg regulaminu, o którym mowa w § 1, należy dokonać w terminie do 26 lutego 2020 r. za okres od 22 listopada 2018 r. do 31 stycznia 2020 r.

§ 3. Nadzór nad realizacją zarządzenia powierzam sekretarzowi gminy.

§ 4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.


WÓJT
Jerzy Bajowski

Regulamin dokonywania ocen okresowych pracowników Urzędu Gminy Koczała oraz kierowników gminnych jednostek organizacyjnych

§ 1. Regulamin określa:

- 1) sposób dokonywania okresowych ocen pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych, w Urzędzie Gminy Koczała oraz kierowników gminnych jednostek organizacyjnych;
- 2) okresy, za które jest sporządzana ocena;
- 3) kryteria, na podstawie których jest sporządzana ocena;
- 4) skalę ocen.

§ 2. Ilekcć w regulaminie jest mowa o:

- 1) wćjcie – należy przez to rozumieć Wćjta Gminy Koczała;
- 2) sekretarzu gminy – należy przez to rozumieć Sekretarza Gminy Koczała;
- 3) urzędzie – należy przez to rozumieć Urząd Gminy Koczała;
- 4) pracowniku lub ocenianym – należy przez to rozumieć pracownika zatrudnionego w Urzędzie Gminy Koczała na stanowisku urzędniczym, w tym na kierowniczym stanowisku urzędniczym oraz kierownika gminnej jednostki organizacyjnej, zatrudnionego na podstawie ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych.

§ 3. 1. Celem dokonywania ocen pracowników zatrudnionych w urzędzie jest:

- 1) kompleksowa ocena wyników pracy pracownika;
- 2) ocena przydatności pracownika na danym stanowisku pracy;
- 3) ocena możliwości rozwoju pracownika.

2. Przedmiotem oceny pracownika jest wykonywanie zadań wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku pracy oraz obowiązków pracownika samorządowego określonych w ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, a mianowicie:

- 1) dbałość o wykonywanie zadań publicznych;
- 2) dbałość o środki publiczne, z uwzględnieniem interesu publicznego oraz indywidualnych interesów obywateli;
- 3) przestrzeganie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa;
- 4) wykonywanie zadań sumiennie, sprawnie i bezstronnie;
- 5) udzielanie informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym oraz udostępnianie dokumentów znajdujących się w posiadaniu jednostki, w której pracownik jest zatrudniony, jeżeli prawo tego nie zabrania;
- 6) dochowanie tajemnicy ustawowo chronionej;
- 7) zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami;
- 8) zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nim;
- 9) stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych;
- 10) sumienne i staranne wykonywanie poleceń przełożonego.

§ 4. 1. Okresowa ocena pracowników dokonywana jest raz na 2 lata, z zastrzeżeniem ust. 2.

2. Termin przeprowadzenia oceny może ulec zmianie w przypadku nieobecności pracownika, uniemożliwiającej przeprowadzenie oceny.

3. Oceniany okres pracy nie może być krótszy niż 6 miesięcy.

§ 5. 1. Ocena jest objęta tajemnicą służbową. Oceniający nie udziela informacji o ocenie osobom nieupoważnionym.

2. Wgląd do danych zawartych w ocenie pracownika poza wójtem i oceniającym mają:

- 1) oceniany pracownik;
- 2) sekretarz gminy;
- 3) osoba prowadząca obsługę kadrową zatrudnionych w urzędzie pracowników oraz kierowników jednostek organizacyjnych.

§ 6. 1. Ocena dokonywana jest na piśmie przy zastosowaniu arkusza oceny, którego wzór stanowi załącznik nr 1 do niniejszego regulaminu, zwanego dalej arkuszem.

2. Część A arkusza wypełnia osoba prowadząca obsługę kadrową zatrudnionych w urzędzie pracowników oraz kierowników jednostek organizacyjnych.

3. Ocena jest dokonywana na podstawie kryteriów głównych i dodatkowych, wskazanych w załączniku nr 2 do niniejszego regulaminu.

4. Oceniający dokonuje oceny według wszystkich kryteriów głównych oraz trzech wybranych przez siebie kryteriów dodatkowych, najbardziej adekwatnych do oceny pracy na danym stanowisku pracy.

