

Zarządzenie Nr 373/2019
Prezydenta Miasta Stargard
z dnia 13 listopada 2019 roku

w sprawie ustalenia „Regulaminu przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych w Urzędzie Miejskim w Stargardzie”.

Na podstawie art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. 2019 poz. 1282) zarządza się co następuje:

§ 1. Ustala się „Regulamin przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych w Urzędzie Miejskim w Stargardzie”, stanowiący załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2. Zobowiązuje się pracowników Urzędu Miejskiego w Stargardzie do zapoznania się z postanowieniami Regulaminu i do przestrzegania podanych w nim zasad.

§ 3. Traci moc zarządzenie nr 268/2015 Prezydenta Miasta Stargard Szczeciński z dnia 16 września 2015 roku w sprawie ustalenia „Regulaminu przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych w Urzędzie Miejskim w Stargardzie Szczecińskim”.

§ 4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Prezydent Miasta

Rafał Zieliński



Opinia Nr 362/2019
Do projektu nie zawiera zastrzeżeń
pod względem prawnym i redakcyjnym

RADCA PRAWNY

mgr Jolanta Chojnacka-Grabarz

Regulamin przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych w Urzędzie Miejskim w Stargardzie.

§ 1.1. Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych, w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych, zwani dalej Ocenianymi podlegają okresowym ocenom na zasadach określonych w ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych oraz w niniejszym regulaminie.

2. Okresowej oceny nie przeprowadza się w stosunku do pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych krócej niż 6 miesięcy.

3. Ocena jest istotnym mechanizmem umożliwiającym wartościowanie wykonywania powierzonych obowiązków i wyznaczania kierunków rozwoju zawodowego oraz elementem motywacyjnym. Dostarcza określonych informacji o posiadanym potencjale kadrowym pomaga zidentyfikować obszary wymagające zmian – daje szansę poprawy efektywności pracy, jak również umożliwia weryfikację potrzeb kadrowych.

§ 2.1. Okresowej oceny dokonuje bezpośredni przełożony Ocenianego zwany dalej Oceniającym w oparciu o analizę jego pracy w okresie podlegającym ocenie oraz rozmowy z pracownikiem.

2. W przypadku długotrwałej nieobecności Oceniającego, która uniemożliwi dokonanie oceny w wyznaczonym terminie, oceny dokonuje osoba go zastępująca - zgodnie z ustaleniami zawartymi w Regulaminie Wewnętrznym Wydziału/Biura.

§ 3.1. Okresowa ocena pracowników dokonywana jest nie rzadziej niż raz na dwa lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy, z zastrzeżeniem § 4.

2. O częstotliwości przeprowadzania oceny pracownika decyduje bezpośredni przełożony z zachowaniem zasad wskazanych w ust. 1.

3. Ocena dokonywana jest w formie pisemnej przy pomocy arkuszy ocen, stanowiących załącznik nr 1 do Regulaminu.

4. Oceniający sporządza arkusz oceny w dwóch egzemplarzach, z których pierwszy przekazuje niezwłocznie Prezydentowi Miasta (nie dotyczy to przypadku, w którym Oceniającym jako bezpośredni przełożony pracownika samorządowego jest Prezydent) a drugi przekazuje Ocenianemu.

5. Termin przeprowadzenia oceny pracownika może ulec zmianie w przypadku:

- 1) usprawiedliwionej nieobecności Ocenianego, krótszej niż pół roku, uniemożliwiającej przeprowadzenie oceny; sporządzenie oceny następuje w terminie późniejszym niż ustalony, w ciągu 1 miesiąca od dnia powrotu ocenianego do pracy,
- 2) usprawiedliwionej długotrwałej nieobecności pracownika, trwającej powyżej pół roku (np. urlop wychowawczy, urlop macierzyński, urlop bezpłatny, zwolnienie lekarskie); sporządzenie oceny następuje nie wcześniej niż po upływie 6 miesięcy od powrotu Ocenianego do pracy,
- 3) istotnej zmiany zakresu obowiązków Ocenianego lub zmiany zajmowanego przez niego stanowiska, jeżeli zmiana nastąpiła do pół roku przed planowanym terminem oceny; sporządzenie oceny następuje przez dotychczasowego przełożonego niezwłocznie, jednak nie później niż w ciągu 14 dni od zaistnienia zmiany.

6. Nowy termin sporządzenia oceny wyznacza Oceniający, niezwłocznie powiadamiając o tym Ocenianego na piśmie. Kopię pisma dołącza się do arkusza oceny. Wzór pisma stanowi załącznik Nr 3 do Regulaminu.

§ 4.1. W razie otrzymania przez Ocenianego negatywnej oceny poddawany jest on ponownej ocenie nie później niż przed upływem jednego roku, jednak nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy, od dnia zakończenia poprzedniej oceny.

2. W przypadku wskazanym w ust. 1 Oceniający wyznacza termin ponownej oceny na piśmie. Kopię pisma dołącza się do arkusza oceny.

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

§ 5.1. Ocena pracowników dokonywana jest na podstawie kryteriów/kompetencji przypisanych dla poszczególnych stanowisk wg poniższego podziału:

- a) zadania rutynowe - powtarzalne albo rutynowe obowiązki wymagające stosowania prostych nieskomplikowanych procedur (często 1 procedura) związanych z realizowaniem jednego zadania lub kilku zadań. W trakcie realizowanych zadań pojawiają się znane i dobrze zdefiniowane problemy. Sposób ich rozwiązania wynika z procedury. Wszystkie informacje dotyczące problemu, jak i jego rozwiązania, są dostępne.
- b) zadania w ramach procedur - Przepisy jasno określają tryb działania. Zadania wymagają wyboru odpowiedniej procedury (trybu działania), jednak kryteria wyboru są jasno określone. Obowiązki w niewielkim stopniu wymagają stosowania własnego osądu czy twórczego myślenia.
- c) kreatywność w ramach procedur – Zadania na danym stanowisku pracy wymagają wyboru jednej z kilku dostępnych procedur/rozwiązań, a wybór najlepszej (najlepszego) jest uzależniony od oceny pracownika. Istnieje konieczność dostosowania działań do zmieniających się warunków.
- d) kreowanie nowych procedur – Stanowisko pracy wymaga tworzenia nowych rozwiązań/polityki w danym obszarze działalności zakładu lub wytyczania nowych zasad działania. Zadania wymagają działania w sytuacjach braku odpowiednich przepisów/zasad działania. Zadania wymagają tworzenia zupełnie nowych procedur działania.
- e) kreatywność w ramach procedur – eksperckie - Zadania na danym stanowisku pracy wymagają wyboru jednej z kilku dostępnych procedur/rozwiązań, a wybór najlepszej (najlepszego) jest uzależniony od oceny pracownika. Jest stanowiskiem wyspecjalizowanym w określonym zakresie. Wymaga dogłębnej znajomości przepisów.
- f) stanowiska eksperckie - Najczęściej jest stanowiskiem wyspecjalizowanym w jednej, głównej dziedzinie i stanowi źródło wiedzy fachowej dla pozostałych członków zespołu. Praca na tym stanowisku wymaga samodzielnego rozwiązywania problemów i tworzenia nowych koncepcji realizacji pracy lub realizacji zadań. Może pełnić nadzór merytoryczny nad realizowanymi działaniami. Może zarządzać zespołem pracowników.
- g) stanowiska ustalające priorytety i plany działań - Pracownik samodzielnie ustala plan i priorytety działania w ramach realizacji celów strategicznych ustalonych dla organizacji. Do jego obowiązków należy doradzanie/pomoc w rozwiązywaniu problemów innym pracownikom. Projektowanie i doskonalenie procedur/systemów oraz samodzielne rozwiązywanie bardzo złożonych i odpowiedzialnych problemów. Koordynuje przyjęte do realizacji przedsięwzięcia. Wymagana jest pełna wiedza z

Koordynuje przyjęte do realizacji przedsięwzięcia. Wymagana jest pełna wiedza z zakresu specjalizacji oraz dobra znajomość dziedzin pokrewnych. Pełni nadzór merytoryczny nad realizowanymi działaniami. Zarządza zespołem pracowników.

2. Szczegółowy opis Kryteriów/kompetencji wraz z wykazem stanowisk pracy z uwzględnieniem podziału, o których mowa w ust. 1 zawarty jest w załączniku nr B do Raportu „Wdrożenie modelu rozwoju kompetencji kadr w Urzędzie Miejskim w Stargardzie Szczecińskim” przyjętym Zarządzeniem Nr 227/2012 z dnia 27.06.2012 r. i podlega bieżącej aktualizacji, z uwzględnieniem zmian w strukturze organizacyjnej Urzędu Miejskiego, dokonywanej przez Biuro Prezydenta Miasta.

§ 6. Sporządzenie oceny polega na:

- 1) określeniu stopnia spełniania przez Ocenianego kryteriów/kompetencji, o których mowa w § 5,
- 2) przyznaniu Ocenianemu oceny, przy uwzględnieniu uzyskanej przez ocenianego sumy punktów, dla każdej kompetencji osobno, według ustalonej w Księdze Kompetencji Urzędu Miejskiego skali,
- 3) przeprowadzeniu z Ocenianym rozmowy oceniającej.

§ 7. 1. Termin rozmowy oceniającej, o której mowa w § 6 pkt. 3, wyznacza Oceniający informując o nim Ocenianego, co najmniej dwa dni przed terminem rozmowy.

2. Podczas rozmowy Oceniający:

- 1) omawia z Ocenianym wykonywanie przez niego obowiązków w okresie, w którym podlegał 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) omawiania z Ocenianym plan działań doskonalących umiejętności Ocenianego celem lepszego wykonywania przez niego obowiązków,
- 4) uzasadnia wystawioną ocenę.

§ 8.1. Ocenianemu przysługuje od przyznanej mu oceny odwołanie do Prezydenta Miasta, w terminie 7 dni od dnia jej doręczenia.

2. Odwołanie powinno być sporządzone na piśmie i zawierać uzasadnienie. Wzór odwołania stanowi załącznik nr 2 do Regulaminu.

3. Prezydent Miasta rozpatruje odwołanie w terminie 14 dni od dnia jego wniesienia.

4. W przypadku uwzględnienia odwołania Prezydent Miasta zmienia ocenę albo wydaje bezpośredniemu przełożonemu Ocenianego polecenie dokonania powtórnej oceny.

§ 9. Arkusz ocen dołączany jest do akt pracownika.

§ 10. 1. W stosunku do Ocenianego pracownika obowiązuje jawność oceny.

2. Zabrania się udzielania informacji o Ocenie pracownika osobom nieupoważnionym.

Arkusz oceny pracownika samorządowego

Część A

Urząd Miejski w Stargardzie
(nazwa jednostki)

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika samorządowego

Imię:
 Nazwisko:
 Komórka organizacyjna:
 Rodzaj stanowiska:
 Stanowisko:
 data mianowania/zatrudnienia na stanowisku urzędniczym:
 data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku:
 Imię, nazwisko i stanowisko bezpośredniego przełożonego:

II. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Ocena/poziom
 Data sporządzenia

Część B

I. Wykaz kompetencji wg rodzaju stanowiska

| | |
|--|--|
| Rutynowe | I, III, V, VII, IX, X |
| Procedura | I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI |
| Kreatywność w ramach procedur | I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV |
| Kreowanie nowych procedur | I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV, XV |
| Kreatywność w ramach procedur – eksperckie | I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV, XV |
| Eksperckie | II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV, XV, XVI, XVII, XVIII |
| Określające priorytety | II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XII, XIII, XIV, XV, XVI, XVII, XVIII |

Oceniasz swojego pracownika. Pamiętaj, że i Ty możesz być oceniany, więc bądź obiektywny. Nie oceniasz osoby a jedynie jej pracę w ostatnim okresie czasu objętym oceną. Pamiętaj, że zbyt duże rozbieżności między Twoją oceną a oceną innych mogą spowodować dyskusje na temat Twojej oceny. Staraj się pomóc osobie ocenianej poprzez dokonanie wyboru sprawiedliwego opisu kompetencji, który Twoim zdaniem najbardziej do niej pasuje.

I. POSŁUGIWANIE SIĘ TECHNOLOGIAMI INFORMACYJNO – KOMUNIKACYJNYMI

A. umiejętność posługiwania się technologiami

1. Nie posługuje się samodzielnie technologiami informacyjno – komunikacyjnymi stosowanymi na danym stanowisku.
2. Pod kontrolą współpracowników lub przełożonego posługuje się samodzielnie niektórymi technologiami informacyjno – komunikacyjnymi (podstawowymi) dla danego stanowiska
3. Samodzielnie posługuje się wszystkimi technologiami informacyjno – komunikacyjnymi obowiązującymi dla stanowiska pracy
4. Posługuje się wszystkimi technologiami informacyjno – komunikacyjnymi wykorzystywanymi w instytucji
5. Skutecznie wdraża nowe technologie informacyjno – komunikacyjne

B. Obsługa urządzeń technicznych

1. Nie obsługuje samodzielnie urządzeń technicznych i nie zna zasad bezpiecznego z nich korzystania
2. Pod kontrolą współpracowników obsługuje podstawowe urządzenia techniczne
3. Samodzielnie obsługuje większość urządzeń technicznych.
4. Zna zasady obsługi urządzeń technicznych i dzieli się tą wiedzą z innymi.
5. Potrafi skutecznie promować i wdrażać nowe urządzenia usprawniające pracę.

