

ZARZĄDZENIE Nr 4624/V/10
PREZYDENTA MIASTA ŁODZI
z dnia 2 sierpnia 2010 r.

w sprawie wprowadzenia „Procedury okresowych ocen pracowników Urzędu Miasta Łodzi zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych oraz kierowników miejskich jednostek organizacyjnych”.

Na podstawie art. 33 ust. 1, 3, 4 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591, z 2002 r. Nr 23, poz. 220, Nr 62, poz. 558, Nr 113, poz. 984, Nr 153, poz. 1271 i Nr 214, poz. 1806, z 2003 r. Nr 80, poz. 717 i Nr 162, poz. 1568, z 2004 r. Nr 102, poz. 1055, Nr 116, poz. 1203 i Nr 167, poz. 1759, z 2005 r. Nr 172, poz. 1441 i Nr 175, poz. 1457, z 2006 r. Nr 17, poz. 128 i Nr 181, poz. 1337, z 2007 r. Nr 48, poz. 327, Nr 138, poz. 974 i Nr 173, poz. 1218, z 2008 r. Nr 180, poz. 1111 i Nr 223, poz. 1458 oraz z 2009 r. Nr 52, poz. 420 i Nr 157, poz. 1241 oraz z 2010 r. Nr 28, poz. 142 i 146 i Nr 40, poz. 230 i Nr 106, poz. 675) oraz art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458 oraz z 2009 r. Nr 157, poz. 1241)

zarządzam, co następuje:

§ 1. Wprowadzam „Procedurę okresowych ocen pracowników Urzędu Miasta Łodzi zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych oraz kierowników miejskich jednostek organizacyjnych”, stanowiącą załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Zobowiązuję kierowników komórek organizacyjnych do zapoznania podległych pracowników z treścią zarządzenia.

§ 3. Wykonanie zarządzenia powierzam Wiceprezydentom, Skarbnikowi Miasta, Sekretarzowi Miasta i kierownikom komórek organizacyjnych.

§ 4. Traci moc zarządzenie Nr 3957/V/10 Prezydenta Miasta Łodzi z dnia 21 stycznia 2010 r. w sprawie regulaminu dokonywania okresowych ocen kwalifikacyjnych pracowników Urzędu Miasta Łodzi zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych i kierowniczych stanowiskach urzędniczych oraz kierowników jednostek organizacyjnych Miasta Łodzi.


§ 5. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem wydania.

PEŁNIĄCY FUNKCJE
PREZYDENTA MIASTA ŁODZI


Tomasz SADZYŃSKI

Załącznik
do Zarządzenia Nr 4624/V/10
Prezydenta Miasta Łodzi
z dnia 2 sierpnia 2010 roku

**Procedura okresowych ocen
pracowników Urzędu Miasta Łodzi
zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych,
w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych
oraz kierowników miejskich jednostek organizacyjnych**

	Urząd Miasta Łodzi	Strona /stron: Strona 2 z 5
	Procedura okresowych ocen pracowników Urzędu Miasta Łodzi zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych oraz kierowników miejskich jednostek organizacyjnych	Wersja: 1

Rozdział I

Postanowienia ogólne

§ 1. Niniejsza procedura opisuje sposób i tryb dokonywania okresowych ocen pracowników Urzędu Miasta Łodzi, zwanego dalej „Urzędem”, zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych oraz kierowników miejskich jednostek organizacyjnych, w celu:

- 1) ułatwienia właściwego planowania rozwoju pracownika,
- 2) podniesienia poziomu wykonywanej pracy,
- 3) usprawnienia funkcjonowania systemu motywacyjnego,
- 4) zapewnienia efektywnego wykorzystania potencjału kadrowego w Urzędzie.

§ 2. 1. Okresowej ocenie, zwanej dalej „oceną”, podlegają pracownicy samorządowi zatrudnieni w Urzędzie na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych, oraz kierownicy miejskich jednostek organizacyjnych zwani dalej „oceniajnymi”.

2. Oceny dokonuje bezpośredni przełożony ocenianego, zwany dalej „oceniającym”.
3. Oceny kierownika miejskiej jednostki organizacyjnej dokonuje kierownik komórki organizacyjnej, sprawującej nadzór nad daną jednostką, zwany dalej „oceniającym”.
4. Ocena dokonywana jest na piśmie.

§ 3. Jeżeli postanowienia niniejszej procedury nie stanowią inaczej, pojęcia i zwroty w niej użyte należy interpretować zgodnie ze znaczeniem nadanym im odpowiednio w przepisach obowiązujących w Urzędzie.

Rozdział II


Okresy i terminy dokonywania oceny

§ 4. 1. Ocena dokonywana jest systematycznie, raz w roku w okresie styczeń/luty i jest oceną za poprzedni rok kalendarzowy.

2. Ostatecznym terminem sporządzenia oceny na piśmie jest ostatni dzień lutego.

§ 5. 1. Przynajmniej na 14 dni przed dokonaniem oceny, oceniający ustala harmonogram przeprowadzania rozmów oceniających z poszczególnymi pracownikami oraz powiadamia ich o ustalonym terminie i miejscu spotkania.

2. Termin dokonania oceny może ulec zmianie w przypadku usprawiedliwionej nieobecności ocenianego uniemożliwiającej przeprowadzenie oceny.
3. W przypadku, o którym mowa w ust. 2 - ocena sporządzana jest w terminie najpóźniej 1 miesiąca od dnia powrotu ocenianego do pracy. Postanowienia ust. 1 stosuje się odpowiednio.
4. Przyczynę zmiany terminu oceny oceniający odnotowuje w dodatkowych uwagach w arkuszu oceny okresowej pracownika, którego dotyczy ocena.
5. W przypadku długotrwałej nieobecności oceniającego, oceny dokonuje osoba zastępująca go podczas nieobecności lub bezpośredni przełożony oceniającego.

	Urząd Miasta Łodzi	Strona /stron: Strona 3 z 5
	Procedura okresowych ocen pracowników Urzędu Miasta Łodzi zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych oraz kierowników miejskich jednostek organizacyjnych	Wersja: 1

§ 6. 1. W przypadku, gdy oceniany, na dzień dokonywania oceny, zatrudniony jest na stanowisku urzędniczym krócej niż 6 miesięcy oraz w przypadku dłuższej nieobecności ocenianego przekraczającej 6 miesięcy w okresie, za który dokonywana jest ocena, oceniaczy odnotowuje ten fakt w dodatkowych uwagach w arkuszu oceny okresowej i dokonuje oceny zgodnie z procedurą.

2. W przypadku nieobecności ocenianego obejmującej w całości okres dokonywania oceny oraz w przypadku dłuższej nieobecności ocenianego przekraczającej 6 miesięcy w okresie, za który dokonywana jest ocena, oceny pracownika dokonuje przełożony wyższego stopnia w stosunku do ocenianego. Fakt ten należy odnotować w dodatkowych uwagach w arkuszu oceny okresowej.

Rozdział III

Tryb i sposób dokonywania oceny

§ 7. Ocena dotyczy wywiązywania się przez ocenianego z obowiązków określonych w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458 z późn. zm.) oraz z obowiązków wynikających z zajmowanego przez niego stanowiska/z powierzonych mu obowiązków służbowych lub realizowanych na zajmowanym przez niego stanowisku.

§ 8. 1. Ocena dokonywana jest w oparciu o kompetencje kluczowe i hierarchiczne.
2. Kompetencje kluczowe wynikają z obowiązków pracownika samorządowego, o których mowa w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458 z późn. zm.) i są wspólne dla wszystkich ocenianych. Kompetencje kluczowe wraz z ich opisami określa **Załącznik nr 1** do procedury.

3. Kompetencje hierarchiczne określają wymagania dla poszczególnych grup stanowisk, w zależności od roli i miejsca w strukturze organizacyjnej Urzędu. Kompetencje hierarchiczne wraz z ich opisami określa **Załącznik nr 2** do procedury.

