

## ZARZĄDZENIE NR 22/2018

**Dyrektora Zespołu Szkół Gastronomiczno – Hotelarskich  
w Tarnowskich Górach  
z dnia 05.10.2018r.**

**W sprawie wprowadzenia Regulaminu przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych w Zespole Szkół Gastronomiczno – Hotelarskich**

Na podstawie Art. 27 o pracownikach samorządowych - Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r.  
Zarządza się, co następuje:

### § 1

Wprowadzić w Zespole Szkół Gastronomiczno – Hotelarskich w Tarnowskich Górach regulamin przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych stanowiący załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

### § 2

Zobowiązuje się wszystkich pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych w Zespole Szkół Gastronomiczno – Hotelarskich do zapoznania się z treścią Regulaminu.

### § 3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

podpis dyrektora  
Zespołu Szkół Gastronomiczno-Hotelarskich

*[Podpis]*  
mgr Tomasz Respondek

**Regulamin przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej  
pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych  
w Zespole Szkół Gastronomiczno - Hotelarskich**

**§ 1**

**Przedmiot Regulaminu**

1. Regulamin przeprowadzania okresowej oceny kwalifikacyjnej pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych określa sposób i tryb dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników zatrudnionych w Zespole Szkół Gastronomiczno - Hotelarskich w Tarnowskich Górach.
2. Okresowych ocen kwalifikacyjnych dokonuje bezpośredni przełożony pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych tj. dyrektor szkoły.
3. Ocenie nie podlegają pracownicy będący w okresie wypowiedzenia.
4. Końcowym wynikiem oceny okresowej jest wypełnienie przez ocenającego arkusza okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika.
5. Wzór arkusza okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika określa załącznik nr 1 do Regulaminu.

**§ 2**

**Definicje używane w Regulaminie**

Użyte w Regulaminie definicje oznaczają:

- jednostka – Zespół Szkół Gastronomiczno – Hotelarskich w Tarnowskich Górach
- ocena – okresowa ocena kwalifikacyjna, jakiej podlegają pracownicy samorządowi zatrudnieni na stanowisku urzędniczym,
- ocenający – bezpośredni przełożony, który jest uprawniony do dokonania oceny,
- oceniany – pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym podlegający ocenie,
- kryteria – obowiązkowe i do wyboru, określone w załączniku nr 2 i 3 do Regulaminu, są podstawą do dokonania oceny kwalifikacyjnej,

**§ 3**

**Rozmowa z ocenianym przed wyborem kryteriów**

1. Przed wyborem kryteriów ocenający jest zobowiązany przeprowadzić rozmowę z ocenianym.
2. Celem rozmowy z pracownikiem jest wybór przez ocenającego kryteriów będących podstawą dokonania oceny kwalifikacyjnej.

3. Przedmiotem rozmowy jest omówienie z pracownikiem sposobu realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym przez niego stanowisku pracy.
4. W trakcie rozmowy oceniający winien posilkować się zakresem czynności ocenianego pracownika.
5. Do obowiązków pracownika samorządowego należy w szczególności:
  - 1) przestrzeganie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa;
  - 2) wykonywanie zadań sumiennie, sprawnie i bezstronnie;
  - 3) udzielanie informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym oraz udostępnianie dokumentów znajdujących się w posiadaniu jednostki, w której pracownik jest zatrudniony, jeżeli prawo tego nie zabrania;
  - 4) dochowanie tajemnicy ustawowo chronionej;
  - 5) zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach z petentami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami;
  - 6) zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nim;
  - 7) stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych.
6. Do obowiązków pracownika samorządowego należy sumienne i staranne wykonywanie poleceń przełożonego.

#### **§ 4**

##### **Wybór kryteriów**

1. Po rozmowie z ocenianym oceniający wybiera z wykazu kryteriów do wyboru nie mniej niż trzy i nie więcej niż pięć kryteriów oceny, najistotniejszych dla prawidłowego wykonywania obowiązków na stanowisku pracy zajmowanym przez ocenianego.
2. Biorąc pod uwagę specyfikę stanowiska pracy ocenianego, oceniający może dodatkowo ustalić jedno kryterium nieobjęte wykazem określonym w załącznik nr 3 do Regulaminu i dokonać opisu tego kryterium.
3. Jeśli oceniający ustali dodatkowe kryterium, powinno ono być nazwane i zdefiniowane tak jak pozostałe kryteria oraz podlegać takim samym procedurom prezentowania oraz zatwierdzania.
4. Wykaz kryteriów do wyboru określa załącznik nr 3 do Regulaminu.
5. W przypadku oceny negatywnej, by zapewnić obiektywizm, kolejna ocena winna być prowadzona według uprzednio wybranych kryteriów.
6. Wykaz kryteriów obowiązkowych oceny określa załącznik nr 2 do Regulaminu.