II. UMIEJĘTNOŚĆ ROZWOJU OSOBISTEGO

A. Potrafi ocenić swoje mocne i słabe strony

1. Nie wie w czym jest tak naprawdę dobry, ponieważ nie umie tego ocenić. Swoich słabości też nie jest świadom albo po prostu ich nie widzi lub nie chce ich widzieć. Traktuje pracę taką jaka jest i nie interesuje go co jest dobrze a co źle robione.
2. Woli skupiać się na tym w czym jest dobry. To co idzie mu źle stara się pomijać w rozmowach i ocenach. Nie przyznaje się, że sobie z czymś nie radzi. Stara się mówić wyłącznie o mocnych stronach.
3. Potrafi krytycznie spojrzeć na niektóre aspekty swojej pracy. Ma świadomość tego co mógłby zrobić lepiej. Wie też co robi dobrze. Nie ocenia się jednak obiektywnie. Część z tego, co uważa za mocne strony jest co najwyżej przeciętne lub nawet powinno być usprawnione.
4. Ocenia swoją pracę co pewien okres czasu. Podsumowuje wtedy co należałoby zmienić i gdzie brakuje mu umiejętności. Jeżeli chodzi o słabe strony to zna te najważniejsze. Pracuje nad tym żeby je poprawić. Nie chce zmieniać tego co jego zdaniem dobrze mu idzie.
5. Na bieżąco monitoruje swoje działania. Jest krytyczny wobec swojej osoby. Wie dokładnie w czym jest dobry a co należałoby zmienić. Jest w stanie przeanalizować swoje postawy robiąc różnego rodzaju testy. Podejmuje skuteczne działania w celu wzmocnienia słabych stron i pełnego wykorzystania mocnych.

B. Szuka informacji zwrotnej w celu zwiększenia efektywności

1. Unika opinii innych na swój temat. Nie interesuje go to, co mają mu do powiedzenia na temat jego pracy. Wszelkie niekorzystne informacje na swój temat traktuje jako niesłuszne czeplanie się.
2. Potrafi czasami spytać kogoś o zdanie. Jeżeli opinia jest inna niż taka, jaką chciałby usłyszeć to nie przyjmuje jej do wiadomości. Uważa, że wie dobrze co ma robić.
3. Przyjmuje do wiadomości krytyczne uwagi dotyczące pracy. Czasami wykorzystuje je do poprawy swojej pracy.
4. Chętnie wysłuchuje uwag dotyczących jego pracy. Jeżeli nie jest pewien, że dobrze robi, zasięgnie opinii innych. Potrafi zapytać się jak oni zrealizowaliby określone zadanie. Potrafi wykorzystać tę wiedzę.
5. Otwarcie przyjmuje opinie dotyczące jego efektywności. Pyta o rozwiązania jakie inni by mu polecili. Nie boi zapytać się o swoje słabe strony i o to, co pomogłoby mu wykonać pracę lepiej. Wykorzystuje tę wiedzę.

C. Szuka szkoleń i możliwości rozwoju

1. Uważa, że niczego się już nie nauczy. Boi się zmian. Nie wie gdzie szukać pomocy i nie lubi rozmawiać na temat udziału w szkoleniach. Uważa je za stratę czasu.

2. Jeżeli ktoś mu poda pomysły gdzie może nauczyć się więcej, jest w stanie przeanalizować możliwości. Jednak ze swojej strony nie przejawia inicjatywy, aby szukać szkoleń czy materiałów do własnego rozwoju.
3. Gdy uważa, że coś przydałoby mu się w pracy jest w stanie poszukać informacji na ten temat. Podchodzi jednak z rezerwą do wdrożenia nowych rozwiązań. Nie potrafi ocenić, czy to czego się dowie może być lepsze od tego co było stosowane.
4. Znając własne potrzeby łatwo odnajduje odpowiednie tematy, które pozwolą mu na usprawnienie własnej pracy. Wie gdzie szukać i skąd brać inspiracje. Jest subskrybentem kilku ciekawych źródeł informacji.
5. Korzysta z newsletterów aby być na bieżąco z informacjami odnośnie szkoleń i możliwości rozwoju. Szuka tego z czego jeszcze inni nie korzystali, aby swoją wiedzę móc przewyższać innych.

III. KOMUNIKOWANIE SIĘ

A. Komunikacja werbalna

1. Ciężko się z nim porozumieć. Nie mówi wystarczająco dokładnie o co mu chodzi. Używa ogólników. Nie podtrzymuje rozmowy. Raczej ciężko zrozumieć o co mu chodzi.
2. Używa krótkich zdań i komunikatów. Trzeba domyślać się co ma do przekazania. Często nie ma ochoty na rozmowę i odkłada ją na później. Jego zdania są niepełne chociaż stara się wytłumaczyć o co mu chodzi.
3. Mówi o co mu chodzi na tyle wystarczająco, że można się domyśleć. Jego zdania są zrozumiałe a wypowiedzi pełne. Stara się być zrozumiany. Podtrzymuje rozmowę. Powinien jednak bardziej skupić się na konkretach a nie na ogólnikach.
4. Jest konkretny. Potrafi odpowiednio skonstruować przekaz ze wstępem i rozwinięciem i zaakcentować najważniejsze kwestie. Upewnia się, że jest zrozumiały. Wyjaśnia szczegóły i potwierdza o co mu tak naprawdę chodzi.
5. Potrafi ciekawie zachęcić do rozmowy. Jest w stanie zaangażować do niej drugą osobę opowiadając ciekawie a zarazem konkretnie. Dzieli się wszystkimi szczegółami i upewnia się, że druga osoba wie o co mu najbardziej chodzi.

B. Komunikacja na piśmie

1. Wypisuje krótkie niezrozumiałe komunikaty i hasła. Zawsze trzeba potwierdzać co ma na myśli. Poprzez skrótość ciężko się domyślać o co mu chodzi.
2. W kilku zdania opisuje swoje kwestie, Jednak ciężko zrozumieć jakiej odpowiedzi oczekuje. Kiedy informuje, są to raczej ogólne dane bez szczegółów. Brakuje zwięzłości. Nie do końca wiadomo co mu ewentualnie odpisać.
3. Wie jak skonstruować notatkę by ta była zrozumiała. Jest wstęp, rozwinięcie i zakończenie. Jednak przekaz bywa zagmatwany i trzeba się wczytać albo kilkakrotnie przeczytać to co ma do przekazania.
4. Skupia się na konkretach. Potrafi wypunktować najważniejsze kwestie. Podsumowuje komunikat tak aby było jasne czego oczekuje. Używa różnych stylów pisma, podkreśleń i akapitów tak aby łatwiej było czytać.
5. Wiadomo co ma do przekazania dzięki sprawnej formule przekazu. Temat, bądź pierwsze zdania wskazują co jest tematem przekazu. Później tylko same konkrety. Świetnie się to czyta i z łatwością odpowiada.

C. Umiejętnie słucha i rozumie

1. Ważne jest dla niego tylko to co on chce przekazać. Nie interesuje go co druga osoba ma do powiedzenia. Jest to przekaz jednostronny, po którym kończy rozmowę.
2. Potrafi przerwać swoją kwestię, aby ktoś inny mógł się wypowiedzieć. Wciąż jednak w tym czasie koncentruje się na swoich pomysłach i myśli o tym co ma do przekazania. Nie słucha co ma do przekazania druga strona.
3. Znajdzie czas aby wysłuchać innych. Potrafi jednak przerwać kiedy chce coś wtrącić. Uważa, że gdy ktoś zaczyna mówić o tym co go nie interesuje, to należy mu szybko przerwać i wtrącić się ze swoją kwestią.
4. Wie, że na wysłuchaniu zdania drugiej osoby można tylko skorzystać. Często dzięki temu pozyskuje dodatkowe informacje. Kiedy rozmawia, stara się pytać, a potem zweryfikować swoje opinie uwzględniając uwagi innych.
5. Aktywnie słucha. Potrafi czytać „między wierszami” drugiej osoby. Nie wypowiada się pochopnie, tylko najpierw sprawdzi co druga strona ma do powiedzenia. Potrafi wydobyć więcej informacji od rozmówcy. Podtrzymuje rozmowę.

D. Pilnuje, aby inni byli dobrze poinformowani

1. W zasadzie nie informuje nikogo. Na zapytania, udziela jedynie zdawkowych odpowiedzi. Przekazuje coś innym jedynie wtedy kiedy ma w tym jakiś interes.
2. Mówi jedynie o ważnych sprawach, ale i tak bardzo ogólnikowo. Trzeba się go często pytać, aby wiedzieć co się dzieje. Nie zależy mu na tym żeby współpracownicy byli dobrze poinformowani.
3. Potrafi informować wtedy kiedy uważa to za istotne. Komunikaty są wtedy krótkie i niezbyt konkretne. Jeżeli się go dokładniej wypyta, można uzyskać więcej informacji.

4. Stara się, aby inne osoby były na bieżąco informowane. Mówi o ogółach i o szczegółach. Pilnuje aby konkretne osoby miały informacje, które ich bezpośrednio mogą dotyczyć. Pyta się czy ktoś chciałby coś jeszcze wiedzieć.
5. Kiedy ma coś do przekazania to dokładnie wie, kto powinien, o czym i w jakim zakresie wiedzieć. Wie kiedy ktoś może potrzebować dodatkowych informacji. Upewnia się, że wszyscy zrozumieli jego przekaz.

E. Wykorzystuje odpowiednie sposoby komunikacji

1. Nie ma pojęcia jaki sposób przekazu danej informacji byłby wskazany. Nie wykorzystuje poza ustnym przekazem, żadnych innych form przekazywania informacji. Nie widzi problemów związanych z niewystarczającym przekazem.
2. Stara się odpowiednio przekazać informacje, jednak nie dostosowuje sposobów i form przekazania do wagi sprawy. Korzysta głównie z kanałów komunikacji, które są dla niego wygodne. Nie oczekuje zwrotnego potwierdzenia otrzymania wiadomości.
3. Potrafi ważne informacje przekazywać formalnie, a te mniej istotne w formie luźniejszych notatek. Czasami myli się w kwestii tego co jest ważne a co nie przez co komunikat jest źle przekazany. Nie ma pewności, że dane informacje zostaną odpowiednio odczytane przez innych.
4. Wiedząc, jaka informacja jaką ma rangę, odpowiednio dobiera formę przekazu. Można się spodziewać, że jeżeli dzwoni, pisze wiadomość e-mail czy chce się spotkać, ma odpowiednie ważne i znaczące dla niego informacje do przekazania bądź pozyskania.
5. Wie, która informacja wymaga jakiego przekazu i kto jaką formę komunikacji preferuje. Wie jak z kim najlepiej się komunikować, aby informacja do niego dotarła. Nigdy nie korzysta z form komunikacji nieadekwatnych do jakości wiadomości. Zawsze uzyskuje potwierdzenie otrzymania komunikatu przy sprawach odpowiedniej rangi.

IV. UMIEJĘTNOŚĆ STOSOWANIA ODPOWIEDNIH PRZEPISÓW

A. znajomość procedur (gotowych rozwiązań prawnych) na stanowisku

1. Nie zna procedur obowiązujących na danym stanowisku. Nie wykazuje chęci zapoznania się z nimi. Powiela jedynie gotowe (wcześniej stosowane) rozwiązania, bez zastanowienia się.
2. Zna tylko podstawowe procedury stosowane na danym stanowisku. W większości przypadków nie potrafi ich użyć we właściwy sposób.
3. Zna procedury obowiązujące na danym stanowisku. Ich zastosowanie uzależnia jednak dość często od konsultacji ze współpracownikami lub przełożonym.
4. Zna procedury na danym stanowisku. Potrafi stosować je samodzielnie i we właściwy sposób. Jedynie w sytuacjach niejasnych konsultuje je ze współpracownikami lub przełożonym. Uzasadnia zaproponowane rozwiązania.
5. Biegłe posługuje się obowiązującymi procedurami na swoim stanowisku. Potrafi uzasadnić i obronić zaproponowane rozwiązania. Dzieli się swoją wiedzą ze współpracownikami.

B. właściwa interpretacja przepisów

1. Nie rozumie treści przepisów prawa. Nie podejmuje działań w celu ich zrozumienia.
2. Przepisy analizuje pobieżnie bądź wcale. Stosując określony przepis nie wglębia się w jego interpretację. Przejawia się to przypadkami korzystania z wcześniejszych gotowców, które mogą wymagać zastosowania innych przepisów.
3. Stara się w sposób właściwy interpretować przepisy. Dość często jednak wątpliwości konsultuje ze współpracownikami lub przełożonym.
4. Przepisy interpretuje właściwie. W skomplikowanych sytuacjach konsultuje się z przełożonym.
5. Potrafi w sposób właściwy interpretować i stosować przepisy. Potrafi uzasadnić zaproponowane rozwiązania.