4. Każdy oceniany podlega ocenie pod kątem 8 kompetencji kluczowych oraz 5 kompetencji hierarchicznych.

§ 9. 1. Dla potrzeb oceny, w strukturze organizacyjnej Urzędu wyróżniono trzy grupy stanowisk:

- 1) wyższego szczebla zarządzania - Sekretarz Miasta, kierownicy i zastępcy kierowników komórek organizacyjnych,
- 2) średniego szczebla zarządzania - kierownicy oddziałów, referatów oraz kierownicy i zastępcy kierowników Urzędów Stanu Cywilnego,

oraz


- 3) stanowiska pracownicze - pozostałe stanowiska urzędnicze niewymienione w pkt 1 i 2.

2. Kierownicy miejskich jednostek organizacyjnych zostali zaliczeni do grupy stanowisk wyższego szczebla zarządzania.

§ 10. 1. Oceny dokonuje się na arkuszu oceny okresowej, zwanym dalej „arkuszem oceny”.

2. Obowiązujące wzory arkuszy oceny okresowej określają odpowiednio:

- 1) dla stanowisk wyższego szczebla zarządzania - **Załącznik nr 3** do procedury,

	Urząd Miasta Łodzi	Strona /stron: Strona 4 z 5
	Procedura okresowych ocen pracowników Urzędu Miasta Łodzi zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych oraz kierowników miejskich jednostek organizacyjnych	Wersja: 1

- 2) dla stanowisk średniego szczebla zarządzania - **Załącznik nr 4** do procedury,
 - 3) dla stanowisk pracowniczych - **Załącznik nr 5** do procedury.
3. Ocena sporządzana jest w dwóch egzemplarzach.

§ 11. 1. Sporządzenie oceny polega na:

- 1) samoocenie pracownika,
 - 2) przeprowadzeniu rozmowy oceniającej,
 - 3) ocenie poziomu posiadanych przez ocenianego kompetencji kluczowych,
 - 4) ocenie poziomu kompetencji hierarchicznych,
 - 5) przyznaniu ocenianemu oceny końcowej,
 - 6) ustaleniu planu działań w zakresie rozwoju kompetencji ocenianego na rok następny.
2. Oceny poziomu kompetencji kluczowych i kompetencji hierarchicznych dokonuje się w oparciu o czterostopniową skalę, gdzie:
- 4 – świadczy o tym, że oceniany posiada daną kompetencję na poziomie wyróżniającym,
 - 3 – świadczy o tym, że oceniany posiada daną kompetencję na poziomie dobrym,
 - 2 – świadczy o tym, że oceniany posiada daną kompetencję na poziomie podstawowym,
 - 1 – świadczy o tym, że oceniany nie posiada danej kompetencji.
3. Ocena końcowa przyznawana jest w oparciu o następujące przedziały wyników:
- 43 – 52 punkty - ocena wyróżniająca,
 - 33 – 42 punkty - ocena dobra,
 - 23 – 32 punkty - ocena podstawowa,
 - 13 – 22 punkty - ocena negatywna.


§ 12. Oceny dokonuje się na piśmie, przy czym przed jej dokonaniem oceniający zobowiązany jest do przygotowania i przeprowadzenia rozmowy oceniającej, a w szczególności do:

- 1) przygotowania, zebrania i analizy materiałów pozwalających ocenić kompetencje ocenianego,
- 2) zapewnienia odpowiednich, komfortowych warunków przeprowadzania rozmowy oceniającej,
- 3) zabezpieczenia odpowiedniej ilości czasu na przeprowadzenie rozmowy oceniającej,
- 4) wysłuchania i przeanalizowania informacji zawartych w arkuszu samooceny, ustaleniu planu działań w zakresie rozwoju kompetencji ocenianego na rok następny.

§ 13. 1. Przed rozmową oceniającą, oceniany zobowiązany jest wypełnić arkusz samooceny.

2. Arkusz samooceny oceniany wypełnia w dwóch egzemplarzach i przynosi go ze sobą na rozmowę oceniającą.
3. Obowiązujące wzory arkuszy samooceny określają odpowiednio:
 - 1) dla stanowisk wyższego szczebla zarządzania - **Załącznik nr 6** do procedury,
 - 2) dla stanowisk średniego szczebla zarządzania - **Załącznik nr 7** do procedury,
 - 3) dla stanowisk pracowniczych - **Załącznik nr 8** do procedury.
4. Arkusz samooceny dołączany jest do arkusza oceny pracownika i stanowi jego integralną część.

§ 14. 1. Po przeprowadzeniu rozmowy oceniającej i dokonaniu podczas niej oceny, oceniający wręcza ocenianemu jeden egzemplarz oceny oraz informuje go o przysługującym mu prawie do odwołania. Drugi egzemplarz oceny oceniający przekazuje do Oddziału Spraw Osobowych Wydziału Organizacyjnego, zwanego dalej „Oddziałem Spraw Osobowych”, z zastrzeżeniem ust. 3.

	Urząd Miasta Łodzi	Strona /stron: Strona 5 z 5
	Procedura okresowych ocen pracowników Urzędu Miasta Łodzi zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych oraz kierowników miejskich jednostek organizacyjnych	Wersja: 1

2. Oceniany zobowiązany jest zapoznać się z oceną oraz poświadczyc ten fakt własnoręcznym podpisem na obydwu egzemplarzach oceny.
3. Kompletne arkusze oceny okresowej oceniający zobowiązani są zbiorczo przekazać do Oddziału Spraw Osobowych najpóźniej do dnia 7 marca roku, w którym dokonywane były oceny.

§ 15. 1. Oddział Spraw Osobowych, na podstawie dostarczonych arkuszy ocen okresowych, sporządza zestawienie zbiorcze wyników ocen dla poszczególnych komórek organizacyjnych oraz dokonuje analizy zebranych informacji.

2. Zestawienie, o którym mowa w ust. 1 Oddział Spraw Osobowych przedstawia Sekretarzowi Miasta i Prezydentowi najpóźniej do dnia 5 maja roku, w którym przeprowadzane były oceny.

3. Arkusze ocen okresowych, przekazane przez oceniających, Oddział Spraw Osobowych włącza do akt osobowych poszczególnych pracowników.

Rozdział IV

Tryb odwołania od oceny

§ 16. Ocenianemu od dokonanej oceny przysługuje odwołanie do Prezydenta, w terminie 7 dni od dnia otrzymania oceny.

§ 17. 1. Odwołanie składa się za pośrednictwem Oddziału Spraw Osobowych.

2. Oddział Spraw Osobowych przed przekazaniem do Prezydenta odwołania, o którym mowa w ust. 1, występuje do oceniającego, który dokonał oceny lub/i jego bezpośredniego przełożonego z wnioskiem o umotywowanie/uzasadnienie dokonanej oceny.

3. Oceniający zobowiązany jest sporządzić uzasadnienie na piśmie i przekazać je do Oddziału Spraw Osobowych najpóźniej w ciągu 3 dni od dnia otrzymania wniosku, o którym mowa w ust. 2.

4. Odwołanie rozpatruje się w terminie 14 dni od dnia wniesienia.

§ 18. W przypadku uwzględnienia odwołania, ocenę zmienia się, albo dokonuje się oceny po raz drugi.

Rozdział V

Skutki oceny negatywnej

§ 19. 1. W przypadku uzyskania przez ocenianego oceny negatywnej, istnieje możliwość przeprowadzenia ponownej jego oceny wcześniej niż to zostało ustalone w § 4 ust. 1.

2. W sytuacji, o której mowa w ust. 1, oceny dokonuje się nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia przeprowadzenia poprzedniej oceny.