5. Wybrane kryteria dodatkowe oceniający wpisuje do części B arkusza.

§ 7. Oceniający wyznacza termin rozmowy ocenianej oraz termin sporządzenia oceny na piśmie, wpisując te terminy do części B arkusza.

§ 8. 1. Po dokonaniu wyboru kryteriów oraz wyznaczeniu terminów, o których mowa w § 7, oceniający niezwłocznie przekazuje arkusz wójtowi w celu zatwierdzenia wybranych kryteriów oceny.

2. Oceniający uwzględnia uwagi wójta do wybranych kryteriów i nanosi je w części B arkusza.

§ 9. Po zatwierdzeniu kryteriów przez wójta arkusz przekazywany jest przez ocenianego ocenianemu, który zapoznaje się z katalogiem wybranych kryteriów, terminem rozmowy ocenianej oraz terminem sporządzenia oceny.

§ 10. W uzasadnionych przypadkach, w szczególności w razie nieobecności ocenianego lub ocenianego w pracy we wskazanym terminie dokonania oceny, oceniający może wyznaczyć nowy termin rozmowy ocenianej i sporządzenia oceny, informując o tym pisemnie ocenianego.

§ 11. 1. Oceniający, nie wcześniej niż na 7 dni przed sporządzeniem oceny, przeprowadza z ocenianym rozmowę ocenianą.

2. Podczas rozmowy ocenianą:

- 1) omawia z ocenianym wykonywanie przez niego obowiązków w okresie, w którym podlega ocenie, trudności napotymane przez niego podczas realizacji zadań oraz spełnianie przez ocenianego ustalonych kryteriów oceny;
- 2) określa w porozumieniu z ocenianym zakres wiedzy i umiejętności wymagających rozwinięcia;
- 3) omawia z ocenianym plan działań doskonalących umiejętności ocenianego celem lepszego wykonywania przez niego obowiązków.

§ 12. 1. Po przeprowadzeniu rozmowy oceniającej, oceniający dokonuje oceny poprzez wypełnienie części C i D arkusza.

2. Dokonanie oceny na piśmie polega na:

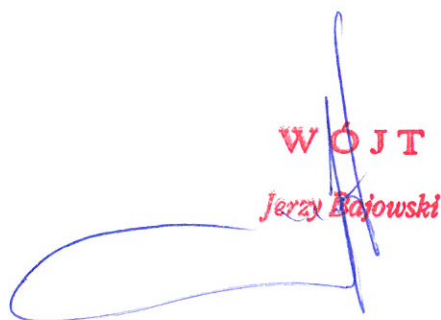
- 1) określeniu stopnia spełniania przez ocenianego kryteriów głównych i dodatkowych przy zastosowaniu następującej skali:
 - a) 5 punktów przyznawane jest, jeżeli oceniany pracownik wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób często przewyższający oczekiwania, w razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami, stale spełniał wszystkie kryteria oceny;
 - b) 4 punkty przyznawane są, jeżeli oceniany pracownik wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom, w trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał większość kryteriów oceny;
 - c) 3 punkty przyznawane są, jeżeli większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy oceniany pracownik wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom, w trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał niektóre kryteria oceny;
 - d) 2 punkty przyznawane są, jeżeli większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy oceniany pracownik wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom, w trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny;
- 2) przyznaniu oceny:
 - a) bardzo dobrej, jeżeli pracownik uzyskał za spełnianie kryteriów powyżej 56 punktów;
 - b) dobrej, jeżeli pracownik uzyskał za spełnianie kryteriów od 46 do 55 punktów;
 - c) zadowalającej, jeżeli pracownik uzyskał za spełnianie kryteriów od 34 do 45 punktów;
 - d) negatywnej, jeżeli pracownik uzyskał za spełnianie kryteriów poniżej 33 punktów.

3. Po dokonaniu oceny oceniający zapoznaje z dokonaną oceną wójta, a następnie ocenianego.

§ 13. Jeśli pracownik podlega pod kilku bezpośrednich przełożonych wójt wskazuje oceniającego. Wójt może sam dokonać oceny takiego pracownika. Wójt może zasięgnąć opinii o pracowniku u bezpośrednich przełożonych ocenianego.

§ 14. Arkusz oceny włącza się do akt osobowych ocenianego.