C. śledzi na bieżąco zmiany w przepisach prawa

1. Nie śledzi na bieżąco zmian w przepisach, nie wykazuje bądź nie potrafi wykazać zainteresowania swoimi obowiązkami w tym zakresie.
2. Zapoznaje się ze zmianami tylko i wyłącznie w przypadku przekazywania mu tej wiedzy przez przełożonego i tylko w takim zakresie.
3. Nieregularnie korzysta z różnych źródeł dotarcia do informacji o zmianach w przepisach prawa. Podstawowym źródłem jest jednak informacja uzyskana od przełożonego.
4. Korzysta z różnych źródeł informacji dotyczących zmian w przepisach. Stosuje je na bieżąco w swojej pracy.
5. Śledzi kierunki planowanych zmian, samodzielnie je wyszukuje. Proponuje działania z ich wdrożeniem.

D. umiejętność tworzenia regulacji prawnych (projekty zarządzeń, uchwał, umów)

1. Stara się unikać sytuacji, w których musi przygotować wymagany projekt. Przeciaga to w czasie, co czasami skutkuje koniecznością jego przygotowania przez współpracownika lub przełożonego. Nie podejmuje działań, które umożliwiłyby mu samodzielne przygotowywanie projektów.
2. Stara się tworzyć projekty. W większości przypadków są one jednak kopią stosowanych wcześniej bez koniecznej weryfikacji co do ich przydatności w konkretnej sytuacji.

3. Potrafi przygotować konieczny projekt. Wymagają one jednak niezbędnej korekty. Rzadko zdarza się, aby został pozytywnie zaopiniowany przez nadzór prawny.
4. Zaproponowany projekt w większości przypadków przyjmowany jest przez przełożonego bez większych zastrzeżeń. Nadzór prawny również rzadko zgłasza zastrzeżenia.
5. Samodzielnie tworzy projekty. Potrafi je uzasadnić i obronić. Nadzór prawny bardzo rzadko zgłasza jakiegokolwiek zastrzeżenia do przygotowanego przez niego projektu.

V. BUDOWANIE DOBREGO WIZERUNKU FIRMY

A. dba o powierzone materiały i mienie zakładu

1. Zdarza mu się wykorzystywać materiały bez związku z realizowanymi obowiązkami. Nie przywiązuje wagi do wartości otrzymanego mienia. Z materiałów korzysta bez racjonalnego zastanowienia.
2. Można odnieść wrażenie, iż czasami wychodzi z założenia, że materiały czy mienie nie należą do niego wobec czego można z niego korzystać w różny sposób, niekoniecznie oszczędny.
3. Stara się z materiałów korzystać w sposób racjonalny. Czasami trzeba zwracać mu na to uwagę. Stara się dbać o powierzone mienie zakładu.
4. Dbą o mienie za które jest odpowiedzialny. Z materiałów w większości przypadków korzysta w sposób racjonalny.
5. Mienie czy materiały z których korzysta zawsze utrzymane są w należyтым porządku. Z materiałów zawsze korzysta w sposób racjonalny. Zdaje sobie sprawę z kosztów ponoszonych przez firmę.

B. rozumie cel i misję swojego zakładu

1. Nie zna podstawowych celów i misji urzędu. Celem nadrzędnym jest dla niego otrzymywanie stałego wynagrodzenia.
2. Trzeba mu bardzo często przypominać, iż rolą urzędnika jest pełnienie funkcji służebnej na rzecz klientów korzystających z usług realizowanych przez Urząd. Nie interesuje się celami i misją urzędu. Zna je ale nie mają dla niego większego znaczenia.
3. Stara się swoim zachowaniem okazywać, iż rozumie jakie są główne cele Urzędu. Zdarzają się jednak sytuacje, w których należy mu o tym przypomnieć.
4. Rozumie cele i misję Urzędu. Swoim zachowaniem okazuje to na co dzień. Bardzo rzadko ma z tym problem.
5. Zna cele i misję swojego zakładu. Zawsze potrafi okazywać to w swojej codziennej pracy jak i w rozmowie ze współpracownikami bądź klientami zewnętrznymi. Jest wzorem dla innych pracowników.

C. jest lojalny w stosunku do firmy i utożsamia się z nią

1. Jest nielojalny w stosunku do zakładu pracy. Często zdarzają mu się sytuacje, w których nie chce bądź nie potrafi utożsamiać się z nim.
2. Lojalny jest tylko w sytuacjach, w których widzi dla siebie korzyść, bądź w sytuacji kiedy mógłby zostać źle oceniony przez przełożonego.
3. W godzinach pracy postępuje w sposób właściwy. W momencie opuszczenia zakładu pracy nie utożsamia się z nim.
4. Rozumie na czym polega lojalność i utożsamianie się z własnym zakładem pracy. W bardzo rzadkich sytuacjach należy zwracać mu na to uwagę.
5. Zawsze jest lojalny w stosunku do swojej firmy. Potrafi w sposób adekwatny zareagować gdy jest w sytuacji, w której należy okazać swoją lojalność i przywiązanie do firmy.

D. właściwie reprezentuje firmę

1. Swoim postępowaniem bądź sposobem bycia, ubioru lub obsługą klienta naraża firmę na pogorszenie wizerunku. Nie potrafi tego zrozumieć. Nie stara się tego zmienić.
2. Potrafi zachowywać się w odpowiedni sposób dopiero po zwróceniu mu uwagi. Nie widzi bądź nie potrafi zauważyć, iż sposób jego bycia wpływa na postrzeganie firmy.
3. Stara się w sposób właściwy reprezentować firmę. Nie zawsze rozumie, iż jego zachowanie poza firmą również wpływa na jej postrzeganie. Niekiedy należy zwracać mu na to uwagę.
4. W sposób odpowiedni reprezentuje firmę. Zarówno w pracy jak i poza nią. Nie wyróżnia się spośród innych pracowników.
5. Zawsze właściwie reprezentuje firmę. Potrafi odnaleźć się w każdej sytuacji. W sposób właściwy odnosi się do innych. Rozumie znaczenie swojego postępowania i jego wpływ na postrzeganie firmy. Swoim wyglądem i zachowaniem buduje pozytywny wizerunek firmy.

E. stosowanie zasad etycznego postępowania

1. Sporadycznie przestrzega zasad etycznego postępowania pracownika samorządu, wymaga ciągłej kontroli.
2. Na ogół przestrzega zasad etycznego postępowania, wymaga sporadycznej kontroli w tym zakresie
3. Przestrzega zasad etycznego postępowania, nie wymaga kontroli w tym zakresie. Przestrzega procedur i dochowuje tajemnicy zawodowej.
4. Zawsze przestrzega zasad etycznego postępowania, motywuje innych pracowników do stosowania tych zasad. Przestrzega procedur i w każdych warunkach dochowuje tajemnicy zawodowej.
5. Nadzoruje przestrzeganie norm i zasad etycznego postępowania, wprowadza konieczne zmiany w tym zakresie. Dbą o wizerunek organizacji i przyczynia się swoim postępowaniem do budowania nieskazitelnego wizerunku organizacji.

VI. UMIEJĘTNOŚĆ UNIKANIA SYTUACJI KONFLIKTOWYCH

A. Zachęca do otwartej komunikacji

1. Nie pyta i nie rozmawia o problemach. Spraw trudnych stara się unikać. Zapytany o problemy udaje, że nie ma o czym rozmawiać. Trudne kwestie porusza jedynie w rozmowie w cztery oczy. Prosi, aby o rozmowie nikt się nie dowiedział
2. Chciałby, aby o pewnych kwestiach rozmawiać na forum i szczerze, ale nie ma kompletnie pojęcia jak do tego doprowadzić. Przerzuca odpowiedzialność na pozostałe osoby, oczekując aby taką formę komunikacji prowadziły.
3. Mówi pracownikom, że warto porozmawiać o pewnych kwestiach z innymi. Czasami porusza jakiś temat na spotkaniu lub opowie o nim kilku osobom. Wciąż jednak nie zachęca do otwartej komunikacji.
4. Kiedy słyszy o problemach stara się je poruszać ze wszystkimi. Kiedy jest to konieczne prowadzi rozmowy w mniejszych grupach. Stara się aby sprawy były poruszane w szerszym gronie. Szczególnie jeżeli dotyczą one większej liczby osób.
5. Zawsze omawia problemy z zainteresowanym zespołem. Każdemu umożliwia wypowiedzenie się w danej kwestii. Zespół wspólnie wypracowuje rozwiązanie.

B. Doprowadza do konfrontacji w trudnych sytuacjach tego wymagających

1. Unika nieprzyjemnych rozmów. Raczej się zamyka i udaje, że nic się nie stało. Potrafi czekać aż problem sam się rozwiąże lub druga osoba po prostu zapomni o sprawie.
2. Nie wie kiedy warto zmusić się do rozmowy na trudne tematy. Zdarza mu się, że przeprowadza rozmowy nieadekwatnie do wagi problemu. Czasami z drobnych problemów robi się niepotrzebne zamieszanie.
3. Jeżeli uważa, że to konieczne stara się doprowadzić do rozmowy z drugą osobą. Ma problem z decyzją czy na pewno sytuacja tego wymaga. Nie wie też jak zareagować aby doprowadzić do rozmowy. Może być to stresujące dla drugiej osoby.
4. Potrafi wyważyć, które problemy wymagają szczerzej rozmowy. Wie jak bezpiecznie doprowadzić do takiej rozmowy aby nie zniechęcić drugiej strony. Doprowadza do rozładowania napięć rozwiązując większość problemów.
5. Dobrze wie, która sytuacja wymaga konfrontacji. Jest bardzo wyważony w swoich ocenach i dąży do rozwiązania problemu. Umie zrozumieć drugą stronę i stwarza atmosferę, która sprzyja wyjaśnianiu sporów. Potrafi szybko i skutecznie rozwiązać problem.

C. Zachowuje obiektywizm

1. W zasadzie liczą się tylko jego racje. To co druga strona myśli, nie ma dla niej znaczenia. Nie jest w stanie spojrzeć na problem z boku. Nie interesuje go też, że kiedyś w podobnych sytuacjach znajdowano inne rozwiązania.
2. Z trudem przychodzi mu zrozumienie racji innych. Przyjmuje je do wiadomości tylko wtedy, kiedy nie ma już żadnych argumentów na poparcie swojego stanowiska. Wszelkie sytuacje stara się analizować opierając się wyłącznie na własnych doświadczeniach.
3. Potrafi spojrzeć chłodno na sytuację i ocenić kto tak naprawdę może mieć rację. Stara się jednak, aby jego opinie i oceny zostały przez innych uznane za te właściwe, nawet jeżeli sytuacja wymagałaby innego rozwiązania.
4. Jest w stanie poczuć sposób myślenia innych osób, aby zrozumieć ich punkt widzenia. Uznaje racje innych i domyśla się skąd takie a nie inne u nich wnioski. Kiedy prowadzi rozmowy myśli również o osobach trzecich i o tym co by powiedziały.
5. Stara się patrzeć na sprawę globalnie i przyjąć wszystkie argumenty za i przeciw. Umie zdystansować się od najpopularniejszych opinii, aby znaleźć te bardziej racjonalne. Nie kieruje się swoją racją tylko chłodno ocenia sytuację. Opiera się na faktach.

D. Potrafi kontrolować swoje emocje

1. Wybucho w najmniej stosownych momentach. Potrafi reagować nieadekwatnie do sytuacji. Jego postawa bywa niezrozumiała przez innych. Powoduje to, że inne osoby nie wiedzą jak się zachować.
2. Widać po nim, że musi się kontrolować. Często się unosi, by po chwili trochę się uspokoić. Daje poznać po sobie kiedy coś idzie nie po jego myśli. Inni mają problem by dopasować jego zachowanie do sytuacji.
3. Stara się być opanowanym i robi to świadomie. Występują sytuacje, kiedy nie potrafi się jednak pohamować. Zaczyna wtedy okazywać reakcje nieadekwatne do tego co się dzieje.
4. Nie zdarza mu się okazywać emocji w sposób niekontrolowany. Wie kiedy należy się pilnować i co go wyprowadza z równowagi. Unika takich sytuacji aby być postrzeganym jako osoba kontrolująca swoje emocje.
5. Jest opanowany w najbardziej stresujących i trudnych sytuacjach. Zwraca przy tym uwagę aby inne osoby nie ulegały chwilowym emocjom. Generuje spokojną atmosferę. Innym łatwiej rozmawia się właśnie z nim.

E. Posiada umiejętności negocjacji w rozwiązywaniu konfliktów

1. Nie wie jak negocjować i jakie są założenia negocjacji, dlatego nie jest w stanie używać tych narzędzi w przypadku konfliktu. Dla niego ważne są tylko racje jednej strony.
2. Mógłby na przykład zapytać co chcemy osiągnąć, jednak nie zależy mu na tym, gdyż chce i tak postawić na swoim. Woli mieć ostatnie zdanie i osiągnąć dodatkowe korzyści.
3. Stara się, aby obie strony były zadowolone z rozwiązania. Wciąż jednak pilnuje aby był zadowolony bardziej niż druga strona, bo to w końcu on wie jak coś wynegocjować. Nie traktuje negocjacji jako sposobu na satysfakcję obu stron.
4. Ma świadomość, że negocjować należy tak, aby dać coś od siebie i oczekiwać tego samego od drugiej strony. Jest gotowy na kompromis, jeżeli nie podważa to jego fundamentalnych korzyści.
5. Wie dokładnie, że nadrzędnym celem jest to, aby obie strony miały poczucie wygranej i satysfakcję. Pyta co jeszcze mógłby zrobić i co jeszcze druga strona chciałaby od siebie dać. Wie, że im więcej się osiągnie tym lepiej dla wszystkich.