3. Uzyskanie przez ocenianego ponownej oceny negatywnej, skutkuje rozwiązaniem z nim umowy o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

Kompetencje kluczowe (wspólne dla wszystkich ocenianych)

Kompetencje kluczowe	Opis kompetencji
1. Postawa etyczna	<ul style="list-style-type: none">wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność,dbałość o nieposzlakowaną opinię,postępowanie zgodnie z etyką zawodową,obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji,umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron i niefaworyzowania żadnej z nich,dochowywanie tajemnicy ustawowo chronionej.
2. Sumienność	<ul style="list-style-type: none">wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.
3. Komunikatywność	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie poprzez: <ul style="list-style-type: none">stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji,dobieranie odpowiedniego stylu i języka,budowanie poprawnych zdań pod względem gramatycznym i logicznym,wypowiadanie się w sposób jasny, zwięzły i precyzyjny,wyrażanie poglądów w sposób przekonujący,posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw.
4. Kultura osobista	<ul style="list-style-type: none">uprzejmość oraz życzliwość w kontaktach ze współpracownikami, przełożonymi i klientami urzędu,godne zachowanie w miejscu pracy i poza nim,estetyczny wygląd oraz przebywanie w czasie pracy w stroju gwarantującym powagę reprezentowanego urzędu i adekwatnym do pełnionej przez pracownika funkcji, wykonywanych obowiązków, zadań i czynności.
5. Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	<ul style="list-style-type: none">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.
6. Umiejętne organizowanie własnej pracy	<ul style="list-style-type: none">planowanie działań,precyzyjne określanie celów oraz ram czasowych działania (terminowość),ustalenie priorytetów działania,efektywne wykorzystywanie czasu pracy,tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych,dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokiej jakości efektów pracy,wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki,stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w codziennej pracy,aktywne uczestnictwo w działaniach podejmowanych w urzędzie w zakresie doskonalenia sprawności instytucjonalnej.

<p>7. Zarządzanie informacją</p>	<p>Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji w szczególności poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te mogą stanowić istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, ▪ uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie, ▪ sprawne posługiwanie się przyjętymi w urzędzie narzędziami komunikacji elektronicznej (Intranet, Internet, poczta elektroniczna).
<p>8. Nastawienie na klienta</p>	<p>Budowanie dobrych relacji z klientem poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, ▪ okazywanie szacunku, ▪ tworzenie przyjaznej atmosfery, ▪ otwartość, ▪ umożliwienie klientowi przedstawienia własnych racji, ▪ służenie pomocą, ▪ stosowanie standardów obsługi klienta.

Kompetencje hierarchiczne

1. dla stanowisk wyższego szczebla zarządzania

Kompetencje	Definicja kompetencji
<p>1. Umiejętność podejmowania decyzji</p>	<p>Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, ▪ podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, ▪ rozważanie skutków podejmowanych decyzji, ▪ podejmowanie decyzji w złożonych lub obarczonych pewnym ryzykiem sprawach, ▪ podejmowanie decyzji obarczonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat.
<p>2. Zarządzanie wprowadzaniem zmian</p>	<p>Wprowadzanie zmian w urzędzie poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian, ▪ uzasadnianie konieczności wprowadzania zmian, ▪ określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych zmian, ▪ wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian, ▪ podejmowanie kroków zmniejszających niechęć do wprowadzanych zmian, ▪ skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami, ▪ przewidywanie reakcji innych osób na wprowadzane zmiany, ▪ wprowadzanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom urzędu.
<p>3. Myślenie strategiczne</p>	<p>Tworzenie planów i koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ocenianie i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji, ▪ zauważanie trendów i powiązań między różnymi informacjami, ▪ identyfikowanie fundamentalnych dla urzędu potrzeb i generalnych kierunków działania, ▪ przewidywanie długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji, ▪ planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód, ▪ ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania, ▪ tworzenie strategii i kierunków działania, ▪ analizowanie okoliczności i zagrożeń.
<p>4. Umiejętność wystąpień publicznych</p>	<p>Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dobieranie stylu, języka i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy, ▪ udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty, ▪ adekwatne posługiwanie się pomocami multimedialnymi, ▪ stosowanie zasad dobrej autoprezentacji.
<p>5. Umiejętności negocjacyjne</p>	<p>Umiejętność negocjowania w kategoriach „wygrana-wygrana” dzięki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób, ▪ chęci zrozumienia potrzeb drugiej strony, ▪ przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska, ▪ przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska, ▪ stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów/problemów, ▪ chęci rozwiązania problemu, kwestii spornej, ▪ tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań.

2. dla stanowisk średniego szczebla zarządzania

Kompetencje	Definicja kompetencji
1. Umiejętność delegowania zadań	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formułowanie w jasny sposób poleceń dla pracowników, ▪ właściwy dobór osób do realizacji zadań, ▪ omawianie z pracownikami powierzanych zadań, ▪ przekazywanie zadań wraz z narzędziami do ich realizacji i odpowiedzialnością za ich właściwe wykonanie.
2. Umiejętność podejmowania decyzji	<p>Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, ▪ podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, ▪ rozważanie skutków podejmowanych decyzji, ▪ podejmowanie decyzji w złożonych lub obarczonych pewnym ryzykiem sprawach, ▪ podejmowanie decyzji obarczonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat.
3. Nastawienie na osiągnięcie celów	<p>Osiąganie zakładanych celów, doprowadzanie działań do końca poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ustalanie priorytetów działania, ▪ identyfikowanie zadań krytycznych, szczególnie trudnych, mogących mieć przełomowe znaczenie, ▪ określanie sposobów mierzenia postępu realizacji zadań, ▪ przyjmowanie odpowiedzialności w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się ze zobowiązań, ▪ zrozumienie konieczności rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań.
4. Inicjatywa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ umiejętność i wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowanie o nich, ▪ inicjowanie działań doskonalących i branie odpowiedzialności za ich realizację, ▪ mówienie otwarcie o problemach, badanie źródeł ich powstania.
5. Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	<p>Pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych, ▪ szybkie działanie w celu rozwiązania kryzysu, ▪ dostosowywanie działań do zmieniających się warunków, ▪ informowanie wszystkich, którzy będą musieli zareagować na kryzys, ▪ wyciąganie odpowiednich/właściwych wniosków z sytuacji kryzysowych, aby w przyszłości można było uniknąć podobnych sytuacji, ▪ skuteczne działanie (także) w okresach przejściowych lub wprowadzania zmian.

3. dla stanowisk pracowniczych

Kompetencje	Definicja kompetencji
1. Wiedza specjalistyczna	<ul style="list-style-type: none">posiadanie wiedzy z konkretnej dziedziny, warunkującej odpowiedni poziom merytoryczny i wysoką jakość realizowanych zadań na danym stanowisku.
2. Umiejętność współpracy	Realizacja zadań wspólnych dla całego urzędu poprzez: <ul style="list-style-type: none">współpracę wewnątrz komórek,współpracę z innymi komórkami. Realizacja zadań w zespole przez: <ul style="list-style-type: none">pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby,zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań,zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu,aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania.
3. Umiejętność wyciągania wniosków	<ul style="list-style-type: none">umiejętne analizowanie i interpretowanie danych (w tym pochodzących z dokumentów, opracowań i raportów),rozróżnianie informacji istotnych od nieistotnych.
4. Kreatywność	Tworzenie nowych rozwiązań doskonalących i usprawniających pracę poprzez: <ul style="list-style-type: none">rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami,wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych,otwartość na zmiany, poszukiwanie oraz tworzenie nowych koncepcji i metod działania,inicjowanie nowych możliwości lub sposobów działania,badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego,zachęcanie innych do proponowania i wdrażania nowych rozwiązań oraz doskonalenie już istniejących.
5. Chęć uczenia się	<ul style="list-style-type: none">stałe uzupełnianie i aktualizowanie wiedzy oraz podnoszenie kwalifikacji,inicjatywa w zakresie podnoszenia kwalifikacji,chęć doskonalenia się.

