

ZARZĄDZENIE NR 14 /2014
WÓJTA GMINY KODRĄB
z dnia 25 lutego 2014 r.

w sprawie wprowadzenia w Urzędzie Gminy Kodrąb regulaminu okresowej oceny pracowników.

Na podstawie art.27 ustawy z dnia 21 listopada 2008r. o pracownikach samorządowych /Dz. U. z 2008 r. Nr 223, poz.1458 z późn. zm./ **zarządzam co następuje:**

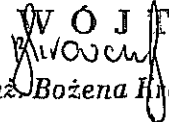
§1. Wprowadzam w Urzędzie Gminy Kodrąb regulamin okresowej oceny pracowników w brzmieniu załącznika do niniejszego zarządzenia.

§2. Pracownicy Urzędu Gminy są zobowiązani do zapoznania się z regulaminem okresowej oceny i przestrzegania jej postanowień.

§3. Bezpośredni przełożeni pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych i kierowniczych stanowiskach urzędniczych są odpowiedzialni za prawidłową realizację postanowień zawartych w niniejszym regulaminie.

§ 4. Traci moc Zarządzenie Wójta Gminy Kodrąb Nr 19 z dnia 31 sierpnia 2007 r. w sprawie regulaminu przeprowadzenia okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Gminy w Kodrąbie.

§ 5. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

WÓJTA

mgr inż. Bożena Hrawczyk

REGULAMIN

przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych

ROZDZIAŁ I

Postanowienia ogólne

§ 1

Przedmiot Regulaminu

1. Regulamin przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych określa sposób i tryb dokonywania ocen pracowników samorządowych.
2. Bezpośredni przełożony jest zobowiązany do dokonywania w formie pisemnej okresowych ocen pracowników podlegających ocenie.
3. Końcowym wynikiem oceny okresowej jest wypełnienie przez oceniającego arkusza okresowej oceny pracownika samorządowego.
4. Wzór arkusza okresowej oceny pracownika samorządowego określa załącznik nr 1 do niniejszego Regulaminu.
5. Okresowym ocenom podlegają wszyscy pracownicy samorządowi zatrudnieni na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym.
6. Ocenę przeprowadza się raz na dwa lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy.
7. Okresowej oceny nie przeprowadza się w stosunku do pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych krócej niż 6 miesięcy.

§ 2

Słowniczek

Użyte w Regulaminie terminy oznaczają:

- jednostka – Urząd Gminy w Kodrębie,
- kierownik jednostki – Wójt Gminy,
- bezpośredni przełożony — osoba upoważniona do dokonania oceny, zwana w Regulaminie oceniającym (Wójt, Skarbnik, Sekretarz, Kierownik Referatu),
- oceniający - bezpośredni przełożony, który jest uprawniony do dokonania oceny,
- oceniany - pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym.
- opinia - stanowisko oceniającego, sformułowane w formie pisemnej, dotyczące wykonywania obowiązków przez ocenianego w okresie, w którym podlegał ocenie,
- kryteria – kryteria oceny (obowiązkowe i do wyboru).

ROZDZIAŁ II

Tryb dokonywania oceny

§ 3

Rozmowa z ocenianym przed wyborem kryteriów

1. Przed wyborem kryteriów oceniający jest zobowiązany przeprowadzić rozmowę z ocenianym.

2. Przedmiotową rozmowę oceniający winien odbyć w terminie nie późniejszym niż 7 dni przed wyborem kryteriów.
3. Celem rozmowy z pracownikiem jest wybór przez oceniającego kryteriów będących podstawą dokonania oceny.
4. Przedmiotem rozmowy jest omówienie z pracownikiem sposobu realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności.
5. Przy omawianiu sposobu realizacji obowiązków ocenianego pracownika oceniający analizuje, czy są one wykonywane zgodnie z obowiązkami pracownika określonymi w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych.
6. Po zakończeniu rozmowy oceniający jest zobowiązany do poinformowania ocenianego o dalszym trybie procedury dokonywania oceny.