WÓJT
Jerzy Bajowski



(pieczęć zakładu pracy)

Arkusz oceny okresowej pracownika samorządowego

CZĘŚĆ A

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika samorządowego	
Imię i nazwisko	
Jednostka organizacyjna	
Komórka organizacyjna	
Stanowisko	
Data zatrudnienia na stanowisku urzędniczym	
Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku	
Bezpośredni przełożony	
Oceniający wskazany przez wójta	
II. Dane dotyczące poprzedniej oceny	
Ocena	
Data sporządzenia	
Data, imię i nazwisko oraz stanowisko osoby wypełniającej	

CZĘŚĆ B

I. Kryteria oceny	
Kryteria główne:	
1.	Sumiennosc
2.	Sprawność
3.	Bezstronność
4.	Przestrzeganie przepisów prawa i umiejętność ich odpowiedniego stosowania
5.	Zarządzanie informacją, udostępnianie informacji
6.	Podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych
7.	Zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach z klientami, przełożonymi, podwładnymi oraz współpracownikami
8.	Postawa etyczna
9.	Sumienne i staranne wykonywanie poleceń przełożonego

10.	Dochowanie tajemnicy ustawowo chronionej (np.: informacji niejawnych, danych osobowych, informacji skarbowych)	
Kryteria dodatkowe:		
1.		
2.		
3.		
II. Termin dokonania oceny		
Rozmowa oceniająca zostanie przeprowadzona w dniu		
Ocena okresowa zostanie sporządzona na piśmie do dnia		
Data i podpis oceniającego		
Zatwierdzenie kryteriów oceny przez wójta (data i podpis wójta)		Zatwierdzam kryteria oceny
Data i podpis ocenianego		Zapoznałam/zapoznałem się z katalogiem wybranych kryteriów, terminem rozmowy oceniającej oraz terminem sporządzenia oceny na piśmie
III. Informacja o zmianie terminu przeprowadzenia rozmowy oceniającej i terminu sporządzenia oceny, a także powodach zmiany		
Rozmowa oceniająca zostanie przeprowadzona w dniu		
Ocena okresowa zostanie sporządzona na piśmie do dnia		
Uzasadnienie		
Data i podpis oceniającego		
Data i podpis ocenianego		Zapoznałam/zapoznałem się z terminem rozmowy oceniającej oraz terminem sporządzenia oceny na piśmie

CZĘŚĆ C

Stopień spełniania przez ocenianego kryteriów oceny		
Lp.	Kryterium	Przyznane punkty
Kryteria główne:		
1.	Sumienność	
2.	Sprawność	
3.	Bezstronność	
4.	Przestrzeganie przepisów prawa i umiejętność ich odpowiedniego stosowania	
5.	Zarządzanie informacją, udostępnianie informacji	
6.	Podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych	
7.	Zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach z klientami, przełożonymi, podwładnymi oraz współpracownikami	
8.	Postawa etyczna	
9.	Sumienne i staranne wykonywanie poleceń przełożonego	
10.	Dochowanie tajemnicy ustawowo chronionej (np.: informacji niejawnych, danych osobowych, informacji skarbowych)	
Kryteria dodatkowe:		
1.		
2.		
3.		
Razem		
Data i podpis oceniającego		

CZĘŚĆ D

Określenie poziomu wykonywania obowiązków oraz przyznanie okresowej oceny	
Oceniam wykonywanie obowiązków przez Panią/Pana w okresie od..... do..... na poziomie:	
bardzo dobrym	
Pracownik 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 wymienione w części B.	
dobrym	
Pracownik wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części B.	
zadowalającym	
Większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy pracownik wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał niektóre kryteria oceny wymienione w części B.	
negatywnym	
Większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy pracownik wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części B.	
Data i podpis oceniającego	

CZĘŚĆ E

Zapoznałam/zapoznałem się z oceną okresową pracownika	
Data i podpis wójta	
Zapoznałam/zapoznałem się z niniejszą oceną oraz zostałam/zostałem pouczone/pouczony o prawie wniesienia na piśmie odwołania do Wójta Gminy Koczała od dokonanej oceny w terminie 7 dni od dnia doręczenia mi oceny.	
Data i podpis ocenianego	