Załącznik Nr 3
do Procedury okresowych ocen pracowników Urzędu Miasta Łodzi
zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych
stanowiskach urzędniczych oraz kierowników miejskich jednostek
organizacyjnych

ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ DLA STANOWISK WYŻSZEGO SZCZEBLA ZARZĄDZANIA (Sekretarz Miasta, kierownicy i zastępcy kierowników komórek organizacyjnych, kierownicy miejskich jednostek organizacyjnych)
--

1. Dane dotyczące OCENIANEGO:		
Komórka organizacyjna (wewnętrzna komórka organizacyjna)/Nazwa miejskiej jednostki organizacyjnej:		
Imię i Nazwisko:	Stanowisko:	Data zatrudnienia na obecnym stanowisku:
Poprzednia ocena:	Data poprzedniej oceny:	

2. Dane dotyczące OCENIAJĄCEGO:		
Komórka organizacyjna:		
Imię i Nazwisko:	Stanowisko:	Data zatrudnienia na obecnym stanowisku:

SKALA OCEN:	
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie wyróżniającym; stanowi w tym zakresie wzór dla współpracowników.</i>	4
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie dobrym; bez zastrzeżeń wykonuje swoje obowiązki oraz w pełni realizuje zadania i czynności na zajmowanym stanowisku.</i>	3
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie podstawowym; w zakresie ocenianej kompetencji zdarzają mu się potknięcia, ale dąży do rozwijania danej kompetencji.</i>	2
<i>Oceniany nie posiada danej kompetencji.</i>	1

I. KOMPETENCJE KLUCZOWE – kompetencje obowiązkowe, wspólne dla wszystkich ocenianych, niezależnie od szczebla zarządzania.

Kompetencje kluczowe	Opis kompetencji	Ocena
1. Postawa etyczna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność, ▪ dbałość o nieposzlakowaną opinię, ▪ postępowanie zgodnie z etyką zawodową, ▪ obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji, ▪ umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron i niefaworyzowania żadnej z nich, ▪ dochowywanie tajemnicy ustawowo chronionej. 	
2. Sumienność	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie. 	
3. Komunikatywność	<p>Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, ▪ dobieranie odpowiedniego stylu i języka, ▪ budowanie poprawnych zdań pod względem gramatycznym i logicznym, ▪ wypowiadanie się w sposób jasny, zwięzły i precyzyjny, ▪ wyrażanie poglądów w sposób przekonujący, ▪ posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw. 	
4. Kultura osobista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uprzejmość oraz życzliwość w kontaktach ze współpracownikami, przełożonymi i klientami urzędu, ▪ godne zachowanie w miejscu pracy i poza nim, ▪ estetyczny wygląd oraz przebywanie w czasie pracy w stroju gwarantującym powagę reprezentowanego urzędu i adekwatnym do pełnionej przez pracownika funkcji, wykonywanych obowiązków, zadań i czynności. 	
5. Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	
6. Umiejętne organizowanie własnej pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planowanie działań, ▪ precyzyjne określanie celów oraz ram czasowych działania (terminowość), ▪ ustalanie priorytetów działania, ▪ efektywne wykorzystywanie czasu pracy, ▪ tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych, ▪ dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokiej jakości efektów pracy, ▪ wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki, ▪ stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w codziennej pracy, ▪ aktywne uczestnictwo w działaniach podejmowanych w urzędzie w zakresie doskonalenia sprawności instytucjonalnej. 	

7. Zarządzanie informacją	<p>Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji w szczególności poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te mogą stanowić istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, ▪ uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie, ▪ sprawne posługiwanie się przyjętymi w urzędzie narzędziami komunikacji elektronicznej (Intranet, Internet, poczta elektroniczna). 	
8. Nastawienie na klienta	<p>Budowanie dobrych relacji z klientem poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, ▪ okazywanie szacunku, ▪ tworzenie przyjaznej atmosfery, ▪ otwartość, ▪ umożliwienie klientowi przedstawienia własnych racji, ▪ służenie pomocą, ▪ stosowanie standardów obsługi klienta. 	

II. KOMPETENCJE HIERARCHICZNE – kompetencje związane z rolą i miejscem w strukturze organizacyjnej Urzędu.

Kompetencje dla stanowisk wyższego szczebla zarządzania	Definicja kompetencji	Ocena
1. Umiejętność podejmowania decyzji	<p>Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, ▪ podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, ▪ rozważanie skutków podejmowanych decyzji, ▪ podejmowanie decyzji w złożonych lub obciążonych pewnym ryzykiem sprawach, ▪ podejmowanie decyzji obciążonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat. 	
2. Zarządzanie wprowadzaniem zmian	<p>Wprowadzanie zmian w urzędzie poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian, ▪ uzasadnianie konieczności wprowadzania zmian, ▪ określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych zmian, ▪ wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian, ▪ podejmowanie kroków zmniejszających niechęć do wprowadzanych zmian, ▪ skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami, ▪ przewidywanie reakcji innych osób na wprowadzane zmiany, ▪ wprowadzanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom urzędu. 	
3. Myślenie strategiczne	<p>Tworzenie planów i koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ocenianie i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji, ▪ zauważanie trendów i powiązań między różnymi informacjami, ▪ identyfikowanie fundamentalnych dla urzędu potrzeb i generalnych kierunków działania, ▪ przewidywanie długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji, ▪ planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód, ▪ ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania, ▪ tworzenie strategii i kierunków działania, ▪ analizowanie okoliczności i zagrożeń. 	

4. Umiejętność wystąpień publicznych	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ dobieranie stylu, języka i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy, ▪ udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty, ▪ adekwatne posługiwanie się pomocami multimedialnymi, ▪ stosowanie zasad dobrej autoprezentacji. 	
5. Umiejętności negocjacyjne	Umiejętność negocjowania w kategoriach „wygrana-wygrana” dzięki: <ul style="list-style-type: none"> ▪ dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób, ▪ chęci zrozumienia potrzeb drugiej strony, ▪ przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska, ▪ przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska, ▪ stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów/problemów, ▪ chęci rozwiązania problemu, kwestii spornej, ▪ tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań. 	

Suma punktów uzyskana z oceny kompetencji kluczowych i hierarchicznych:	
---	--

OCENA KOŃCOWA:	
Ocena wyróżniająca. <i>Oceniany wykracza poza wymagania dla danego stanowiska; powierzone zadania wykonuje na bardzo wysokim poziomie. W zakresie kompetencji podlegających ocenie może stanowić wzór dla współpracowników.</i>	43 - 52
Ocena dobra. <i>Oceniany dobrze wykonuje powierzone obowiązki, zgodnie z przyjętymi założeniami. Poziom ocenianych kompetencji pozwala mu właściwie realizować zadania i osiągać założone cele na jego stanowisku pracy.</i>	33 - 42
Ocena podstawowa. <i>W zakresie ocenianych kompetencji ocenianemu zdarzają się potknięcia, przez co zadania często wykonywane są poniżej założonego poziomu. Pracuje poniżej wymagań dla danego stanowiska.</i>	23 - 32
Ocena negatywna. <i>Oceniany funkcjonuje znacznie poniżej poziomu wymaganego na danym stanowisku pracy. Zadania realizuje poniżej przyjętych standardów, bądź wcale ich nie realizuje. Praca na danym stanowisku wymaga doskonalenia ocenianych kompetencji.</i>	13 - 22

OCENA KOŃCOWA	DATA DOKONANIA OCENY

III. PLANOWANE DZIAŁANIA W ZAKRESIE ROZWOJU KOMPETENCJI OCENIANEGO W ROKU NASTĘPNYM (wnioski, propozycje szkoleń podnoszących i uzupełniających kwalifikacje, propozycje dot. zmiany stanowiska lub komórki organizacyjnej itp.)

1.
2.
3.

- 4.
- 5.
- 6.

Dodatkowe uwagi:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Oceniający			

Zapoznałam/-em się z oceną sporządzoną na piśmie oraz zostałam/-em poinformowana/-y o prawie do odwołania.