VII. PLANOWANIE I ORGANIZACJA PRACY

A. ustala priorytety i planuje pracę

1. Obowiązki realizuje bez właściwego planu pracy. Nie potrafi odróżnić spraw pilniejszych od innych.
2. Realizuje kilka spraw naraz. Zazwyczaj ma problem z podzieleniem pracy wg właściwej hierarchii. Zdarza mu się przez to zapominać o odkładanych sprawach na później i wracać do nich po upływie terminu.
3. Stara się właściwie planować pracę. Nie zawsze potrafi umiejętnie oddzielić sprawy pilniejsze od pozostałych. Realizując zadania, mimo iż mógłby wykonać je wcześniej, trzyma się zazwyczaj terminów maksymalnych.
4. Prowadzi listę spraw. Wie, które sprawy muszą zostać zrealizowane w pierwszej kolejności. Jeśli ma z tym problem zwraca się o pomoc do współpracowników lub przełożonego.
5. Zawsze potrafi oddzielić sprawy pilne od mniej istotnych. Umiejętnie planuje pracę tak aby sprawy były realizowane w sposób, który nie będzie powodował ich nawarstwiania się.

B. efektywnie wykorzystuje czas

1. Na wszystko ma czas lub nie ma czasu. Za realizację spraw bierze się w ostatnim momencie, przez co zazwyczaj niedotrzymuje właściwych terminów ich załatwienia.
2. Podejmowane czynności zajmują mu dużo wysiłku i czasu. Powoduje to przewlekanie załatwiania spraw, które mogłyby i powinny być zrealizowane zdecydowanie szybciej.
3. Przeskakuje z zadania na zadanie, próbując zdążyć z nakładającymi się terminami. Spieszy się przez co nie wszystkie zadania zrealizowane są z właściwą dokładnością.
4. Potrafi pracę rozłożyć równomiernie. Właściwie zarządza swoim czasem. Realizuje zadania wg właściwych priorytetów.
5. Zawsze działa w sposób efektywny i wydajny. Obowiązki wykonuje bez zbędnej zwłoki. Każdej sprawie poświęca właściwą ilość czasu.

C. działa sumiennie i dokładnie

1. Nie dba o jakość realizowanych zadań. Zadania realizowane są bez wymaganej staranności. Nie są przemyślane. Działania wymagają stałej kontroli.
2. W przypadku naglących terminów nie dotrzymuje właściwych standardów realizowanych zadań. Powierzone zadania realizuje powierzchownie bez głębszej wymaganej analizy.
3. Spieszy się z realizacją zadań co powoduje, iż nie wszystkie zadania są zrealizowane z wymaganą precyzją. Stara się dotrzymywać zobowiązań.

4. Dbą o szybkie i wydajne realizowanie zadań. Stara się wykonywać obowiązki bez zbędnej zwłoki. Potrafi właściwie zinterpretować zgłaszane uwagi i wyciągać z nich wnioski na przyszłość. Realizowane zadania są przemyślane.
5. Skrupulatnie i sumiennie zapoznaje się z każdym zadaniem. Utrzymuje wysokie standardy pomimo naglących terminów. Poprawia swoje błędy. Regularnie realizuje zadania w sposób precyzyjny i dokładny.

D. działa w sposób zorganizowany

1. Brakuje mu samodyscypliny i odpowiedzialności. Planując zadania, błędnie określa swoje możliwości. Wymaga stałego nadzoru.
2. Nie potrafi się właściwie zorganizować. Skupia się na wielu wątkach. Przyjmuje zbyt wiele zadań na siebie, przez co niektórych z nich w ogóle nie realizuje.
3. Zadania potrafi zrealizować skutecznie. Sposób organizacji pracy przy realizacji poszczególnych zadań powoduje, iż efektywność działań jest poniżej oczekiwań.
4. Jest samodyscyplinowany. Bardzo dobrze określa swoje możliwości. Znajduje dane do wykonania zadania. Zadania rozkłada umiejętnie w czasie, tak aby każde z zadań zostało właściwie i we właściwym terminie zrealizowane.
5. Potrafi umiejętnie przygotować stanowisko pracy do realizacji zadania. Działa według własnych wypracowanych schematów. Zawsze dokonuje właściwych wyborów. Świetnie określa swoje możliwości. Do kwestii wyznaczania celów podchodzi globalnie, uwzględniając wiele perspektyw

E. zaangażowanie

1. Nie potrafi dążyć do celu. Porażki odbierają mu motywację do dalszej pracy. Nie podejmuje działań, które wykraczają poza standardowe wymagania.
2. Dość schematycznie podąża do celu. Zdarza się, że nie jest wystarczająco konsekwentny. Trudności czasem go przerastają, nie wie jak i nie stara się im zaradzić.
3. Stara się konsekwentnie dążyć do celu. Najczęściej wie, jak zareagować na trudności. Radzi sobie z porażkami.
4. Nie przejmuje się porażkami. Znajduje nieszablonowe ścieżki dochodzenia do celu. Jest odporny na stres. Wyjątkowo zorientowany na cel.
5. Jeśli postawi sobie cel, zawsze go realizuje. Porażki traktuje jako motywatory. Zawsze znajduje optymalne rozwiązanie dla napotykaných trudności. Nie ulega presji otoczenia.

VIII. UMIEJĘTNOŚĆ WSPÓŁPRACY I PRACY W ZESPOLE

A. współdziała w grupie

1. Zamyka się w sobie. Nie potrafi współpracować z innymi. Kiedy tylko ma możliwość odizolowuje się od innych współpracowników.
2. Ewentualną współpracą zaczyna się interesować dopiero w momencie kiedy większość zadań została już przez pozostałych współpracowników zrealizowana. Unika współpracy. Robi to na wyraźne polecenie przełożonego.
3. Współpracuje w zależności od sytuacji. Angażuje się w pełni jedynie wówczas gdy inni poproszą go o pomoc lub też w sytuacji gdy chce przedstawić swój pomysł do realizacji. Wycofuje się w sytuacji gdy jego pomysły nie są akceptowane.
4. Jest otwarty na współpracę z innymi osobami. Stara się wносить konstruktywne wnioski, które mogą usprawnić pracę zespołu.
5. Potrafi budować dobrą atmosferę w zespole. Jest konstruktywny i otwarty na pomysły innych. Buduje zaufanie i szacunek wśród innych członków zespołu.

B. aktywnie działa przy rozwiązywaniu konfliktów

1. Nie potrafi lub nie chce okazać dobrej woli w sytuacji konfliktowej. Swoim działaniem i sposobem postępowania podsyca konflikt.
2. Podejmuje nieumiejętne próby angażowania się w rozwiązywanie sytuacji konfliktowych. Bywa stronnicy przez co ma ograniczoną możliwość bezstronnej oceny sytuacji.
3. Stoi z boku i przygląda się. Nie angażuje się po żadnej ze stron. Biernie oczekuje na rozwiązanie konfliktu. Angażuje się dopiero w sytuacji kiedy jest wywołany przez pozostałych członków grupy.
4. Stara się unikać sytuacji konfliktowych. Jeśli istnieje taka konieczność aktywnie angażuje się w rozwiązanie konfliktu. Posiada umiejętność rozładowania atmosfery.
5. W każdej sytuacji konfliktowej działa w sposób zrównoważony. Umiejętnie tonuje atmosferę, tak aby sposób rozwiązywania konfliktu wykorzystać do scalenia grupy.

C. posiada pozytywne nastawienie

1. Jest zawsze niezadowolony i przepracowany. Nowe zadania traktuje jak zło konieczne. Swoim nastawieniem wprowadza niewłaściwą atmosferę.
2. Rzadko wykazuje zadowolenie ze swojej pracy. Ciężko zaakceptować mu sytuacje, kiedy zwracana jest mu uwaga. Blokują się i zadania realizuje w sposób zasugerowany jedynie w sytuacjach kiedy jest do tego przymuszony.
3. Jest pozytywnie nastawiony do innych. Przyjmuje uwagi. Zazwyczaj jednak nie zmienia przyjętego sposobu postępowania.
4. Potrafi w sposób właściwy reagować na konieczność zmiany swojego sposobu postępowania. W każdej sytuacji stara się szukać rzeczy pozytywnych.
5. Jest pozytywnie nastawiony do innych osób. Chętnie wysłucha i skorzysta z właściwych porad. Chętnie pomaga i doradza innym w razie takiej potrzeby.

D. budowanie relacji

1. Zachowuje nienaturalny dystans w relacjach. Nie potrafi budować pozytywnych relacji w miejscu pracy.
2. Niezbyt chętnie podtrzymuje relacje, w których musiałby przełamać bariery i pokonać opór innych osób. Bywa, że zachowuje dystans w relacjach z ludźmi. Niechętnie utrzymuje relacje z zespołem.
3. Nawiązuje i rozwija kontakty. Stara się przełamywać bariery w kontaktach interpersonalnych.
4. Jest otwarty w relacjach interpersonalnych. Potrafi utrzymywać relacje nawet w sytuacjach trudnych.
5. Jest otwarty w relacjach interpersonalnych. Dbą o te relacje, pamięta o kontaktach. W naturalny sposób przełamuje bariery i buduje pozytywne relacje we wszystkich sytuacjach.

IX. ODPORNOŚĆ NA STRES

A. potrafi zareagować w sytuacji stresu emocjonalnego współpracowników lub klientów

1. w przypadku stresu emocjonalnego współpracowników lub klientów reaguje w sposób który powoduje zaostrzenie konfliktu,
2. nie przyjmuje do wiadomości emocjonalnego zaangażowania współpracowników lub klientów, nie liczy się z ich emocjami, jego działania nie rozładowują napięcia emocjonalnego,
3. mając do czynienia ze stresem emocjonalnym współpracowników lub klientów stara się rozładować napięcie. Nie zawsze mu się to udaje. Nie powoduje eskalacji emocji. Jest w stanie opanować sytuację stresową w taki sposób żeby zakończyć powstały konflikt.
4. rozładowuje napięcie powstałe w sytuacjach stresowych. Stara się wyjaśnić przyczyny problemu. Pomaga współpracownikom i klientom w opanowaniu ich emocji i rozwiązaniu problemu który spowodował konflikt.
5. nie dopuszcza do wybuchu konfliktu na tle stresu emocjonalnego współpracowników lub klientów. Potrafi skutecznie zareagować już po odebraniu pierwszych sygnałów wzrostu poziomu stresu. Umiejętnie i trwale wpływa na osoby mające z nim kontakt w sposób niwelujący napięcia emocjonalne.

B. Sposób okazywania własnych emocji powoduje że współpracownik bądź klient czuje się poniżony

1. Reaguje silnie emocjonalnie w większości sytuacji. Nie kontroluje sposobu wyrażania emocji, a sposób ich wyrażania - wystawianie się, okazywanie emocji – powoduje że współpracownik lub klient czuje się obrażany lub poniżony. Ewentualnie – traktuje współpracowników i klientów jak powietrze – w ogóle nie zwraca na nich uwagi – nawet w sytuacji gdy bezpośrednio zwracają się do niego.
2. W sytuacjach dla niego niewygodnych reaguje w sposób nie kontrolowany. Nie zwraca uwagi na fakt, że świadkami reakcji są osoby trzecie. Stara się opanować emocje, ale wcześniejsza reakcja powoduje, że współpracownik lub klient czują się w tej sytuacji źle. Ewentualnie – ignoruje klientów i współpracowników. Daje im do zrozumienia, że przeszkadzają mu w pracy. Po pewnym czasie zgadza się ich wysłuchać lub odsyła do kogoś innego.
3. Stara się panować nad emocjami. W większości przypadków udaje mu się to. Czasami – w sytuacjach trudnych – chwilowo traci kontrolę nad swoimi reakcjami. Niezwłocznie reaguje – przepraszając współpracowników lub klientów za zaistniałą sytuację. Stara się skupić uwagę na współpracowniku lub kliencie w chwili gdy on się do niego zwraca.
4. Panuje nad swoimi emocjami. Nie dopuszcza do sytuacji w których współpracownik lub klient mógłby poczuć się niekomfortowo z powodu jego reakcji. W żaden sposób nie można z jego zachowania wywnioskować jaki jest jego stosunek do tematu.
5. Panuje nad emocjami. W trakcie rozmów ze współpracownikami lub klientami wyraźnie odczuwają jego życzliwe zainteresowanie. Po rozmowie – bez względu na jej wynik rozmówca nie jest rozdrażniony.