§ 4

Wybór kryteriów

1. Po rozmowie z ocenianym, oceniający wybiera z wykazu kryteriów do wyboru 5 kryteriów oceny najistotniejszych na stanowisku pracy zajmowanym przez ocenianego.
2. Wykaz kryteriów obowiązkowych określa załącznik Nr 2, natomiast wykaz kryteriów do wyboru określa załącznik Nr 3 do Regulaminu przeprowadzania okresowej oceny pracowników samorządowych.
3. Celem zapewnienia obiektywizmu, w przypadku oceny negatywnej, kolejna ocena winna być prowadzona według uprzednio wybranych kryteriów.

§ 5

Wyznaczenie terminu oceny

1. Oceniający wyznacza ocenianemu indywidualny termin sporządzenia oceny na piśmie, określając miesiąc i rok.
2. W przypadku znacznej liczby pracowników podlegających ocenie bezpośredni przełożony opracowuje harmonogram przeprowadzania ocen z uwzględnieniem należytego wypełniania obowiązków bieżących.

§ 6

Wpis do arkusza oceny

Po wyborze kryteriów dodatkowych oraz wyznaczeniu terminu oceny na piśmie oceniający wpisuje je w części B arkusza okresowej oceny pracownika samorządowego.

§ 7

Zatwierdzenie kryteriów przez kierownika jednostki

1. Oceniający przekazuje arkusz oceny kierownikowi jednostki, w celu zatwierdzenia wybranych kryteriów.
2. W przypadku negatywnej opinii co do zaproponowanych kryteriów oceny kierownik przedstawia uwagi do kryteriów wybranych przez oceniającego i spisuje je w punkcie II Części B arkusza oceny. Oceniający zobowiązany jest do korekty wybranych kryteriów oraz powtórnej ich weryfikacji przez kierownika jednostki.
4. Kierownik jednostki zatwierdza wybrane kryteria w terminie 7 dni od otrzymania arkusza, co potwierdza imieniem i nazwiskiem oraz podpisem w punkcie II Części B arkusza oceny.
5. Po zatwierdzeniu kryteriów oceny oceniający niezwłocznie przekazuje ocenianemu kopię arkusza z zatwierdzonymi kryteriami oceny.
6. Fakt zapoznania się z kryteriami oceny oraz terminem sporządzenia oceny na piśmie oceniany potwierdza własnoręcznym podpisem w punkcie II Części B arkusza oceny.

§ 8

Rozmowa z ocenianym po wyborze kryteriów - rozmowa oceniająca

1. Po wyborze kryteriów oceniający jest zobowiązany przeprowadzić z ocenianym rozmowę oceniającą.

2. Przedmiotową rozmowę oceniający winien odbyć nie wcześniej niż na 7 dni przed sporządzeniem oceny na piśmie.
3. Przedmiotem rozmowy jest omówienie wykonywanych przez ocenianego obowiązków zleconych mu w okresie, w którym podlegał ocenie, oraz spełnianie przez ocenianego ustalonych kryteriów oceny.
4. W trakcie rozmowy oceniający winien zapytać ocenianego o trudności, jakie napotkał podczas realizacji zadań.

§ 9

Zmiana na stanowisku bezpośredniego przełożonego

W razie zmiany na stanowisku bezpośredniego przełożonego w trakcie okresu, w którym oceniany podlega ocenie, ocena jest sporządzana na podstawie wybranych wcześniej kryteriów oceny.

§ 10

Sporządzenie oceny na piśmie

Sporządzenie oceny na piśmie składa się z trzech etapów.

Etap I

1. W części C arkusza oceny oceniający wpisuje opinię dotyczącą wykonywania obowiązków przez ocenianego w okresie, w którym podlegał ocenie.
2. W opinii oceniający podaje, w jaki sposób oceniany wykonywał obowiązki w okresie, w którym podlegał ocenie oraz czy spełniał ustawowe kryteria oceny.
3. W przypadku gdy w okresie podlegającym ocenie pracownik wykonywał dodatkowe zadania, które nie wynikają z opisu zajmowanego przez niego stanowiska, oceniający zobowiązany jest je wskazać.