	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Oceniany			

ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ DLA STANOWISK ŚREDNIEGO SZCZEBLA ZARZĄDZANIA (kierownicy oddziałów, referatów, kierownicy i zastępcy kierowników Urzędów Stanu Cywilnego)
--

1. Dane dotyczące OCENIANEGO:		
Komórka organizacyjna (wewnętrzna komórka organizacyjna):		
Imię i Nazwisko:	Stanowisko:	Data zatrudnienia na obecnym stanowisku:
Poprzednia ocena:	Data poprzedniej oceny:	

2. Dane dotyczące OCENIAJĄCEGO:		
Komórka organizacyjna:		
Imię i Nazwisko:	Stanowisko:	Data zatrudnienia na obecnym stanowisku:

SKALA OCEN:	
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie wyróżniającym; stanowi w tym zakresie wzór dla współpracowników.</i>	4
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie dobrym; bez zastrzeżeń wykonuje swoje obowiązki oraz w pełni realizuje zadania i czynności na zajmowanym stanowisku.</i>	3
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie podstawowym; w zakresie ocenianej kompetencji zdarzają mu się potknięcia, ale dąży do rozwijania danej kompetencji.</i>	2
<i>Oceniany nie posiada danej kompetencji.</i>	1

I. KOMPETENCJE KLUCZOWE – kompetencje obowiązkowe, wspólne dla wszystkich ocenianych, niezależnie od szczebla zarządzania.

Kompetencje kluczowe	Opis kompetencji	Ocena
1. Postawa etyczna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność, ▪ dbałość o nieposzlakowaną opinię, ▪ postępowanie zgodnie z etyką zawodową, ▪ obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji, ▪ umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron i niefaworyzowania żadnej z nich, ▪ dochowywanie tajemnicy ustawowo chronionej. 	
2. Sumienność	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie. 	
3. Komunikatywność	<p>Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, ▪ dobieranie odpowiedniego stylu i języka, ▪ budowanie poprawnych zdań pod względem gramatycznym i logicznym, ▪ wypowiedzianie się w sposób jasny, zwięzły i precyzyjny, ▪ wyrażanie poglądów w sposób przekonujący, ▪ posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw. 	
4. Kultura osobista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uprzejmość oraz życzliwość w kontaktach ze współpracownikami, przełożonymi i klientami urzędu, ▪ godne zachowanie w miejscu pracy i poza nim, ▪ estetyczny wygląd oraz przebywanie w czasie pracy w stroju gwarantującym powagę reprezentowanego urzędu i adekwatnym do pełnionej przez pracownika funkcji, wykonywanych obowiązków, zadań i czynności. 	
5. Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	
6. Umiejętne organizowanie własnej pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planowanie działań, ▪ precyzyjne określanie celów oraz ram czasowych działania (terminowość), ▪ ustalanie priorytetów działania, ▪ efektywne wykorzystywanie czasu pracy, ▪ tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych, ▪ dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokiej jakości efektów pracy, ▪ wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki, ▪ stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w codziennej pracy, ▪ aktywne uczestnictwo w działaniach podejmowanych w urzędzie w zakresie doskonalenia sprawności instytucjonalnej. 	

7. Zarządzanie informacją	Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji w szczególności poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te mogą stanowić istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, ▪ uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie, ▪ sprawne posługiwanie się przyjętymi w urzędzie narzędziami komunikacji elektronicznej (Intranet, Internet, poczta elektroniczna). 	
8. Nastawienie na klienta	Budowanie dobrych relacji z klientem poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, ▪ okazywanie szacunku, ▪ tworzenie przyjaznej atmosfery, ▪ otwartość, ▪ umożliwienie klientowi przedstawienia własnych racji, ▪ służenie pomocą, ▪ stosowanie standardów obsługi klienta. 	

II. KOMPETENCJE HIERARCHICZNE – kompetencje związane z rolą i miejscem w strukturze organizacyjnej Urzędu.

Kompetencje dla stanowisk średniego szczebla zarządzania	Definicja kompetencji	Ocena
1. Umiejętność delegowania zadań	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formułowanie w jasny sposób poleceń dla pracowników, ▪ właściwy dobór osób do realizacji zadań, ▪ omawianie z pracownikami powierzanych zadań, ▪ przekazywanie zadań wraz z narzędziami do ich realizacji i odpowiedzialnością za ich właściwe wykonanie. 	
2. Umiejętność podejmowania decyzji	Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, ▪ podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, ▪ rozważanie skutków podejmowanych decyzji, ▪ podejmowanie decyzji w złożonych lub obarczonych pewnym ryzykiem sprawach, ▪ podejmowanie decyzji obarczonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat. 	
3. Nastawienie na osiągnięcie celów	Osiąganie zakładanych celów, doprowadzanie działań do końca poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ustalanie priorytetów działania, ▪ identyfikowanie zadań krytycznych, szczególnie trudnych, mogących mieć przełomowe znaczenie, ▪ określanie sposobów mierzenia postępu realizacji zadań, ▪ przyjmowanie odpowiedzialności w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się ze zobowiązań ▪ zrozumienie konieczności rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań. 	
4. Inicjatywa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ umiejętność i wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowanie o nich, ▪ inicjowanie działań doskonalących i branie odpowiedzialności za ich realizację, ▪ mówienie otwarcie o problemach, badanie źródeł ich powstania. 	

5. Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	Pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych, ▪ szybkie działanie w celu rozwiązania kryzysu, ▪ dostosowywanie działań do zmieniających się warunków, ▪ informowanie wszystkich, którzy będą musieli zareagować na kryzys, ▪ wyciąganie odpowiednich/właściwych wniosków z sytuacji kryzysowych, aby w przyszłości można było uniknąć podobnych sytuacji, ▪ skuteczne działanie (także) w okresach przejściowych lub wprowadzania zmian. 	
--	--	--

Suma punktów uzyskana z oceny kompetencji kluczowych i hierarchicznych:	
---	--

OCENA KOŃCOWA:	
Ocena wyróżniająca. <i>Oceniany wykracza poza wymagania dla danego stanowiska; powierzone zadania wykonuje na bardzo wysokim poziomie. W zakresie kompetencji podlegających ocenie może stanowić wzór dla współpracowników.</i>	43 - 52
Ocena dobra. <i>Oceniany dobrze wykonuje powierzone obowiązki, zgodnie z przyjętymi założeniami. Poziom ocenianych kompetencji pozwala mu właściwie realizować zadania i osiągać założone cele na jego stanowisku pracy.</i>	33 - 42
Ocena podstawowa. <i>W zakresie ocenianych kompetencji ocenianemu zdarzają się potknięcia, przez co zadania często wykonywane są poniżej założonego poziomu. Pracuje poniżej wymagań dla danego stanowiska.</i>	23 - 32
Ocena negatywna. <i>Oceniany funkcjonuje znacznie poniżej poziomu wymaganego na danym stanowisku pracy. Zadania realizuje poniżej przyjętych standardów, bądź wcale ich nie realizuje. Praca na danym stanowisku wymaga doskonalenia ocenianych kompetencji.</i>	13 - 22

OCENA KOŃCOWA	DATA DOKONANIA OCENY

III. PLANOWANE DZIAŁANIA W ZAKRESIE ROZWOJU KOMPETENCJI OCENIANEGO W ROKU NASTĘPNYM (wnioski, propozycje szkoleń podnoszących i uzupełniających kwalifikacje, propozycje dot. zmiany stanowiska lub komórki organizacyjnej itp.)

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Dodatkowe uwagi:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Oceniający			

Zapoznałam/-em się z oceną sporządzoną na piśmie oraz zostałam/-em poinformowana/-y o prawie do odwołania.