#### **§ 5**

##### **Wyznaczenie terminu oceny**

1. Oceniający wyznacza ocenianemu indywidualny termin sporządzenia oceny na piśmie, określając miesiąc i rok. O częstotliwości przeprowadzania oceny pracownika decyduje bezpośredni przełożony.

#### **§ 6**

##### **Wpis do arkusza oceny**

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

2. Fakt zapoznania się z kryteriami oceny oraz terminem sporządzenia oceny na piśmie oceniany potwierdza własnoręcznym podpisem w punkcie II Części B arkusza oceny.
3. Oceny pracowników może dokonać w imieniu kierownika jednostki upoważniony z-ca dyrektora.

## § 7

### 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 siedem 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 oceniany może zgłosić trudności, jakie napotkał podczas realizacji zadań.

## § 8

### 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, czy spełniał ustawowe kryteria oceny.
3. W przypadku gdy pracownik wykonywał w okresie, w którym podlegał ocenie, dodatkowe zadania, nie wynikające 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.
Niezadowalający	Oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nie odpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części B.

#### **Etap trzeci**

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

#### **§ 9**

##### **Poinformowanie o ocenie ocenianego**

1. Oceniający niezwłocznie doręcza ocenianemu ocenę sporządzoną na piśmie i poucza go o przysługującym mu prawie złożenia odwołania.
2. Fakt zapoznania się z oceną sporządzoną na piśmie oceniany potwierdza własnoręcznym podpisem w części E arkusza oceny.
3. W dokumentacji szkolnej zostaje oryginał arkusza oceny, pracownik zaś otrzymuje kopię potwierdzoną za zgodność przez bezpośredniego przełożonego.

#### **§ 10**

##### **Ocena kolejna przy pierwszej opinii negatywnej**

1. W razie przyznania przez oceniającego ocenianemu negatywnej oceny końcowej (poziom wykonywania obowiązków przez ocenianego został określony jako niezadowalający) oceniający jest zobowiązany do dokonania ponownej oceny kwalifikacyjnej.
2. Nie później niż w ciągu 30 dni od dnia sporządzenia na piśmie oceny poprzedniej oceniający jest zobowiązany:
  - 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, z zastrzeżeniem, iż ponowna ocena nie może być dokonana wcześniej niż po upływie trzech miesięcy od poprzedniej.



## **§ 11**

### **Zmiana terminu oceny**

1. W uzasadnionych przypadkach ocenający może zmienić termin sporządzenia oceny na piśmie.
2. W przypadku usprawiedliwionej nieobecności w pracy ocenianego uniemożliwiającej przeprowadzenie okresowej oceny kwalifikacyjnej ocenający jest zobowiązany wyznaczyć nowy termin sporządzenia oceny na piśmie.
3. W razie zmiany stanowiska pracy ocenianego lub istotnej zmiany zakresu obowiązków na zajmowanym przez niego stanowisku pracy sporządzenie oceny na piśmie następuje w terminie wcześniejszym niż wyznaczony przez ocenającego.
4. O nowym terminie sporządzenia oceny na piśmie ocenający niezwłocznie powiadamia ocenianego na piśmie. Wzór powiadomienia o nowym terminie oceny stanowi załącznik nr 4 do Regulaminu.
5. Kopię powiadomienia o nowym terminie oceny dołącza się do arkusza oceny.

## **§ 12**

### **Tryb odwołania od oceny**

1. Pracownikowi samorządowemu od dokonanej oceny przysługuje odwołanie do dyrektora jednostki, w której pracownik jest zatrudniony w terminie 7 dni od dnia doręczenia oceny.
2. Odwołanie rozpatruje się w terminie 14 dni od dnia wniesienia.
3. W przypadku uwzględnienia odwołania ocenę zmienia się albo dokonuje się oceny po raz drugi.
4. W przypadku uzyskania przez pracownika samorządowego negatywnej oceny, ponownej jego oceny dokonuje się nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny.
5. Uzyskanie ponownej negatywnej oceny, o której mowa w ust.4, skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

## **§ 13**

### **Przesłanki ponownej oceny negatywnej**

1. W przypadku gdy oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nie odpowiadający oczekiwaniom i w trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko wybrane przez bezpośredniego przełożonego kryteria oceny, otrzymuje kwalifikacyjną ocenę negatywną.
2. Ponowną ocenę negatywną ocenający doręcza ocenianemu niezwłocznie, tj. w terminie 3 dni od dnia sporządzenia oceny.