C. potrafi poradzić sobie z emocjami związanymi z reprezentowaniem firmy na zewnątrz (w tym kontakty z mediami)

1. Łatwo traci panowanie nad sobą w sytuacji reprezentowania firmy na zewnątrz. Nie jest w stanie opanować tremy. Zapomina co miał przekazać.
2. Ciężko jest mu opanować treść w trakcie reprezentowania firmy na zewnątrz. Każdorazowo jest to dla niego trudne emocjonalne przeżycie. Pomimo starań nie jest w stanie zatuszować zdenerwowania.
3. Radzi sobie z reprezentacją firmy na zewnątrz. Jego osoba odbierana jest pozytywnie chociaż sam zainteresowany nie zawsze czuje się dobrze w sytuacji reprezentacyjnej. Potrafi przekazać istotne dla firmy informacje.
4. dobrze reprezentuje firmę na zewnątrz. Nie ma problemu z opanowaniem tremy i innych emocji związanych z publicznymi wystąpieniami i kontaktem z mediami.
5. W każdej sytuacji jest wizytówką firmy. Potrafi skutecznie reprezentować firmę, a w kontaktach z mediami zawsze skutecznie kreuje pozytywny wizerunek.

D. asertywność

1. nie ma jasno określonych celów. Ma problemy z kontrolowaniem własnych emocji. Łatwo poddaje się manipulacjom i naciskom emocjonalnym innych osób. Nie potrafi im odmówić. Zapomina o własnych sprawach uwzględniając interesy innych osób. Nie przyjmuje krytyki.
2. Ma określone cele. Często ulega naciskom i wpływom innych osób. Zaniedbuje własne sprawy zajmując się sprawami narzuconymi mu przez innych. Ciężko jest mu im odmówić. Nie potrafi tego robić. Ciężko mu wyrazić i przyjąć krytyczne uwagi.
3. Ma określone cele. Stara się kontrolować swoje emocje. Zauważa próby manipulacji i nacisków emocjonalnych ze strony innych osób i w większości przypadków udaje mu się właściwie zareagować. Silniejsze naciski otoczenia wytrącają go z dążenia do realizacji celów. Dbą o własne interesy, ale nie zawsze rozpozna właściwie próby nacisków i może zająć się sprawami umiejętnie mu narzuconymi. Wyraża uwagi krytyczne. Uwagi krytyczne skierowane do siebie przyjmuje z trudem.
4. Ma określone cele. Kontroluje swoje emocje. Rzadko ulega wpływom innych osób. Potrafi realizować własne cele. Tylko wyjątkowo silne naciski ze strony otoczenia mogą spowodować problemy z ich realizacją. Z reguły dba o swoje interesy. Stara się uwzględniać interesy innych. Potrafi wyrazić krytykę. Nie zawsze przyjmuje krytyczne uwagi w stosunku do siebie. Analizuje je i polemizuje z nimi.
5. Ma jasno określony cel i potrafi kontrolować własne emocje, nie poddaje się manipulacjom i naciskom emocjonalnym innych osób. Ma zdolność realizacji założonych celów pomimo negatywnych nacisków otoczenia. Potrafi zadbać o własne interesy z uwzględnieniem interesów innych. Potrafi wyrazić i przyjąć krytykę.

E. umiejętność prowadzenia wystąpień publicznych

1. Nie potrafi występować publicznie i unika tego.
2. Potrafi wygłosić krótkie wystąpienie na ściśle określony temat, wymaga jednak pomocy przełożonego lub współpracowników przy jego przygotowaniu; unika udziału w dyskusji
3. Samodzielnie przygotowuje i wygłasza wystąpienia publiczne na dobrze znany sobie temat, potrafi wziąć udział w dyskusji na forum publicznym.
4. Potrafi swobodnie występować publicznie, potrafi przeprowadzić spotkanie/zebranie oraz wziąć aktywny udział w dyskusji wykazując szacunek dla pozostałych dyskutantów.
5. Potrafi swobodnie występować publicznie na różne tematy wykazując się dużą elokwencją, prowadzi duże spotkania, inicjuje i moderuje dyskusję.

X. OBSŁUGA KLIENTA

A. uprzejmość (swoim zachowaniem okazuje zainteresowanie rozmową)

1. Nie wykazuje zainteresowania rozmówcy. Jest opryskliwy. Można odnieść wrażenie, że rozmówca przeszkadza mu w pracy
2. Nie radzi sobie ze sprawną obsługą klienta. Najchętniej odesłałby go do kogoś innego. Obsługuje go w taki sposób jakby jak najszybciej chciał pozbyć się problemu.
3. Stara się być uprzejmy i pomocny. Nie radzi sobie w sytuacjach, kiedy klient nie do końca potrafi przedstawić swój problem lub jest nieuprzejmy. Zdarza mu się również, iż nie potrafi ukryć swoich własnych emocji spowodowanych innymi wydarzeniami. Może mieć to wpływ na kontakt z klientem.
4. Jest uprzejmy i opanowany. Wykazuje zainteresowanie klientem.

5. Zawsze uprzejmie i w sposób opanowany traktuje swojego rozmówcę. Bez względu na zachowanie klienta okazuje mu właściwe zainteresowanie. Zadaje dodatkowe pytania tak, aby rozmówca cały czas miał świadomość, iż jego sprawa jest bardzo poważnie traktowana.

B. dostosowanie sposobu komunikowania do rozmówcy (konkretnie i zrozumiale)

1. Nie potrafi lub nie chce dostosować sposobu komunikowania do rozmówcy. Mówi w sposób szybki lub inny mało zrozumiały. Nie przykładą do tego żadnej wagi. Nie wykazuje zainteresowania czy klient zrozumiał to co zostało mu przekazane.
2. Zdarzają się sytuacje, w których przekazuje klientowi informacje mało konkretnie, bądź w sposób niezrozumiały. Klient musi dopytywać aby zrozumieć przekazywane mu informacje.
3. Stara się dostosować sposób komunikacji do rozmówcy. W zależności od zagadnienia jego informacje bywają mało zrozumiałe dla klienta.
4. Mówi konkretnie i zrozumiale. Nie zawsze interesuje się czy wszystkie informacje zostały zrozumiane przez klienta.
5. Zawsze dostosowuje sposób komunikacji do rozmówcy. Wykazuje zainteresowanie czy klient zrozumiał przekazane informacje.

C. posiada znajomość zagadnień merytorycznych

1. Nie potrafi lub nie chce rzeczowo obsłużyć klienta. Nie zna na tyle zagadnień merytorycznych, aby w sposób prawidłowy przekazać informacje.
2. Zagadnienia zna powierzchownie. Często korzysta z pomocy współpracowników bądź przełożonego. Klient może odnieść wrażenie iż obsługuje go osoba z niewielką wiedzą merytoryczną.
3. Stara się wyjaśnić każdą kwestię z jaką zwraca się do niego klient. Nawet w sytuacji kiedy nie jest do końca pewny czy prawidłowo informuje.
4. Potrafi merytorycznie wyjaśnić przedmiotową sprawę. Jeśli czegoś nie jest pewien zawsze upewnia się zanim przekaże informację klientowi. Klient w zdecydowanej większości przypadków jest przekonany, iż obsługuje go osoba kompetentna.
5. Potrafi w sposób merytoryczny wyjaśnić i omówić sprawę z którą zgłosił się klient. Nawet sprawy zawile. Przedstawiane przez niego informacje pochodzą z wiarygodnych źródeł. Pomaga również innym współpracownikom w obsłudze klientów.

D. sprawiedliwego traktowania wszystkich stron

1. Jest nieobiektywny. Obsługując klientów kieruje się emocjami bądź uprzedzeniami. Jego zachowanie nierzadko powoduje sytuacje konfliktowe.
2. Zwraca uwagę m.in. na sposób ubrania czy wygląd klienta. Zdarza się, iż od cech zewnętrznych klienta uzależnia sposób jego obsługi.
3. Stara się być obiektywny. Zdarzają się przypadki, że kieruje się prywatnymi odczuciami, a nie obiektywnymi przesłankami.
4. Sprawy rozpatruje obiektywnie. Nie ma dla niego znaczenia kogo obsługuje. Każdą osobę traktuje w sposób właściwy i porównywalny.
5. Zawsze sprawiedliwie traktuje wszystkie strony. Nie faworyzuje żadnej. Przejawia się to również we współpracy z innymi pracownikami. Przedstawiane przez niego informacje pochodzą z wiarygodnych źródeł.

E. dobra prezencja

1. Nie liczy się z faktem, iż wygląd czy sposób bycia powinien być adekwatny do wykonywanych obowiązków. Wpływa to na negatywny odbiór przez klienta pracownika oraz firmy, którą reprezentuje.
2. Jego ubiór i wygląd zewnętrzny nie jest adekwatny do wykonywanych obowiązków. Zapomina się, iż wygląd lub sposób bycia może mieć znaczenie również dla odbioru firmy.
3. Stara się w sposób właściwy prezentować się w firmie. W sytuacjach sporadycznych ma z tym problem.
4. Prezentuje się w sposób właściwy dla danej sytuacji. Wie, że ma to znaczenie nie tylko dla jej samopoczucia, ale również dla firmy.
5. Zawsze wie w jaki sposób powinien prezentować swoją firmę. Potrafi również przewidywać sytuacje, w których będzie musiał reprezentować firmę.

XI. ŚWIADOMOŚĆ DYSCYPLINY WYDATKÓW ŚRODKÓW FINANSOWYCH

A. racjonalnie dysponuje środkami budżetowymi

1. Propozycje jakie przedstawia do realizacji przy zaangażowaniu środków budżetowych przygotowuje bez racjonalnej analizy. Nie porównuje ofert tak aby wybrać dla zakładu najkorzystniejszą. Nie przygotowuje koniecznych zleceń. Nie stosuje przyjętych w tym zakresie procedur.

2. Trzeba mu przypominać o konieczności porównywania ofert. Zapomina o sporządzaniu właściwych dokumentów oraz wykonaniu innych czynności wynikających z przyjętych w zakładzie zasad. Przygotowywane przez niego wydatki zazwyczaj muszą podlegać analizie.
3. Stara się przestrzegać przyjęte zasady. Popełniane błędy zazwyczaj tłumaczy natłokiem innych obowiązków. Można odnieść wrażenie, iż nie do końca zdaje sobie sprawę z konieczności racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi.
4. Wydatki przygotowuje zgodnie z przyjętymi zasadami. Zdaje sobie sprawę z konsekwencji ich nieprzestrzegania.
5. Wydatki zawsze przygotowywane są zgodnie z przyjętymi w zakładzie zasadami. Zawsze racjonalnie analizuje wydatki, tak aby wybrać najkorzystniejszą ofertę. Chętnie objaśnia innym obowiązujące zasady.

B. przestrzeganie terminów rozliczenia faktur

1. Notorycznie niedotrzymuje terminów rozliczenia faktur.
2. Faktury rozliczane są w różnych terminach. Zazwyczaj nie ma pewności, iż zostaną rozliczone w terminie umożliwiającym właściwe zaksięgowanie wydatku.
4. Zdarzają się sytuacje, w których faktury nie są rozliczane na czas. Są to jednak sytuacje sporadyczne. Od czasu do czasu należy mu o tym obowiązku przypominać.
5. Faktury przedkładane są do podpisu na czas.
6. Rozliczenia zawsze przygotowywane są we właściwym terminie. Pilnuje aby faktury trafiły do odpowiedniego wydziału z wymaganym wyprzedzeniem.

C. prawidłowo opisuje wydatki

1. Nie stara się we właściwy sposób opisywać wydatków. Nie potrafi opisać właściwie finansowanego zadania. Często popełnia błędy
2. Opisy na fakturach przygotowywane są w sposób mało czytelny. Zazwyczaj korzysta z pomocy współpracowników bądź przełożonych, aby dokonać właściwego opisu. Zdarzają się błędy
3. Stara się opisywać w sposób właściwy faktury. Zazwyczaj opisywane przez niego faktury muszą być sprawdzane przez przełożonego.
4. Faktury opisuje w sposób odpowiadający przedmiotowi zakupu bądź usługi.
5. Wszystkie opisy dokonywane są w sposób wyczerpujący i właściwy. Wydatki zawsze są właściwie sklasyfikowane.

XII. ZDOLNOŚĆ DO OCENY SYTUACJI I PODEJMOWANIA DECYZJI

A. Samodzielnie podejmuje decyzje

1. Boi się podejmować samodzielnie decyzje. A jeżeli je już podejmuje, to bywają błędne. Potrafi radzić się innych nawet w najłatwiejszych sytuacjach.
2. Chociaż znaczenie decyzji wcale tego nie wymaga, konsultuje ją z innymi. Szuka potwierdzenia, że robi dobrze. Boi się ewentualnych konsekwencji, gdy sprawa jest poważna.
3. Większość decyzji podejmuje sam, jednak z niektórymi sprawami zwraca się do innych. Jeżeli nigdy nie musiał podjąć podobnej decyzji woli poradzić się kogoś.
4. Jeżeli ma problem z podjęciem decyzji analizuje jak w takim przypadku zachowaliby się inni. Wyciąga z tego wnioski i na tej podstawie decyduje. Na co dzień jest samodzielny w tej kwestii.
5. Nawet te najtrudniejsze decyzje nie sprawiają mu problemu. Ma świadomość tego co robi i nie boi się konsekwencji. Według niego nie ma sytuacji bez wyjścia.