	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Oceniany			

ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ DLA STANOWISK PRACOWNICZYCH

1. Dane dotyczące OCENIANEGO:		
Komórka organizacyjna (wewnętrzna komórka organizacyjna):		
Imię i Nazwisko:	Stanowisko:	Data zatrudnienia na obecnym stanowisku:
Poprzednia ocena:	Data poprzedniej oceny:	

2. Dane dotyczące OCENIAJĄCEGO:		
Komórka organizacyjna:		
Imię i Nazwisko:	Stanowisko:	Data zatrudnienia na obecnym stanowisku:

SKALA OCEN:	
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie wyróżniającym; stanowi w tym zakresie wzór dla współpracowników.</i>	4
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie dobrym; bez zastrzeżeń wykonuje swoje obowiązki oraz w pełni realizuje zadania i czynności na zajmowanym stanowisku.</i>	3
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie podstawowym; w zakresie ocenianej kompetencji zdarzają mu się potknięcia, ale dąży do rozwijania danej kompetencji.</i>	2
<i>Oceniany nie posiada danej kompetencji.</i>	1

I. KOMPETENCJE KLUCZOWE – kompetencje obowiązkowe, wspólne dla wszystkich ocenianych, niezależnie od szczebla zarządzania.

Kompetencje kluczowe	Opis kompetencji	Ocena
1. Postawa etyczna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność, ▪ dbałość o nieposzlakowaną opinię, ▪ postępowanie zgodnie z etyką zawodową, ▪ obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji, ▪ umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron i niefaworyzowania żadnej z nich, ▪ dochowywanie tajemnicy ustawowo chronionej. 	
2. Sumienność	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie. 	
3. Komunikatywność	<p>Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, ▪ dobieranie odpowiedniego stylu i języka, ▪ budowanie poprawnych zdań pod względem gramatycznym i logicznym, ▪ wypowiedzianie się w sposób jasny, zwięzły i precyzyjny, ▪ wyrażanie poglądów w sposób przekonujący, ▪ posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw. 	
4. Kultura osobista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uprzejmość oraz życzliwość w kontaktach ze współpracownikami, przełożonymi i klientami urzędu, ▪ godne zachowanie w miejscu pracy i poza nim, ▪ estetyczny wygląd oraz przebywanie w czasie pracy w stroju gwarantującym powagę reprezentowanego urzędu i adekwatnym do pełnionej przez pracownika funkcji, wykonywanych obowiązków, zadań i czynności. 	
5. Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	
6. Umiejętne organizowanie własnej pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planowanie działań, ▪ precyzyjne określanie celów oraz ram czasowych działania (terminowość), ▪ ustalanie priorytetów działania, ▪ efektywne wykorzystywanie czasu pracy, ▪ tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych, ▪ dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokiej jakości efektów pracy, ▪ wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki, ▪ stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w codziennej pracy, ▪ aktywne uczestnictwo w działaniach podejmowanych w urzędzie w zakresie doskonalenia sprawności instytucjonalnej. 	

7. Zarządzanie informacją	Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji w szczególności poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te mogą stanowić istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, ▪ uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie, ▪ sprawne posługiwanie się przyjętymi w urzędzie narzędziami komunikacji elektronicznej (Intranet, Internet, poczta elektroniczna). 	
8. Nastawienie na klienta	Budowanie dobrych relacji z klientem poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, ▪ okazywanie szacunku, ▪ tworzenie przyjaznej atmosfery, ▪ otwartość, ▪ umożliwienie klientowi przedstawienia własnych racji, ▪ służenie pomocą, ▪ stosowanie standardów obsługi klienta. 	

II. KOMPETENCJE HIERARCHICZNE – kompetencje związane z rolą i miejscem w strukturze organizacyjnej Urzędu.

Kompetencje dla stanowisk pracowniczych	Definicja kompetencji	Ocena
1. Wiedza specjalistyczna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ posiadanie wiedzy z konkretnej dziedziny, warunkującej odpowiedni poziom merytoryczny i wysoką jakość realizowanych zadań na danym stanowisku. 	
2. Umiejętność współpracy	Realizacja zadań wspólnych dla całego urzędu poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpracę wewnątrz komórek, ▪ współpracę z innymi komórkami. Realizacja zadań w zespole przez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby, ▪ zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, ▪ zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu, ▪ aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania. 	
3. Umiejętność wyciągania wniosków	<ul style="list-style-type: none"> ▪ umiejętne analizowanie i interpretowanie danych (w tym pochodzących z dokumentów, opracowań i raportów), ▪ rozróżnianie informacji istotnych od nieistotnych. 	
4. Kreatywność	Tworzenie nowych rozwiązań doskonalących i usprawniających pracę poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami, ▪ wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych, ▪ otwartość na zmiany, poszukiwanie oraz tworzenie nowych koncepcji i metod działania, ▪ inicjowanie nowych możliwości lub sposobów działania, ▪ badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego, ▪ zachęcanie innych do proponowania i wdrażania nowych rozwiązań oraz doskonalenie już istniejących. 	
5. Chęć uczenia się	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stałe uzupełnianie i aktualizowanie wiedzy oraz podnoszenie kwalifikacji, ▪ inicjatywa w zakresie podnoszenia kwalifikacji, ▪ chęć dokształcania się. 	

Suma punktów uzyskana z oceny kompetencji kluczowych i hierarchicznych:	
---	--

OCENA KOŃCOWA:	
Ocena wyróżniająca. <i>Oceniany wykracza poza wymagania dla danego stanowiska; powierzone zadania wykonuje na bardzo wysokim poziomie. W zakresie kompetencji podlegających ocenie może stanowić wzór dla współpracowników.</i>	43 - 52
Ocena dobra. <i>Oceniany dobrze wykonuje powierzone obowiązki, zgodnie z przyjętymi założeniami. Poziom ocenianych kompetencji pozwala mu właściwie realizować zadania i osiągać założone cele na jego stanowisku pracy.</i>	33 - 42
Ocena podstawowa. <i>W zakresie ocenianych kompetencji ocenianemu zdarzają się potknięcia, przez co zadania często wykonywane są poniżej założonego poziomu. Pracuje poniżej wymagań dla danego stanowiska.</i>	23 - 32
Ocena negatywna. <i>Oceniany funkcjonuje znacznie poniżej poziomu wymaganego na danym stanowisku pracy. Zadania realizuje poniżej przyjętych standardów, bądź wcale ich nie realizuje. Praca na danym stanowisku wymaga doskonalenia ocenianych kompetencji.</i>	13 - 22

OCENA KOŃCOWA	DATA DOKONANIA OCENY

III. PLANOWANE DZIAŁANIA W ZAKRESIE ROZWOJU KOMPETENCJI OCENIANEGO W ROKU NASTĘPNYM (wnioski, propozycje szkoleń podnoszących i uzupełniających kwalifikacje, propozycje dot. zmiany stanowiska lub komórki organizacyjnej itp.)

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Dodatkowe uwagi:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Oceniający			

Zapoznałam/-em się z oceną sporządzoną na piśmie oraz zostałam/-em poinformowana/-y o prawie do odwołania.

	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Oceniany			

ARKUSZ SAMOOCENY DLA STANOWISK WYŻSZEGO SZCZEBLA ZARZĄDZANIA (Sekretarz Miasta, kierownicy i zastępcy kierowników komórek organizacyjnych, kierownicy miejskich jednostek organizacyjnych)
--

Dane dotyczące OCENIANEGO:		
Komórka organizacyjna (wewnętrzna komórka organizacyjna)/Nazwa jednostki podległej:		
Imię i Nazwisko:	Stanowisko:	Data zatrudnienia na obecnym stanowisku:

SKALA OCEN:	
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie wyróżniającym; stanowi w tym zakresie wzór dla współpracowników.</i>	4
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie dobrym; bez zastrzeżeń wykonuje swoje obowiązki oraz w pełni realizuje zadania i czynności na zajmowanym stanowisku.</i>	3
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie podstawowym; w zakresie ocenianej kompetencji zdarzają mu się potknięcia, ale dąży do rozwijania danej kompetencji.</i>	2
<i>Oceniany nie posiada danej kompetencji.</i>	1

I. KOMPETENCJE KLUCZOWE – kompetencje obowiązkowe, wspólne dla wszystkich ocenianych, niezależnie od szczebla zarządzania.