## Postanowienia końcowe

### § 14

Integralną częścią Regulaminu są Załączniki:

- Załącznik nr 1 – Wzór arkusza oceny
- Załącznik nr 2 – Wykaz kryteriów obowiązkowych
- Załącznik nr 3 – Wykaz kryteriów do wyboru
- Załącznik nr 4 – Powiadomienie o nowym terminie oceny

Dyrektor Zespołu Szkół Gastronomiczno - Hotelarskich  
mgr Tomasz Respondek

.....  
/podpis dyrektora/

**Wzór arkusza oceny**

**Arkusz okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika samorządowego**

**Część A**

.....  
(nazwa jednostki)

**I. Dane dotyczące ocenianego pracownika samorządowego**

Imię .....

Nazwisko .....

Komórka organizacyjna  
.....  
.....

Data mianowania/zatrudnienia na stanowisku urzędniczym .....

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku .....

**II. Dane dotyczące poprzedniej oceny**

Ocena/poziom .....

Data sporządzenia .....

.....  
(miejscowość)

.....  
(dzień, miesiąc, rok)

.....  
(pieczęć i podpis osoby wypełniającej)



## Część B

### I. Kryteria oceny i termin sporządzenia oceny na piśmie

Nr	Kryteria obowiązkowe
1.	Sumiennosc
2.	Sprawność
3.	Bezstronność
4.	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów
5.	Planowanie i organizowanie pracy
6.	Postawa etyczna
7.	Tworzenie przyjaznej atmosfery

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 dyrektora szkoły

.....  
(imię i nazwisko)

.....  
(data i podpis)

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

.....  
(miejscowość)

.....  
(dzień, miesiąc, rok)

.....  
(podpis ocenianego)

### Część C

#### Opinia dotycząca wykonywania obowiązków przez ocenianego

Dane dotyczące oceniającego:

Imię/imiona .....

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 od ..... do .....

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 nie odpowiadający 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 ocenającego)

## Część E

Zapoznałam/em się z oceną sporządzoną na piśmie przez

Panią/Pana .....

oraz zostałam/em pouczona/y o przysługującym mi prawie odwołania od oceny do kierownika jednostki w terminie siedmiu dni od dnia dostarczenia oceny.

.....  
(miejscowość)

.....  
(dzień, miesiąc, rok)

.....  
(podpis ocenianego)

**Wykaz kryteriów obowiązkowych**

<b>Kryterium</b>	<b>Opis kryterium</b>
1.Sumienność	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie, rzetelnie i niezawodnie.
2.Sprawność	Dbłość 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. Umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, niefaworyzowania żadnej z nich.
4.Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy. Umiejętność wyszukiwania potrzebnych przepisów. Umiejętność zastosowania właściwych przepisów w zależności od rodzaju sprawy. Rozpoznawanie spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.
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, nie budzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbłość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.
7. Tworzenie przyjaznej atmosfery	Bycie sympatycznym i przyjaznym dla osób współpracujących. Życzliwym i uśmiechniętym - aby atmosfera w pracy była przyjazna, sprzyjająca integracji oraz efektywności całego zespołu.

**Wykaz kryteriów do wyboru**

<b>Kryterium</b>	<b>Opis kryterium</b>
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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• czytanie i rozumienie dokumentów,</li> <li>• pisanie dokumentów,</li> <li>• rozumienie innych,</li> <li>• mówienie w języku obcym.</li> </ul>
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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wypowiadanie się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny,</li> <li>• dobieranie stylu, języka i treści wypowiedzi odpowiednio do słuchaczy,</li> <li>• udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty,</li> <li>• wyrażanie poglądów w sposób przekonujący,</li> <li>• posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju załatwianych spraw/wykonywanej pracy.</li> </ul>
6. Komunikacja pisemna	Formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>• stosowanie przyjętych form prowadzenia korespondencji,</li> <li>• przedstawianie zagadnień w sposób jasny i zwięzły,</li> <li>• dobieranie odpowiedniego stylu, języka i treści pism,</li> <li>• budowanie zdań poprawnych gramatycznie i logicznie.</li> </ul>
7. Komunikatywność	Umiejętność budowania kontaktu z inną osobą przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>• okazywanie poszanowania drugiej stronie,</li> <li>• próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji,</li> <li>• okazanie zainteresowania jej opiniami,</li> <li>• umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami.</li> </ul>

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