B. Precyzyjnie wyraża swoją ocenę sytuacji

1. Mówi bardzo zagmatwanie. Ciężko jest zrozumieć co tak naprawdę ma na myśli. Ma problem z argumentacją swoich osądów.
2. Wyraża ogólne stwierdzenia. Nie potrafi podać precyzyjnych informacji. Sprawia wrażenie, że nie do końca wie czego sprawa dotyczy.
3. Mówi co widzi i co mu się wydaje. Nie jest jednak dokładny. Ma problem z precyzyjnym wyrażeniem swojej oceny sytuacji.
4. Przedstawia konkrety. Argumentuje je dokładnie. W sposób jednoznaczny określa co sądzi. Używa krótkich acz precyzyjnych komunikatów.
5. Jego ocena jest przedstawiona obrazowo i potwierdzona przykładami. Dbą o odbiór „drugiej strony”. Upewnia się że został właściwie zrozumiany.

C. Uzasadnia swoje decyzje

1. Nie posiada argumentów, które mogłyby przekonać innych do słuszności jego decyzji. Nie widzi też potrzeby aby takowe przedstawiać. Po prostu mówi co zdecydował i nie wdaje się w dyskusję z innymi.
2. Mówi dlaczego podjął taką a nie inną decyzję. Jego uzasadnienia bywają jednak całkowicie niezwiązane ze sprawą. Nie potrafi dyskutować na temat.
3. Przedstawia podstawowe uzasadnienie, które bywa często niewystarczające. Decyzje są czasami niezrozumiałe, gdyż nie wiadomo dlaczego zostały podjęte.
4. Precyzuje co jest przyczyną podjęcia przez niego takiej właśnie decyzji. Jest przygotowany do przedstawienia faktów oraz obiektywnych argumentów skłaniających go do podjęcia decyzji.
5. Wyjaśnia co skłoniło go do podjęcia decyzji i jaki będzie ona miała skutki w przyszłości. Potrafi przedstawić dowody na słuszność swoich racji oraz wyjaśnić wątpliwości innych osób.

D. Uwzględnia inne osoby w procesie podejmowania decyzji

1. Sam podejmuje decyzje. Nie konsultuje się z innymi osobami, których opinia powinna mieć wpływ na decyzję.
2. Nie pomija tylko tych osób, które żądają od niego, aby się z nimi skonsultował. Poza tym nie czuje potrzeby rozmowy z osobami, które powinny wiedzieć jakie decyzje podejmuje.
3. Są osoby, których zdanie ma wpływ na decyzję i z nimi rozmawia. Nie widzi jednak w swoim otoczeniu ekspertów od pewnych kwestii, których decyzja dotyczy. Woli być uznawany za samodzielnego.
4. Wie, kto powinien mieć w jakiej kwestii możliwość wypowiedzenia się. Szuka osób mogących mu doradzić. Wie kto i kiedy w całym procesie podejmowania decyzji powinien wyrazić swoje zdanie.
5. Analizuje opinie innych osób mających wiedzę w danym obszarze i uwzględnia ich zdanie. Ma świadomość procesów panujących w firmie na tyle dobrą, że dokładnie wie z czyją opinią należy się liczyć.

E. podejmuje decyzje we właściwym czasie

1. Nie ma znaczenia dla niego kiedy należy podjąć decyzję. Nie liczy się z terminami administracyjnymi, nie uwzględnia również konieczności podjęcia decyzji w przyspieszonym terminie ze względu na wagę sprawy. Nie rozumie problemów wynikających z przeciągania w czasie terminów podjęcia decyzji.
2. Nie przywiązuje wagi do terminów podejmowania decyzji. Załatwia sprawy według kolejności wpływu. Nie zwraca uwagi na ważkość sprawy. Nie widzi problemu gdy nie załatwi sprawy w przewidzianym prawem terminie.
3. Stara się podejmować decyzje we właściwym czasie. Czasami decyzje, wymagające jego zdaniem dłuższej analizy podejmuje zbyt długo. Zdarzają się sytuacje, w których nie zwraca uwagi na ważkość sprawy.
4. Podejmuje decyzję z zachowaniem terminów określonych prawem. Stara się spełniać oczekiwania osób którym zależy na podjęciu decyzji w określonym czasie.
5. Zawsze podejmuje decyzje we właściwym czasie – zarówno w odniesieniu do przepisów prawa jak i w odniesieniu do ważkości tematu decyzji.

XIII. KREATYWNOŚĆ I WYOBRAŻANIA

A. Generuje kreatywne rozwiązania

1. Jego pomysły są wciąż takie same. Nawet jeżeli wcześniej się nie sprawdzały, to i tak trzyma się tych samych rozwiązań. Nie wymyśla niczego nowego.
2. Stara się zmieniać trochę swoje pomysły i je modyfikować. Jednak nie wskazuje żadnych nowych rozwiązań. Eliminuje tylko te, które się nie sprawdzają.
3. Szuka wśród rozwiązań stosowanych przez innych. Nie wszystkie się one sprawdzają i bywają nieadekwatne do planowanych działań. Potrafi czasami zaskoczyć oryginalnością.
4. Posiada ciekawe pomysły, często nowatorskie. Potrafi korzystać z doświadczeń i przykładów z innych branż. Wie gdzie znajdować nowe rozwiązania.
5. Zawsze ma świetne pomysły. Co ważne sprawdzają się one w praktyce. Są nowatorskie i dzięki nim można wprowadzić coś nowego, czego nie ma u konkurencji.

B. Stosuje kreatywne rozwiązania

1. Boi się nowych rozwiązań. Uporczywie trzyma się tego co sprawdzone. Jego sposób działania jest wciąż ten sam i nie przejawia żadnych chęci, aby coś zmienić.
2. Nie czuje się dobrze, gdy ma wprowadzić coś niesprawdzonego do swoich działań. Nie wie czy to się sprawdzi i boi się ponieść ryzyko. Jeżeli mu się poleci, wykona to, ale nie chce wziąć odpowiedzialności.
3. Gdy wpadnie na jakiś pomysł, jest w stanie go zastosować gdy otrzyma pozwolenie. Samemu obawia się zmieniać to co sprawdzone. Jeżeli ktoś mu zasugeruje ciekawy pomysł, z chęcią z niego skorzysta.
4. Szuka nowych rozwiązań, które zadziałają. Nie boi się ponieść ryzyka i eksperymentuje. Stara się aby nowe było zaskakujące i intrygujące. Wierzy w powodzenie takich działań.

5. Potrafi wielokrotnie przeprowadzić pewne działania, za każdym razem w inny sposób. Powoduje to różne ciekawe reakcje i nowe rozwiązania. Dzięki temu osiąga korzystne efekty dla siebie i dla firmy.

C. Zbiera opinie na temat swoich pomysłów

1. Nie interesuje go co myślą inni. Skoro wpadł na jakiś pomysł, to uważa, że jest on dobry. Nie przyjmuje krytyki i nie zmieni tego co wymyślił.
2. Nie lubi aby ktoś zmieniał jego pomysły i źle się o nich wypowiadał. Jeżeli jest pewien, że coś zadziała, wtedy potrafi pokazać co planuje, aby otrzymać pochwałę.
3. Interesuje go, co myślą inni na temat jego idei. Wiele komentarzy nieprzychylnych zniechęca go. Jednak uważa, że dla bezpieczeństwa warto sprawdzić czy dany pomysł inni traktują jako dobry.
4. Lubi rozmawiać o swoich pomysłach, aby dowiedzieć się, czy zmierza w dobrym kierunku. Interesuje go co myślą inni, gdyż jego zdaniem jest to najlepsza forma oceny tego, czy jego rozwiązania są dobre. Przyjmuje krytykę bez problemu.
5. Potrafi zadawać pytania, które go nurtują, Zbiera informacje o dobrych i złych stronach. Jest w stanie przeprowadzić sondę czy wypróbować pomysł na kimś innym, aby zobaczyć reakcję. Bez upewnienia się, nie zacznie wdrażać pomysłów.

D. Przywiązuje wagę do szczegółów

1. Nie ma znaczenia, czy wszystko jest szczegółowo przygotowane. Potrafi realizować działania, bez sprawdzenia. Wiele rzeczy pomija lub robi błędnie, gdy wymagają większej uwagi.
2. Jeżeli jakiś szczegół wyda mu się istotny, to sprawdza go. Pomija jednak wiele elementów, których nie zauważył, bądź nie przywiązuje do nich większego znaczenia. Nie myśli o konsekwencjach niedociągnięć.
3. Wie, że należy sprawdzać wszystko dokładnie. Jednak jeżeli nie ma na to czasu nie robi tego. Gdy wydaje mu się, że się uda, potrafi zabrać się za realizację nie sprawdzając detali.
4. Wie, że drobne elementy mogą zniweczyć całą wykonaną pracę. Dlatego dokładnie je analizuje i ma świadomość, które z nich są najistotniejsze. Nie rozpocznie realizacji, póki nie sprawdzi wszystkiego.
5. Potrafi kilkakrotnie sprawdzać, czy wszystko zadziała. Analizuje ryzyko drobnych niedociągnięć. Wie, które detale są najważniejsze. Sprawdza wraz z innymi, czy czegoś nie przeoczył.

XIV. UMIEJĘTNOŚĆ ANALITYCZNEGO MYŚLENIA

A. znajduje zależności w danych i związki między nimi

1. Nie widzi zależności dotyczących danych i wzajemnych związków pomiędzy nimi. Nie potrafi myśleć w sposób analityczny. Nie rozumie wpływu danych wyjściowych na końcowy efekt procesu.
2. Nie zwraca uwagi na wzajemne zależności dotyczące danych. Nie interesują go.
3. Potrafi zauważyć zależności i związki w danych. Nie zawsze wie jak z tej wiedzy korzystać.
4. Zauważa zależności i związki pomiędzy danymi. Analizuje je. Wnioski stara się wykorzystać w praktyce,
5. Zawsze zwraca uwagę na związki pomiędzy danymi i ich wzajemne zależności. Na bieżąco stosuje analizy danych, a wynikające z tego wnioski stosuje w praktyce.

B. tworzy procedury i określa sposoby przepływu informacji

1. Nie potrafi tworzyć procedur. Nie potrafi określić w jaki sposób mają przepływać informacje żeby zapewnić skuteczność przekazu.
2. Rzadko widzi potrzebę stworzenia procedury. Samodzielnie nie jest w stanie jej przygotować. Nie określa sposobu przekazu informacji.
3. Tworzy procedury. Korzysta z wzorców. Używa standardowych form przekazu informacji.
4. Samodzielnie opracowuje procedury. Czasami konsultuje się. Rozumie potrzebę dookreślenia sposobów przepływu informacji.
5. Samodzielnie opracowuje procedury. Zawsze określa sposób taki przepływu informacji, który zapewni pełną skuteczność przekazu.

C. zbiera dane i z nich korzysta

1. Nie widzi potrzeby gromadzenia danych. Nie widzi żadnego zastosowania dla zgromadzonych danych.
2. Rzadko zbiera dane. Wyłącznie wtedy – gdy dostanie takie polecenie. Samodzielnie nie opracowuje danych i nie korzysta z nich – chyba, że dostanie takie zadanie.
3. Zbiera ogólne dane dotyczące realizowanych zadań. Czasami ma problem z ich wykorzystaniem.
4. Systematycznie zbiera dane. Na bieżąco korzysta z nich.
5. Systematycznie zbiera i analizuje dane. Korzystanie z tej wiedzy jest stałym elementem jego pracy.

D. korzysta z intuicji i doświadczenia w celu uzupełnienia danych

1. W pracy nie kieruje się intuicją i doświadczeniem.
2. Rzadko kieruje się doświadczeniem. Nie korzysta z intuicji.
3. Kieruje się doświadczeniem. Rzadko korzysta z intuicji. Jeżeli miałby jakąś inną sugestię co do sposobu działania nie przedstawia jej. Nie ma zaufania do swojej wiedzy i intuicji. Woli wykonywać polecenia.
4. Kieruje się własnym doświadczeniem. Jeżeli intuicja skłania go do uzupełnienia danych – realizuje to.
5. Kieruje się własnym doświadczeniem. Potrafi korzystać z doświadczeń współpracowników. Wykorzystuje intuicję przy rozpoznawaniu nowych tematów. Intuicyjne rozwiązania traktuje poważnie.

E. radzi sobie ze złożonymi i różnorodnymi informacjami

1. Napływ większej ilości informacji, informacji złożonych lub różnorodnych powoduje chaos i zamieszanie w jego umyśle. Nie potrafi sobie z nimi poradzić.
2. Nie radzi sobie dobrze z natłokiem informacji. Nie jest w stanie ich przeanalizować i wykorzystać. Wybiera jedynie te spośród nich które rozumie.
3. Stara się panować nad informacjami które do niego napływają. Porządkuje je. Wykorzystanie informacji złożonych może mu sprawiać trudności ze względu na brak czasu na ich dogłębną analizę.
4. Przyjmuje ze zrozumieniem napływające do niego informacje – również złożone i różnorodne. Potrafi na bieżąco z nich korzystać.
5. Przyjmuje ze zrozumieniem wpływające informacje. W sytuacjach, które uzna za konieczne pozyska dodatkowe informacje w celu rozwiania wątpliwości, które mogłyby powstać w trakcie analiz. Wykorzystuje na bieżąco zdobywaną w ten sposób wiedzę.