Etap II

1. W części D arkusza oceny oceniający określa poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego.

Dopuszczalne są następujące poziomy oceny:

Poziom	Kryteria przyznania
Bardzo dobry	Oceniany wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób często przewyższający oczekiwania. W razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny wymienione w części B.
Dobry	Oceniany wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części B.
Zadowalający	Oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał niektóre kryteria oceny wymienione w części B.

Niezadawalający	Oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części B
-----------------	---

Etap III

1. W części D arkusza oceny ocenający przyznaje ocenę końcową – pozytywną lub negatywną.
2. Ocena pozytywna obejmuje następujące poziomy wykonywania obowiązków przez ocenianego: bardzo dobry, dobry lub zadowalający.
3. Ocena negatywna obejmuje niezadawalający poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego.

§ 11

Poinformowanie o ocenie ocenianego

Ocenający niezwłocznie doręcza ocenianemu ocenę sporządzoną na piśmie i poucza go o przysługującym mu prawie złożenia odwołania.

1. Fakt zapoznania się z oceną sporządzoną na piśmie oceniany potwierdza własnoręcznym podpisem w Części E arkusza oceny.
2. W aktach osobowych pracownika zostaje oryginał arkusza oceny, pracownik zaś otrzymuje kopię potwierdzoną za zgodność przez bezpośredniego przełożonego.

ROZDZIAŁ III

Terminy dokonywania oceny

§ 12

Pierwsza ocena nowego pracownika

W sytuacji zatrudnienia pracownika samorządowego na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym, bezpośredni przełożony jest zobowiązany do dokonania pierwszej oceny w ciągu sześciu miesięcy od dnia jego zatrudnienia po odpowiednio wcześniejszym przeprowadzeniu z ocenianym rozmowy, o której mowa w Rozdziale II § 3.

§ 13

Ocena kolejna przy pierwszej opinii negatywnej

1. W przypadku uzyskania przez pracownika negatywnej oceny końcowej (poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego został określony jako niezadawalający), ponownej jego oceny dokonuje się nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny.
2. Ocenający zobowiązany jest:
 - przeprowadzić rozmowę z ocenianym, o której mowa w § 3,
 - wybrać z wykazu kryteria, wg zasad określonych w § 4,
 - wyznaczyć termin sporządzenia oceny na piśmie, określając miesiąc i rok.

§ 14

Zmiana terminu oceny

1. W uzasadnionych przypadkach ocenający może zmienić termin sporządzenia oceny.

2. W przypadku usprawiedliwionej nieobecności w pracy ocenianego, uniemożliwiającej przeprowadzenie okresowej, oceny oceniający jest zobowiązany wyznaczyć na piśmie nowy termin sporządzenia oceny.
3. W razie zmiany stanowiska pracy ocenianego lub istotnej zmiany zakresu obowiązków na zajmowanym przez niego stanowisku pracy sporządzenie oceny następuje w terminie wcześniejszym niż wyznaczony przez oceniającego zgodnie z § 5 Regulaminu.
4. O nowym terminie sporządzenia oceny oceniający niezwłocznie powiadamia ocenianego na piśmie.
5. Kopię powiadomienia o nowym terminie oceny dołącza się do arkusza oceny.

ROZDZIAŁ IV

Tryb odwołania od oceny

§ 15

1. Ocenianemu przysługuje prawo do złożenia odwołania od oceny (zarówno negatywnej, jak i pozytywnej).
2. Termin na sporządzenie odwołania kończy się z upływem siedmiu dni od dnia doręczenia oceny, z zastrzeżeniem, iż przy obliczaniu terminu nie uwzględnia się dnia doręczenia oceny.
3. Jeżeli koniec terminu na sporządzenie odwołania przypada na dzień uznany ustawowo za wolny od pracy, termin upływa dnia następnego.
4. Odwołanie należy składać do kierownika jednostki. Pracownikom, dla których bezpośrednim przełożonym jest kierownik jednostki, przysługuje wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy.
5. Kierownik jednostki jest zobowiązany do rozpatrzenia odwołania nie później niż w terminie 14 dni od jego doręczenia,
6. O wyniku rozpatrzenia odwołania oceniany zostaje poinformowany pisemnie.
7. Odwołanie pod rygorem jego odrzucenia musi zawierać uzasadnienie poparte dowodami.