Kompetencje kluczowe	Opis kompetencji	Samooceana
1. Postawa etyczna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność, ▪ dbałość o nieposzlakowaną opinię, ▪ postępowanie zgodnie z etyką zawodową, ▪ obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji, ▪ umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron i niefaworyzowania żadnej z nich, ▪ dochowywanie tajemnicy ustawowo chronionej. 	
2. Sumienność	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie. 	
3. Komunikatywność	Formulowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, ▪ dobieranie odpowiedniego stylu i języka, ▪ budowanie poprawnych zdań pod względem gramatycznym i logicznym, ▪ wypowiedzianie się w sposób jasny, zwięzły i precyzyjny, ▪ wyrażanie poglądów w sposób przekonujący, ▪ posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw. 	
4. Kultura osobista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uprzejmość oraz życzliwość w kontaktach ze współpracownikami, przełożonymi i klientami urzędu, ▪ godne zachowanie w miejscu pracy i poza nim, ▪ estetyczny wygląd oraz przebywanie w czasie pracy w stroju gwarantującym powagę reprezentowanego Urzędu i adekwatnym do pełnionej przez pracownika funkcji, wykonywanych obowiązków, zadań i czynności. 	

5. Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	
6. Umiejętne organizowanie własnej pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planowanie działań, ▪ precyzyjne określanie celów oraz ram czasowych działania (terminowość), ▪ ustalanie priorytetów działania, ▪ efektywne wykorzystywanie czasu pracy, ▪ tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych, ▪ dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokiej jakości efektów pracy, ▪ wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki, ▪ stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w codziennej pracy, ▪ aktywne uczestnictwo w działaniach podejmowanych w urzędzie w zakresie doskonalenia sprawności instytucjonalnej. 	
7. Zarządzanie informacją	<p>Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji w szczególności poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te mogą stanowić istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, ▪ uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie, ▪ sprawne posługiwanie się przyjętymi w urzędzie narzędziami komunikacji elektronicznej (Intranet, Internet, poczta elektroniczna). 	
8. Nastawienie na klienta	<p>Budowanie dobrych relacji z klientem poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, ▪ okazywanie szacunku, ▪ tworzenie przyjaznej atmosfery, ▪ otwartość, ▪ umożliwienie klientowi przedstawienia własnych racji, ▪ służenie pomocą, ▪ stosowanie standardów obsługi klienta. 	

II. KOMPETENCJE HIERARCHICZNE – kompetencje związane z rolą i miejscem w strukturze organizacyjnej Urzędu.

Kompetencje dla stanowisk wyższego szczebla zarządzania	Definicja kompetencji	Samooceana
1. Umiejętność podejmowania decyzji	<p>Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, ▪ podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, ▪ rozważanie skutków podejmowanych decyzji, ▪ podejmowanie decyzji w złożonych lub obciążonych pewnym ryzykiem sprawach, ▪ podejmowanie decyzji obciążonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat. 	

2. Zarządzanie wprowadzaniem zmian	<p>Wprowadzanie zmian w urzędzie poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian, ▪ uzasadnianie konieczności wprowadzania zmian, ▪ określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych zmian, ▪ wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian, ▪ podejmowanie kroków zmniejszających niechęć do wprowadzanych zmian, ▪ skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami, ▪ przewidywanie reakcji innych osób na wprowadzane zmiany, ▪ wprowadzanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom urzędu. 	
3. Myślenie strategiczne	<p>Tworzenie planów i koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ocenianie i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji, ▪ zauważanie trendów i powiązań między różnymi informacjami, ▪ identyfikowanie fundamentalnych dla urzędu potrzeb i generalnych kierunków działania, ▪ przewidywanie długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji, ▪ planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód, ▪ ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania, ▪ tworzenie strategii i kierunków działania, ▪ analizowanie okoliczności i zagrożeń. 	
4. Umiejętność wystąpień publicznych	<p>Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dobieranie stylu, języka i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy, ▪ udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty, ▪ adekwatne posługiwanie się pomocami multimedialnymi, ▪ stosowanie zasad dobrej autoprezentacji. 	
5. Umiejętności negocjacyjne	<p>Umiejętność negocjowania w kategoriach „wygrana-wygrana” dzięki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób, ▪ chęci zrozumienia potrzeb drugiej strony, ▪ przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska, ▪ przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska, ▪ stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów/problemów, ▪ chęci rozwiązania problemu, kwestii spornej, ▪ tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań. 	

Suma punktów z samooceny w zakresie posiadanych kompetencji kluczowych i hierarchicznych:	
--	--

Załącznik Nr 7
do Procedury okresowych ocen pracowników Urzędu Miasta Łodzi
zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych
stanowiskach urzędniczych oraz kierowników miejskich jednostek
organizacyjnych

ARKUSZ SAMOOCENY
DLA STANOWISK ŚREDNIEGO SZCZEBLA ZARZĄDZANIA
(kierownicy oddziałów, referatów, kierownicy i zastępcy kierowników Urzędów Stanu Cywilnego)

Dane dotyczące OCENIANEGO:		
Komórka organizacyjna (wewnętrzna komórka organizacyjna):		
Imię i Nazwisko:	Stanowisko:	Data zatrudnienia na obecnym stanowisku:

SKALA OCEN:	
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie wyróżniającym; stanowi w tym zakresie wzór dla współpracowników.</i>	4
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie dobrym; bez zastrzeżeń wykonuje swoje obowiązki oraz w pełni realizuje zadania i czynności na zajmowanym stanowisku.</i>	3
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie podstawowym; w zakresie ocenianej kompetencji zdarzają mu się potknięcia, ale dąży do rozwijania danej kompetencji.</i>	2
<i>Oceniany nie posiada danej kompetencji.</i>	1

I. KOMPETENCJE KLUCZOWE – kompetencje obowiązkowe, wspólne dla wszystkich ocenianych, niezależnie od szczebla zarządzania.

Kompetencje kluczowe	Opis kompetencji	Samoocena
1. Postawa etyczna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność, ▪ dbałość o nieposzlakowaną opinię, ▪ postępowanie zgodnie z etyką zawodową, ▪ obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji, ▪ umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron i niefaworyzowania żadnej z nich, ▪ dochowywanie tajemnicy ustawowo chronionej. 	
2. Sumienność	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie. 	
3. Komunikatywność	<p>Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, ▪ dobieranie odpowiedniego stylu i języka, ▪ budowanie poprawnych zdań pod względem gramatycznym i logicznym, ▪ wypowiadanie się w sposób jasny, zwięzły i precyzyjny, ▪ wyrażanie poglądów w sposób przekonujący, ▪ posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw. 	
4. Kultura osobista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uprzejmość oraz życzliwość w kontaktach ze współpracownikami, przełożonymi i klientami urzędu, ▪ godne zachowanie w miejscu pracy i poza nim, ▪ estetyczny wygląd oraz przebywanie w czasie pracy w stroju gwarantującym powagę reprezentowanego urzędu i adekwatnym do pełnionej przez pracownika funkcji, wykonywanych obowiązków, zadań i czynności. 	

5. Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	
6. Umiejętne organizowanie własnej pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planowanie działań, ▪ precyzyjne określanie celów oraz ram czasowych działania (terminowość), ▪ ustalanie priorytetów działania, ▪ efektywne wykorzystywanie czasu pracy, ▪ tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych, ▪ dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokiej jakości efektów pracy, ▪ wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki, ▪ stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w codziennej pracy, ▪ aktywne uczestnictwo w działaniach podejmowanych w urzędzie w zakresie doskonalenia sprawności instytucjonalnej. 	
7. Zarządzanie informacją	<p>Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji w szczególności poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te mogą stanowić istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, ▪ uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie, ▪ sprawne posługiwanie się przyjętymi w urzędzie narzędziami komunikacji elektronicznej (Intranet, Internet, poczta elektroniczna). 	
8. Nastawienie na klienta	<p>Budowanie dobrych relacji z klientem poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, ▪ okazywanie szacunku, ▪ tworzenie przyjaznej atmosfery, ▪ otwartość, ▪ umożliwienie klientowi przedstawienia własnych racji, ▪ służenie pomocą, ▪ stosowanie standardów obsługi klienta. 	