WYKAZ KRYTERIÓW OCENY

Tabela 1. Kryteria obowiązkowe

Kryterium	Opis kryterium
Sumienność	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.
Sprawność	Dbłość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, w tym w zakresie gospodarowania środkami publicznymi, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy przy możliwie niskich nakładach. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki. Precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych.
Bezstronność	Obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. Umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, nefaworyzowania żadnej z nich.
Przestrzeganie przepisów prawa i umiejętność ich odpowiedniego stosowania	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.
Zarządzanie informacją, udostępnianie informacji	Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji przez: - przekazywanie posiadanych informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym oraz udostępnianie dokumentów znajdujących się w posiadaniu urzędu, jeżeli prawo tego nie zabrania, - uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie, - przepływ informacji między stanowiskami w urzędzie oraz między urzędami i jednostkami organizacyjnymi gminy.
Podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych	Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę.
Zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach z klientami, przełożonymi, podwładnymi oraz współpracownikami	Zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, okazywanie szacunku, tworzenie przyjaznej atmosfery pracy, umożliwienie klientowi przedstawienia własnych racji, służenie pomocą.
Postawa etyczna	Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbłość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.
Sumienne i staranne wykonywanie poleceń przełożonego	Wykonywanie poleceń przełożonego w terminie i w sposób określony przez przełożonego, bez komentowania i kwestionowania polecenia. Jeżeli polecenie nosi znamiona pomyłki, pracownik informuje o tym na piśmie swojego bezpośredniego przełożonego.

Dochowanie tajemnicy ustawowo chronionej (np.: informacji niejawnych, danych osobowych, informacji skarbowych)	Pracownik wie, jakie informacje podlegają ochronie, sam nie ujawnia ich i chroni je przed ujawnieniem osobom nieuprawnionym.
--	--

Tabela 2. Kryteria dodatkowe

Kryterium	Opis kryterium
Wiedza specjalistyczna	Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań.
Umiejętność obsługi urządzeń technicznych	Odpowiedni stopień wiedzy i umiejętności niezbędny do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych.
Komunikacja werbalna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie przez: - wypowiadanie się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny, - dobieranie stylu, języka i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy, - udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty, - wyrażanie poglądów w sposób przekonujący, - posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw lub wykonywanej pracy.
Komunikacja pisemna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie przez: - stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, - przedstawianie zagadnień w sposób jasny i zwięzły, - dobieranie odpowiedniego stylu, języka i treści pism, - budowanie zdań poprawnych gramatycznie i logicznie, wolnych od błędów ortograficznych i interpunkcyjnych oraz omyłek pisarskich i matematycznych.
Komunikatywność	Umiejętność budowania kontaktu z inną osobą przez: - okazywania poszanowania drugiej stronie, - próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji, - okazanie zainteresowania jej opiniami, - umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami.
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.

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.
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.
Zarządzanie pracownikami	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 zadań jednostki, - inspirowanie i motywowanie pracowników do realizowania celów i zadań jednostki, - stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.
Zarządzanie jakością realizowanych zadań	Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądaných efektów przez: - tworzenie i wprowadzanie efektywnych systemów kontroli działania, - sprawdzanie jakości i postępu realizacji działań, - modyfikowanie planów w razie konieczności, - ocenianie wyników pracy poszczególnych pracowników, - wydawanie poleceń mających na celu poprawę wykonywanych obowiązków.

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.
Zorientowanie na rezultaty pracy	Osiąganie zakładanych celów, doprowadzanie działań do końca przez: - ustalanie priorytetów działania, - identyfikowanie zadań krytycznych, szczególnie trudnych, mogących mieć przełomowe znaczenie, - określanie sposobów mierzenia postępu realizacji zadań, - przyjmowanie odpowiedzialności w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się z zobowiązań, - zrozumienie konieczności rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań.
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.
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.
Samodzielność	Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania.
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.

Kreatywność	Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy przez: - rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami, - wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych, - otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod, - inicjowanie lub wynajdywanie nowych możliwości lub sposobów działania, - badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego, - zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.
Myślenie strategiczne	Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje przez: - ocenianie i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji, - zauważanie trendów i powiązań między różnymi informacjami, - identyfikowanie fundamentalnych dla urzędu potrzeb i generalnych kierunków działania, - przewidywanie konsekwencji w dłuższym okresie, - 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.
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 lub zadania.