ROZDZIAŁ V

Ponowna ocena negatywna

§ 16

Przesłanki i skutki ponownej oceny negatywnej

1. W przypadku gdy oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom i w trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko wybrane przez bezpośredniego przełożonego kryteria oceny, otrzymuje ocenę negatywną.
2. Ponowną ocenę negatywną oceniający doręcza ocenianemu niezwłocznie, tj. najpóźniej w terminie 7 dni od dnia sporządzenia opinii.
3. Uzyskanie ponownej negatywnej oceny skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

ROZDZIAŁ VI

Obowiązki dokumentacyjne

§ 17

1. Niezwłocznie po sporządzeniu oceny na piśmie oryginał arkusza oceny włącza się do akt osobowych pracownika.
2. Ocena jest przechowywana w części B akt osobowych ocenianego.

Arkusz okresowej oceny pracownika samorządowego

Część A

.....
(nazwa jednostki)

I. Dane dotyczące ocenianego pracownika samorządowego

Imię.....

Nazwisko.....

Komórka organizacyjna.....

Stanowisko.....

Data zatrudnienia na stanowisku urzędniczym

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku

II. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Ocena /poziom.....

Data sporządzenia

.....
(miejsowość)

.....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(pieczętka i podpis osoby wypełniającej)

Część B

I. Kryteria oceny i termin sporządzenia oceny na piśmie

Nr	Kryteria obowiązkowe
1.	Sumienność
2.	Sprawność
3.	Bezstronność
4.	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów
5.	Planowanie i organizowanie pracy
6.	Postawa etyczna

Nr	Kryteria wybrane przez bezpośredniego przełożonego

Sporządzenie oceny na piśmie nastąpi w
(należy wpisać miesiąc, rok)

.....
(imię i nazwisko oceniającego)
(stanowisko)

.....
(data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku)
(data i podpis oceniającego)

II. Zatwierdzenie kryteriów przez kierownika jednostki

Uwagi kierownika jednostki do kryteriów wybranych przez bezpośredniego przełożonego:

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

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

.....
(miejscowość, dzień, miesiąc, rok)
(podpis ocenianego)

Część C

I. Opinia dotycząca wykonywania obowiązków przez ocenianego

Dane dotyczące oceniającego:

Imię/imiiona.....

Nazwisko.....

Stanowisko.....

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku.....

Należy napisać, w jaki sposób oceniany wykonywał obowiązki w okresie, w którym podlegał ocenie, czy spełniał ustawowe kryteria oceny. Jeżeli pracownik wykonywał w okresie, w którym podlegał ocenie, dodatkowe zadania, które nie wynikają z opisu zajmowanego przez niego stanowiska, należy je wskazać.

.....
(miejscowość)

.....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(podpis oceniającego)

Część D

Określenie poziomu wykonywania obowiązków oraz przyznanie okresowej oceny

Oceniam wykonywanie obowiązków przez:

Panią/Pana

w okresie oddo.....

na poziomie (wstawić krzyżyk w odpowiednim polu):

bardzo dobrym

Wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób często przewyższający oczekiwania. W razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny wymienione w części B.

dobrym

Wykonywał wszystkie obowiązki wynikające z opisu stanowiska pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał większość kryteriów oceny wymienionych w części B.

zadowalającym

Większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał niektóre kryteria oceny wymienione w części B.

niezadowalającym

Większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części B.

i przyznaję okresową ocenę:

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

.....
(miejscowość)

.....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(podpis oceniającego)

Część E

Zapoznałam/łem się z oceną sporządzoną na piśmie przez:

Panią / Pana.....