XV. UMIEJĘTNOŚĆ NEGOCJACJI**A. dążenie do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób,**

1. nie stara się zrozumieć stanowiska innych osób. Ignoruje je. Przyjmuje własne lub narzucone rozwiązania nie dyskutując o nich ze współpracownikami.
2. Stara się wysłuchać opinii innych osób. Nie analizuje ich. Nie mają one wpływu na podejmowane decyzje.
3. Wysłuchuje opinii innych osób. Zadaje pytania w celu ustalenia z czego wynikają. Czasami przyjmuje je do wiadomości. Nie jest zbyt dociekliwy.
4. Słucha opinii innych osób. Podejmuje z nimi dyskusję w celu ustalenia plusów i minusów ich propozycji.
5. Słucha opinii innych osób. Aktywnie ich zasięga. Rozważa argumenty przedstawiane przez te osoby. Bierze je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji.

B. przygotowanie i prezentowanie różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska,

1. nie uzasadnia swojego stanowiska. Nie widzi takiej potrzeby.
2. rzadko uzasadnia swoje stanowisko. Argumenty których używa są nieprzemyślane i jednostronne.
3. Stara się uzasadnić swoje stanowisko poprzez przedstawienie różnych argumentów. Nie zawsze przedstawiane argumenty mają związek z uzasadnieniem.
4. Uzasadnia swoje stanowisko poprzez prezentację różnych argumentów. Jest przygotowany do prezentacji.
5. Zawsze uzasadnia swoje stanowisko. Ze sposobu prezentacji argumentów wynika że jest ono starannie przemyślane a przedstawione argumenty w zupełności je uzasadniają.

C. przekonywanie innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska,

1. nie stara się przekonywać innych do weryfikacji ich sądów lub do zmiany stanowiska. Forsuje przyjętą przez siebie wersję nie widząc konieczności tłumaczenia innym czegokolwiek i dyskusji z nimi.
2. rzadko podejmuje się dyskusji z współpracownikami na temat weryfikacji ich osądów lub zmiany stanowiska. Nie zależy mu na przekonaniu kogokolwiek.
3. podejmuje dyskusje z współpracownikami na temat ich osądów i stanowisk. Czasami w wyniku dyskusji współpracownicy dokonują weryfikacji osądów i stanowisk.
4. potrafi przekonać współpracowników do zmiany osądów i weryfikacji stanowisk. Jest logiczny i przekonujący.
5. Przekonuje współpracowników do weryfikacji sądów i stanowisk. Argumenty które przedstawia są logiczne i uzasadnione. Zależy mu na akceptacji współpracowników w zakresie tych działań.

D. rozpoznawanie najlepszych propozycji

1. Nie potrafi ocenić przedstawionych propozycji i dokonać wyboru najlepszej z nich. Nie podejmuje się oceny.
2. Dokonuje oceny przedstawionych propozycji. Dokonany wybór niekoniecznie wyłania propozycję najlepszą. Ma problem z ustaleniem kryteriów wyboru.

3. Dokonuje oceny propozycji. Stara się wyłonić najlepszą z nich. Nie konsultuje wyborów. Nie dyskutuje kryteriów.
4. Dokonuje oceny propozycji. Ustala kryteria wyboru. Z reguły wyłania najlepsze propozycje.
5. Zawsze rozpoznaje najlepsze propozycje. W przypadku wątpliwości przy wyborze przeprowadza konsultacje. Decyzje dotyczące wyboru podejmuje mając pełną wiedzę na dany temat.

E. stymulowanie otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktu,

1. nie potrafi rozpocząć i poprowadzić dyskusji na temat istniejącego konfliktu i jego źródeł. Nie porusza tego tematu. Przemilczając go ma nadzieję, iż samoistnie się rozwiąże.
2. Czasami zwraca uwagę na istniejący konflikt. Porusza temat, nie próbując ustalać źródeł konfliktu.
3. Stymuluje dyskusję na temat konfliktu. Próbuje ustalić jego źródła. Nie potrafi tego skutecznie przeprowadzić.
4. Stymuluje dyskusję na temat istniejącego konfliktu. Prowadząc dyskusję potrafi dotrzeć do źródeł konfliktu i ustalić jego przyczyny.
5. Skutecznie stymuluje otwarte dyskusje na temat źródeł konfliktu. Wyciąga wnioski z zaistniałych sytuacji. Podejmuje działania by unikać takich sytuacji w przyszłości.

F. tworzenie i proponowanie nowych rozwiązań.

1. nie potrafi zaproponować nowych rozwiązań. Czeką na wyznaczenie zadania.
2. Nie proponuje nowych rozwiązań. Porusza się tylko w obrębie wcześniej przyjmowanych rozwiązań.
3. potrafi zaproponować inne rozwiązanie niż stosowane do tej pory. Nie jest to jego indywidualne przemyślenie, ale gdzieś indziej przyjęte (skopiowane) rozwiązanie.
4. Potrafi zaproponować nowe rozwiązania. Ma autorskie pomysły i przemyślenia.
5. Często proponuje nowe, niestandardowe rozwiązania. Potrafi przedstawić kilka propozycji. Do każdej przedstawia plusy i minusy związane z jej zastosowaniem.

XVI. PRZEKAZYWANIE ZADAŃ

A. posiada umiejętność delegowania zadań pomiędzy pracowników

1. Deleguje proste zadania, ale nie deleguje uprawnień do podejmowania decyzji. Nie bierze odpowiedzialności za niepowodzenia tylko obarcza nimi pracowników, nie zauważa lub ignoruje sygnały z prośbą o pomoc.
2. Deleguje pracownikom zadania, ale trudniejsze pozostawia sobie, jest nadmiernie ostrożny w przekazywaniu pracownikom większego zakresu samodzielności i odpowiedzialności.
3. Stara się delegować zarówno rutynowe jak i trudniejsze zadania zgodnie z kompetencjami swoich pracowników, zwiększa zakres ich samodzielności i odpowiedzialności.
4. Sprawnie deleguje nawet trudne zadania zgodnie z możliwościami swoich pracowników, daje im dużą samodzielność i przekazuje uprawnienia do podejmowania decyzji, zachęca do zwiększania samodzielności i odpowiedzialności.
5. Skutecznie planuje delegowanie zadań, tak aby w pełni wykorzystać kompetencje pracowników i zwiększyć efektywność pracy, projektuje realizację zadań w taki sposób aby stale zwiększać samodzielność, odpowiedzialność i skuteczność pracowników, tworzy przejrzysty system przekazywania uprawnień w organizacji.

B. Określa sposób/y realizacji zadania

1. Wydaje jedynie polecenia. Wychodzi z założenia, że pracownicy sami powinni wiedzieć w jaki sposób właściwie zrealizować zadanie.
2. W większości przypadków nie określa w jaki sposób zadanie powinno być zrealizowane. Robi to jedynie wówczas kiedy uzna to za konieczne. Oczekuje konkretnych efektów mimo braku precyzyjnego określenia sposobu realizacji zadania.
3. Potrafi określić właściwy sposób realizacji zadania, ale czyni to zbyt ogólnikowo. Uzyskanie na ten temat informacji zazwyczaj poprzedzone musi być zapytaniem zainteresowanych pracowników.
4. Stara się określać sposoby realizacji zadań. Dopytuje pracowników o ich zdanie na ten temat. Zdarza się, iż potrafi zmienić wcześniej ustalony sposób działania.
5. Zawsze proponuje konkretny sposób realizacji zadania. Prowadzi na ten temat rzeczową dyskusję z pracownikami. Wspólnie rozpatrują różne warianty.

C. Prowadzi nadzór nad realizacją zadań

1. Po przekazaniu do realizacji zadania nie dyskutuje na jego temat z pracownikiem. Oczekuje efektów. Nie prowadzi systematycznego nadzoru.

2. Z pracownikiem rozmawia jedynie wówczas kiedy przypomni sobie o zadaniu. Nie prowadzi jednak bieżącego nadzoru.
3. Na bieżąco weryfikuje działania pracownika. Czyni to jednak zbyt często co nie pomaga we właściwym zrealizowaniu zadania.
4. Stara się właściwie ocenić postęp pracownika w realizacji zadania. Wykazuje zainteresowanie jego realizacją.
5. Potrafi ocenić kiedy istnieje konieczność weryfikacji postępów pracownika w realizacji zadania. Czyni to w sposób, który pomaga w realizacji zadania.

D. Ustala realne terminy wykonania zadań

1. Nie liczy się ze zdaniem pracownika oraz innymi okolicznościami. Ustala taki termin jaki mu się podoba.
2. Zdarza się, że nie informuje pracownika o konkretnym terminie. W momencie kiedy uzna, iż zadanie powinno zostać zrealizowane wymaga jego przedstawienia.
3. Ustala terminy realizacji zadań w oparciu o własne przewidywania. Zmienia go jedynie w przypadku kiedy pracownik wystąpi z taką inicjatywą.
4. Stara się ustalić jak najbardziej realny termin realizacji zadania. Ustala go po dyskusji z pracownikiem, któremu zleca zadanie.
5. Zawsze proponuje realne i właściwe terminy do realizacji zadania. Bierze pod uwagę wszystkie okoliczności. Jeśli sprawa ma charakter pilny wspólnie z pracownikami ustala najlepszy sposób dotrzymania terminu.

XVII. ZARZĄDZANIE PERSONELEM

A. potrafi dokonać obiektywnej oceny kwalifikacji personelu i realizowanych przez nich zadań

1. Nie ocenia personelu obiektywnie. Sugeruje się zdaniem innych. Nie dokonuje własnej oceny. Jego oceny są zmienne – zależne od nastroju i wpływów którym podlega. Ocena zadań realizowanych przez personel zależy od jego stosunku do danej osoby.
2. Uważa, że jego oceny są obiektywne, ale łatwo poddaje się sugestiom innych. Dzieli personel na zaufanych i pozostałych – i traktuje ich w różny sposób. Realizację zadań ocenia nieobiektywnie. Pomimo starań o zachowanie obiektywizmu – większe znaczenie ma wcześniej wyrobiona opinia niż stan faktyczny.
3. Potrafi dokonać oceny personelu. Czasami emocje przedkładają się nad obiektywną ocenę. W ocenie realizacji zadań stara się o zachowanie obiektywizmu. W większości przypadków udaje mu się, ale czasami zwycięża wcześniej przyjęta opinia o pracowniku.
4. Dokonuje obiektywnej oceny personelu. Prawidłowo ocenia realizowane przez pracowników zadania. Nie jest odporny na manipulacje, którymi potrafi posłużyć się wyrachowana osoba. W nielicznych przypadkach może poddać się takiej manipulacji.
5. Dokonuje prawidłowej oceny pracowników. Jest odporny na manipulacje, którym może być poddawany jako przełożony. Realizację zadań ocenia na podstawie osiągniętych wyników i związanych z realizacją zadania okoliczności, nie sugerując się oceną danego pracownika.

B. potrafi wysłuchać pracownika i zadawać pytania precyzujące

1. Nie słucha swoich pracowników. Nie ma dla nich czasu i nie jest zainteresowany tym co mają mu do powiedzenia.
2. Słucha tego co mówią inni, ale w trakcie wypowiedzi wtrąca inne wątki. Nie wykazuje żadnego zainteresowania przedstawianymi problemami. Często zmienia temat wypowiedzi swego rozmówcy.
3. Słucha tego, o czym mówi pracownik. Potrafi wyrazić swoje zainteresowanie problemem. Pomimo wysłuchania i zapoznania się z problemem podejmując decyzje nie bierze pod uwagę informacji, które przedstawił pracownik.
4. Słucha pracownika. Potrafi zadawać pytania precyzujące problem. Traktuje przedstawione tematy poważnie. Bierze je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji.
5. Słucha pracownika. Potrafi zadać pytania precyzujące problem i potrafi zadać mu pytania dzięki którym pracownik przedstawi swoje sposoby na rozwiązanie problemu. Jeżeli propozycje będą ocenione jako korzystne dla firmy potrafi je wdrożyć.

C. jasno i zrozumiale formułuje swoje wymagania i oczekiwania w stosunku do pracowników

1. pracownicy nie znają oczekiwań swojego przełożonego. Nie wiedzą czego od nich wymaga ani jakie mają podejmować działania w celu realizacji przydzielonych im zadań. Nie zawsze znają zadania - nie są im precyzyjnie przydzielone.
2. Formułuje swoje oczekiwania w stosunku do pracowników, ale ich nie precyzuje – a oni nie rozumieją na czym polegają jego wymagania. Nie wiedzą czym i w jakiej kolejności mają się zajmować.
3. Formułuje swoje oczekiwania w stosunku do pracowników w taki sposób, że znają i rozumieją jego oczekiwania. Nie ma czasu na uszczegółowienie tematu, gdy pracownik chciałby omówić problemy

związane z określonym zadaniem. Pracownicy realizują proste zadania, ale przy bardziej skomplikowanych czują się zagubieni nie mając wsparcia w szefie.