II. KOMPETENCJE HIERARCHICZNE – kompetencje związane z rolą i miejscem w strukturze organizacyjnej Urzędu.

Kompetencje dla stanowisk średniego szczebla zarządzania	Definicja kompetencji	Samoocena
1. Umiejętność delegowania zadań	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formułowanie w jasny sposób poleceń dla pracowników, ▪ właściwy dobór osób do realizacji zadań, ▪ omawianie z pracownikami powierzonych zadań, ▪ przekazywanie zadań wraz z narzędziami do ich realizacji i odpowiedzialnością za ich właściwe wykonanie. 	
2. Umiejętność podejmowania decyzji	<p>Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, ▪ podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, ▪ rozważanie skutków podejmowanych decyzji, ▪ podejmowanie decyzji w złożonych lub obciążonych pewnym ryzykiem sprawach, ▪ podejmowanie decyzji obciążonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat. 	

3. Nastawienie na osiągnięcie celów	<p>Osiąganie zakładanych celów, doprowadzanie działań do końca poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ustalanie priorytetów działania, ▪ identyfikowanie zadań krytycznych, szczególnie trudnych, mogących mieć przełomowe znaczenie, ▪ określanie sposobów mierzenia postępu realizacji zadań, ▪ przyjmowanie odpowiedzialności w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się ze zobowiązań, ▪ zrozumienie konieczności rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań. 	
4. Inicjatywa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ umiejętność i wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowanie o nich, ▪ inicjowanie działań doskonalących i branie odpowiedzialności za ich realizację, ▪ mówienie otwarcie o problemach, badanie źródeł ich powstania. 	
5. Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	<p>Pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych, ▪ szybkie działanie w celu rozwiązania kryzysu, ▪ dostosowywanie działań do zmieniających się warunków, ▪ informowanie wszystkich, którzy będą musieli zareagować na kryzys, ▪ wyciąganie odpowiednich/właściwych wniosków z sytuacji kryzysowych, aby w przyszłości można było uniknąć podobnych sytuacji, ▪ skuteczne działanie (także) w okresach przejściowych lub wprowadzania zmian. 	

Suma punktów z samooceny w zakresie posiadanych kompetencji kluczowych i hierarchicznych:	
--	--

ARKUSZ SAMOOCENY DLA STANOWISK PRACOWNICZYCH

Dane dotyczące OCENIANEGO:		
Komórka organizacyjna (wewnętrzna komórka organizacyjna):		
Imię i Nazwisko:	Stanowisko:	Data zatrudnienia na obecnym stanowisku:

SKALA OCEN:	
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie wyróżniającym; stanowi w tym zakresie wzór dla współpracowników.</i>	4
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie dobrym; bez zastrzeżeń wykonuje swoje obowiązki oraz w pełni realizuje zadania i czynności na zajmowanym stanowisku.</i>	3
<i>Oceniany posiada daną kompetencję na poziomie podstawowym; w zakresie ocenianej kompetencji zdarzają mu się potknięcia, ale dąży do rozwijania danej kompetencji.</i>	2
<i>Oceniany nie posiada danej kompetencji.</i>	1

I. KOMPETENCJE KLUCZOWE – kompetencje obowiązkowe, wspólne dla wszystkich ocenianych, niezależnie od szczebla zarządzania.

Kompetencje kluczowe	Opis kompetencji	Samoocena
1. Postawa etyczna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność, ▪ dbałość o nieposzlakowaną opinię, ▪ postępowanie zgodnie z etyką zawodową, ▪ obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji, ▪ umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron i nefaworyzowania żadnej z nich, ▪ dochowywanie tajemnicy ustawowo chronionej. 	
2. Sumienność	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie. 	
3. Komunikatywność	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, ▪ dobieranie odpowiedniego stylu i języka, ▪ budowanie poprawnych zdań pod względem gramatycznym i logicznym, ▪ wypowiedzianie się w sposób jasny, zwięzły i precyzyjny, ▪ wyrażanie poglądów w sposób przekonujący, ▪ posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw. 	
4. Kultura osobista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uprzejmość oraz życzliwość w kontaktach ze współpracownikami, przełożonymi i klientami urzędu, ▪ godne zachowanie w miejscu pracy i poza nim, ▪ estetyczny wygląd oraz przebywanie w czasie pracy w stroju gwarantującym powagę reprezentowanego urzędu i adekwatnym do pełnionej przez pracownika funkcji, wykonywanych obowiązków, zadań i czynności. 	

5. Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	
6. Umiejętne organizowanie własnej pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planowanie działań, ▪ precyzyjne określanie celów oraz ram czasowych działania (terminowość), ▪ ustalanie priorytetów działania, ▪ efektywne wykorzystywanie czasu pracy, ▪ tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych, ▪ dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokiej jakości efektów pracy, ▪ wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki, ▪ stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w codziennej pracy, ▪ aktywne uczestnictwo w działaniach podejmowanych w urzędzie w zakresie doskonalenia sprawności instytucjonalnej. 	
7. Zarządzanie informacją	<p>Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji w szczególności poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te mogą stanowić istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, ▪ uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie, ▪ sprawne posługiwanie się przyjętymi w urzędzie narzędziami komunikacji elektronicznej (Intranet, Internet, poczta elektroniczna). 	
8. Nastawienie na klienta	<p>Budowanie dobrych relacji z klientem poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, ▪ okazywanie szacunku, ▪ tworzenie przyjaznej atmosfery, ▪ otwartość, ▪ umożliwienie klientowi przedstawienia własnych racji, ▪ służenie pomocą, ▪ stosowanie standardów obsługi klienta. 	

II. KOMPETENCJE HIERARCHICZNE – kompetencje związane z rolą i miejscem w strukturze organizacyjnej Urzędu.

Kompetencje dla stanowisk pracowniczych	Definicja kompetencji	Samoocena
1. Wiedza specjalistyczna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ posiadanie wiedzy z konkretnej dziedziny, warunkującej odpowiedni poziom merytoryczny i wysoką jakość realizowanych zadań na danym stanowisku. 	
2. Umiejętność współpracy	<p>Realizacja zadań wspólnych dla całego urzędu poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpracę wewnątrz komórek, ▪ współpracę z innymi komórkami. <p>Realizacja zadań w zespole przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby, ▪ zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, ▪ zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu, ▪ aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania. 	
3. Umiejętność wyciągania wniosków	<ul style="list-style-type: none"> ▪ umiejętność analizowania i interpretowania danych (w tym pochodzących z dokumentów, opracowań i raportów), ▪ rozróżnianie informacji istotnych od nieistotnych. 	

4. Kreatywność	<p>Tworzenie nowych rozwiązań doskonalących i usprawniających pracę poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami, ▪ wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych, ▪ otwartość na zmiany, poszukiwanie oraz tworzenie nowych koncepcji i metod działania, ▪ inicjowanie nowych możliwości lub sposobów działania, ▪ badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego, ▪ zachęcanie innych do proponowania i wdrażania nowych rozwiązań oraz doskonalenie już istniejących. 	
5. Chęć uczenia się	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stałe uzupełnianie i aktualizowanie wiedzy oraz podnoszenie kwalifikacji, ▪ inicjatywa w zakresie podnoszenia kwalifikacji, ▪ chęć dokształcania się. 	

Suma punktów z samooceny w zakresie posiadanych kompetencji kluczowych i hierarchicznych:	
--	--