.....
(miejscowość)

.....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(podpis ocenianego)

Wykaz kryteriów obowiązkowych

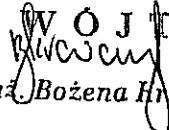
Kryterium	Opis kryterium
1. Sumiennosc	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie.
2. Sprawność	Dbalosc o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki.
3. Bezstronność	Obiektywne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

Wykaz kryteriów do wyboru

Kryterium	Opis kryterium
1. Wiedza specjalistyczna	Wiedza z konkretnej dziedziny, która warunkuje odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań.
2. Umiejętność obsługi urządzeń technicznych	Odpowiedni stopień wiedzy i umiejętności niezbędny do korzystania ze sprzętu komputerowego oraz urządzeń biurowych.
3. Znajomość języka obcego (czynna i bierna)	Znajomość języka obcego na poziomie odpowiednim do realizowanych zadań, pozwalająca na: - czytanie i rozumienie dokumentów, - pisanie dokumentów, - rozumienie innych, - mówienie w języku obcym.
4. Nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji	Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę.
5. Komunikacja werbalna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie, przez: - wypowiadanie się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny, - dobieranie stylu, języka i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy, - udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty, - wyrażanie poglądów w sposób przekonujący, - posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy
6. Komunikacja pisemna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie, przez: - stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji, - przedstawianie zagadnień w sposób jasny i zwięzły, - dobieranie odpowiedniego stylu, języka i treści pism, - budowanie zdań poprawnych gramatycznie i logicznie
7. Komunikatywność	Umiejętność budowania kontaktu z inną osobą, przez: - okazywanie poszanowania drugiej stronie, - próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji, - okazanie zainteresowania jej opiniami, - umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami
8. Pozytywne podejście do obywatela	Zaspokajanie potrzeb obywatela, przez: - zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy, - okazywanie szacunku, - tworzenie przyjaznej atmosfery,

	<ul style="list-style-type: none"> - umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych... - służenie pomocą.
9. Umiejętność pracy w zespole	<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, - współpracę a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu, - zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających zespół, - aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania
10. Umiejętność negocjowania	<p>Wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych, dzięki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób - przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska, - przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów i zmiany stanowiska, - rozpoznawaniu najlepszych propozycji, - stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów - ułatwianiu rozwiązywania problemu, kwestii spornej, - tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań.
11. Zarządzanie informacją / dzielenie się informacjami	<p>Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpłynąć na planowanie lub proces podejmowania decyzji, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te będą stanowiły istotną pomoc w realizowaniu zadań, - uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których zmiany mają istotne znaczenie.
12. Zarządzanie zasobami	<p>Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych lub innych, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - określanie i pozyskiwanie zasobów, - alokację i wykorzystanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu i kosztów, - kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania.
13. Zarządzanie personelem	<p>Motywowanie pracowników do osiągania wyższej skuteczności i jakości pracy, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zrozumiałe tłumaczenie zadań, określanie odpowiedzialności i ich realizację, ustalanie realnych terminów ich wykonania oraz określenie oczekiwanego efektu działania, - komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących jakości pracy, - rozpoznawanie mocnych i słabych stron pracowników, wspieranie ich rozwoju w celu poprawy jakości pracy, - określanie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, - traktowanie pracowników w uczciwy i bezstronny sposób, zachęcanie ich do wyrażania własnych opinii oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji,

	<ul style="list-style-type: none"> - wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych, - otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod, - inicjowanie lub wynajdywanie nowych możliwości lub sposobów działania, - badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego, - zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.
23. Inicjatywa	<ul style="list-style-type: none"> -umiejętność i wola poszukiwania obszarów wymagających zmian i informowanie o nich, - inicjowanie działania i branie odpowiedzialności za nie, - mówienie otwarcie o problemach, badanie źródeł ich powstania.


 mgr inż. Bożena Hrawczyk