4. Potrafi w sposób jasny i czytywały przedstawić oczekiwania i wymagania w stosunku do personelu. Podział zadań jest zrozumiały dla większości pracowników. W nielicznych sytuacjach nie rozdziela zadania próbując ze wszystkim poradzić sobie sam.
5. Potrafi w sposób zrozumiały rozdzielić zadania pomiędzy podległych mu pracowników. W przypadku gdy są problemy z realizacją zawsze jest dyspozycyjny, żeby omówić wszystkie szczegóły i pomóc pracownikowi.

D. zachęca podwładnych do pracy nad sobą i aktywizuje ich do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem

1. nie zachęca podwładnych do pracy nad sobą, nie aktywizuje ich i nie wymaga aby dzielili się wiedzą i doświadczeniem, negatywnie odbiera zaangażowanie we własny rozwój
2. nie aktywizuje bezpośrednio podwładnych do pracy nad sobą, chce aby dzielili się z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem, ale nie zachęca ich do tego
3. ocenia pozytywnie podwładnych którzy chcą się rozwijać. Nie zawsze wspomaga ich w takich działaniach. Jest zadowolony, jeżeli podwładni przekazują swoją wiedzę i doświadczenie współpracownikom.
4. Zachęca podwładnych do pracy nad sobą i do szkolenia się. Stosuje metody aktywizujące i promujące osoby które chcą się rozwijać. Potrafi zauważyć i wdrożyć efekty wynikające z rozwoju podwładnych.
5. Zachęca podwładnych do pracy i rozwoju. Jest w stanie proponować kierunki rozwoju, które będą korzystne zarówno dla podwładnego jak i dla firmy. Potrafi wykorzystać efekt rozwoju pracownika dla firmy.

E. potrafi budować i utrzymywać właściwą atmosferę w zespole

1. nie buduje zespołowej atmosfery pracy. Rozdziela pracę i indywidualnie rozlicza każdego z jej wykonania. Nie zachęca do współpracy. Nie zwraca uwagi na atmosferę panującą w zespole.
2. Stara się utrzymywać kontakt z zespołem. Nie potrafi rozdzielić zadań na członków zespołu w taki sposób aby najlepiej wykorzystać możliwości wszystkich pracowników. Nie przykładą wagi do atmosfery panującej w zespole.
3. Stara się budować zespół. Zwraca uwagę na wzajemne relacje współpracowników w zespole. Nie potrafi wpłynąć na zmianę tych relacji jeżeli kształtują się w sposób niekorzystny dla firmy.
4. Buduje zespół. Posiada dużą wrażliwość na zmiany atmosfery w zespole. Potrafi wpłynąć na zmianę atmosfery w sposób korzystny dla zespołu.
5. Buduje zespół. Odbiera informację o zmianach atmosfery w zespole. Podejmuje skuteczne interwencje w tym zakresie ale potrafi też przyjąć i wykorzystać sugestie pracowników o zastosowaniu korzystnych zmian dla poprawy atmosfery.

XVIII. PLANOWANIE – MYŚLENIE STRATEGICZNE

A. posiada umiejętność precyzowania celów i rozdziału ich na poszczególne zadania

1. nie jest w stanie określić celów które powinien realizować zespół. Nie jest w stanie wyodrębnić zadań służących do realizacji podanych celów.
2. Przyjmuje do realizacji określone przez innych cele. Nie zastanawia się czy są dostosowane do konkretnej sytuacji. Z trudem wyłania zadania które należy realizować dla osiągnięcia celów. Samodzielnie udaje mu się proponować tylko część zadań.
3. Potrafi określić większość z celów które powinien realizować. W większości przypadków potrafi rozpisać cele na zadania.
4. Potrafi wyznaczyć i określić cele do realizacji. Wytacza zadania służące do realizacji celów.
5. Potrafi określić cele w perspektywie długo- i krótkoterminowej. Do każdego z celów jest w stanie określić zadania mogące doprowadzić do jego najsprawniejszej realizacji.

B. posiada umiejętność określenia sposobu osiągnięcia celów przez zespół

1. nie potrafi określić w jaki sposób zespół ma osiągnąć postawione przed nim cele. Nie potrafi zmobilizować zespołu do wspólnego zaplanowania realizacji otrzymanych zadań.
2. W sposób ogólny podaje kierunek działania. Nie potrafi przedstawić szczegółowo – jak osiągnąć dany cel. Sposób działania pozostawia zespołowi.
3. Potrafi określić jakie działania należy podjąć żeby osiągnąć postawiony przed zespołem cel. Nie potrafi przydzielić zadań poszczególnym członkom zespołu tak by jak najlepiej wykorzystać ich możliwości.
4. Potrafi szczegółowo określić jakie działania musi wykonać zespół aby osiągnąć postawione przed nim cele. Potrafi przydzielić zadania poszczególnym członkom zespołu tak by jak najlepiej wykorzystać możliwości poszczególnych osób.

5. Potrafi szczegółowo określić jakie działania musi wykonać zespół aby osiągnąć postawione przed nim cele. Potrafi uwzględnić sugestie członków zespołu i skorygować plany - jeżeli uzna je za zasadne. Przydziela poszczególnym członkom zespołu zadania zgodnie z ich wiedzą i umiejętnościami.

C. potrafi określić mocne i słabe strony przyjętych działań

1. nie jest w stanie określić słabych i mocnych stron podejmowanych działań. Nie przewiduje skutków podejmowanych działań. Nie widzi zagrożeń.
2. Ogólnie określa mocne i słabe strony przyjętych działań. Nie rozumie zasadności wykonywania takiej operacji. Nie wykorzystuje tej wiedzy w praktyce.
3. Potrafi określić mocne i słabe strony przyjętych działań. Zna cel takiego działania. Nie podejmuje działań wynikających z posiadanej wiedzy.
4. Określa mocne i słabe strony przyjętych działań. Rozumie cel tego działania. Swoją wiedzę wykorzystuje w celu zmniejszenia ryzyka związanego z realizacją zadania. W większości przypadków skutecznie unika ryzyka lub zmniejsza jego skutki co wspomaga realizację celu.
5. Określa mocne i słabe strony przyjętych działań. Wykorzystując w praktyce posiadaną wiedzę jest w stanie skutecznie zmniejszyć lub wyeliminować ryzyko związane z nieosiągnięciem celu. Śledzi zachodzące zmiany na bieżąco. Na bieżąco aktualizuje listę mocnych i słabych stron. W trudnych przypadkach jest w stanie skorygować przyjęte plany – tak by cel został osiągnięty.

D. potrafi przewidzieć i określić sposób postępowania w sytuacjach kryzysowych

1. W sytuacjach kryzysowych nie jest w stanie poradzić sobie z problemami. Nie potrafi przewidzieć, że mogą wystąpić.
2. Słabo przewiduje możliwość wystąpienia sytuacji kryzysowych. Niespodziewane problemy działają na niego paralizująco. Z trudem podejmuje działania zmierzające do opanowania kryzysu.
3. Potrafi przewidzieć sytuacje kryzysowe. Stara się rozwiązywać problemy które się wówczas pojawiają, ale nie radzi sobie z nimi sprawnie. Zaproponowane sposoby rozwiązania często muszą zostać skorygowane.
4. Przewiduje sytuacje kryzysowe. Na bieżąco sprawnie radzi sobie z sytuacjami kryzysowymi. Proponowane sposoby postępowania rzadko wymagają korekty.
5. Przewiduje sytuacje kryzysowe. Wcześniej planuje rozwiązania, które w trakcie takich sytuacji wdraża. Określony przez niego sposób postępowania sprawdza się bez zastrzeżeń.

Część C

I. Określenie stopnia spełnienia przez pracownika zadanych kryteriów oceny

| Kompetencje/ Rola stanowiska w zakładzie pracy* | R | | P | | KP | | KNP, KPE | | E | | OP | |
|--|------|---|-------|---|------|---|-------------|---|-------|---|-------|---|
| | W | O | W | O | W | O | W | O | W | O | W | O |
| 1. Posługiwanie się technologiami informacyjno - komunikacyjnymi | 3,0 | | 3,0 | | 3,0 | | 3,0 | | | | | |
| 2. Umiejętność rozwoju osobistego | | | 3,0 | | 3,0 | | 4,0 | | 4,0 | | 4,0 | |
| 3. Komunikowanie się | 3,0 | | 3,2 | | 3,2 | | 3,8 | | 4,0 | | 4,2 | |
| 4. Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów prawa | | | 3,5 | | 3,5 | | 4,0 | | 4,5 | | 4,75 | |
| 5. Budowanie dobrego wizerunku firmy | 3,0 | | 3,6 | | 3,8 | | 3,8 | | 4,4 | | 4,8 | |
| 6. Umiejętność unikania sytuacji konfliktowych | | | 3,0 | | 3,4 | | 3,8 | | 4,0 | | 4,2 | |
| 7. Planowanie i organizacja pracy | 3,6 | | 3,8 | | 3,8 | | 3,8 | | 4,2 | | 4,2 | |
| 8. Umiejętność współpracy i pracy w zespole | | | 3,25 | | 3,25 | | 3,75 | | 4,0 | | 4,0 | |
| 9. Odporność na stres | 3,0 | | 3,3 | | 3,3 | | 3,6 | | 4,0 | | 4,0 | |
| 10. Obsługa klienta | 3,8 | | 4,0 | | 4,0 | | 4,0 | | 4,4 | | 4,4 | |
| 11. Świadomość dyscypliny wydatków środków finansowych | | | 4,0 | | 4,0 | | 4,0 | | 4,0 | | | |
| 12. Zdolność do oceny sytuacji i podejmowania decyzji | | | | | 3,4 | | 4,0 | | 4,2 | | 4,4 | |
| 13. Kreatywność i wyobraźnia | | | | | 3,25 | | 4,0 | | 4,25 | | 4,25 | |
| 14. Umiejętność analitycznego myślenia | | | | | 3,8 | | 4,0 | | 4,4 | | 4,8 | |
| 15. Umiejętność negocjacji | | | | | | | 4,0 | | 4,0 | | 4,33 | |
| 16. Przekazywanie zadań | | | | | | | | | 4,0 | | 4,0 | |
| 17. Zarządzanie personelem | | | | | | | | | 4,0 | | 4,2 | |
| 18. Planowanie – myślenie strategiczne | | | | | | | | | 4,0 | | 4,2 | |
| SUMA PUNKTÓW | 19,4 | | 37,65 | | 48,7 | | 57,55 | | 70,35 | | 68,73 | |
| Średnio | 3,23 | | 3,42 | | 3,48 | | 3,84 | | 4,14 | | 4,3 | |

*Użyte skróty:

R – zadania rutynowe

P – zadania w ramach procedur

KP – kreatywność w ramach procedur
 KNP – kreowanie nowych procedur
 KPE – kreatywność w ramach procedur - eksperckie
 E – stanowiska eksperckie
 OP – stanowiska określające plany i priorytety działań
 W – wymagana ocena
 O – uzyskana ocena

Część D

Przyznanie oceny

Tabela rozpiętości punktów

| Ocena | R | P | KP | KNP, KPE | E | OP |
|-----------|--------|--------|--------|-------------|--------|--------|
| Pozytywna | =>2,70 | =>2,90 | =>3,00 | =>3,30 | =>3,60 | =>3,80 |
| Negatywna | <2,70 | <2,90 | <3,00 | <3,30 | <3,60 | <3,80 |

W oparciu o tabelę rozpiętości punktów oraz sumę uzyskanych punktów uzyskanych za wszystkie kryteria przyznaje ocenianemu okresową ocenę:

Pozytywną

Negatywną

Dane oceniającego:

Imię i nazwisko

Stanowisko

.....
(data)

.....
(podpis oceniającego)

Część E

Zapoznałam/- łem się z oceną sporządzoną na piśmie oraz zostałem pouczone o prawie wniesienia do Prezydenta Miasta Stargard odwołania od przyznanej mi oceny w terminie 7 dni od dnia jej otrzymania

.....
(data)

.....
(podpis ocenianego)

**Prezydent Miasta
Stargard**

Odwołanie od oceny okresowej

Niniejszym odwołuję się od oceny pracownika samorządowego z dnia
doręczonej mi w dniu
Wnoszę o jej zmianę i przyznanie mi oceny

Uzasadnienie

W dniu doręczono mi arkusz oceny pracownika samorządowego
zawierający ocenę mojej pracy za okres od dnia..... do dnia
Ocena została wykonana przez Panią/Pana
Z oceną tą się nie zgadzam z następujących powodów:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Imię i nazwisko wnoszącego odwołanie.....
Stanowisko.....
Wydział/Biuro

.....
(podpis pracownika)

*niepotrzebne skreślić

Zmiana terminu przeprowadzenia oceny okresowej pracownika samorządowego

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika samorządowego

Imię:

Nazwisko:

Komórka organizacyjna:

Rodzaj stanowiska:

Stanowisko:

Imię, nazwisko i stanowisko bezpośredniego przełożonego:

II. Wyznaczenie terminu oceny

W związku z (niepotrzebne skreślić):

- nieobecnością w pracy*, długotrwałą nieobecnością w pracy*
w okresie od do
- istotną zmianą zakresu obowiązków * zmianą zajmowanego stanowiska pracy *
- otrzymaniem oceny negatywnej*

zmieniam termin Pani/Pana oceny okresowej.

Ocena okresowa zostanie przeprowadzona

(nowy termin oceny)

.....
(data i podpis bezpośredniego przełożonego)