

Zarządzenie nr 12/2009
Starosty Nowosądeckiego
z dnia 01 lipca 2009 r.

w sprawie wprowadzania Regulaminu okresowej oceny pracowników.

Na podstawie art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. nr 223, poz. 1458), zarządzam się co następuje:

§ 1

Wprowadzam Regulamin okresowej oceny pracowników, w brzmieniu określonym w załączniku do niniejszego Zarządzenia.

§ 2

Wykonanie Zarządzenia powierzam Sekretarzowi Powiatu Nowosądeckiego.

§ 3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 01 lipca 2009 r.

S T A R O S T A
N O W O S A D E C K I

Jan Golonka

.....

Załącznik do Zarządzenia nr 12/2009
z dnia 01 lipca 2009 r.

REGULAMIN

przeprowadzania okresowej oceny pracowników

§ 1

1. Regulamin przeprowadzania okresowej oceny pracowników określa:

- a) okresy, za które jest sporządzana ocena,
- b) kryteria, na podstawie których jest sporządzana ocena,
- c) sposób dokonywania okresowych ocen,
- d) skalę ocen.

§ 2

Jeżeli w treści Regulaminu jest mowa o ustawie, należy przez to rozumieć ustawę z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. Nr 223, poz. 1458).

§ 3

1. Ocenie okresowej, zwanej dalej „oceną” podlegają pracownicy Starostwa Powiatowego w Nowym Sączu, zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych, w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych oraz dyrektorzy i kierownicy:

- a) Powiatowego Zarządu Dróg w Nowym Sączu,
- b) Powiatowego Urzędu Pracy w Nowym Sączu,
- c) Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie w Nowym Sączu,
- d) Pracowni Technicznej Obsługi Powiatowego Ośrodka Dokumentacji Geodezyjno-Kartograficznej w Nowym Sączu,
- e) Zakładu Ekonomicznej Obsługi Szkół i Placówek Oświatowych w Starym Sączu.

§ 4

Ocenom kwalifikacyjnym nie podlegają:

1. pracownicy zatrudnieni w Starostwie na podstawie wyboru i powołania,
2. pracownicy zatrudnieni na stanowiskach doradców i asystentów,
3. pracownicy zatrudnieni w ramach prac interwencyjnych,
4. pracownicy zatrudnieni na stanowiskach pomocniczych i obsługi.

§ 5

1. Ocena dotyczy wywiązywania się ocenianego pracownika z obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz z obowiązków

określonych w art. 24 i art.25 ust. 1 ustawy.

2. Ocena formułowana jest na piśmie przez bezpośredniego przełożonego pracownika, zwanego dalej Oceniającym.

§ 6

1. Oceny okresowe przeprowadza się co dwa lata, w okresie od 01 października do 10 listopada danego roku kalendarzowego – za okres minionych dwóch lat.
2. W przypadku nowo zatrudnionego pracownika niepodlegającego obowiązkowi odbycia służby przygotowawczej, pierwszą ocenę przeprowadza się po upływie roku od dnia zatrudnienia tego pracownika.
3. W przypadku nowo zatrudnionego pracownika, objętego obowiązkiem odbycia służby przygotowawczej pierwszą ocenę przeprowadza się po upływie roku od dnia złożenia przez tego pracownika ślubowania, o którym mowa w art. 18 ustawy.
4. Termin dokonania oceny może zostać przesunięty w przypadku usprawiedliwionej nieobecności pracownika lub w innych przypadkach uniemożliwiających przeprowadzenie oceny. Nowy termin Oceniający wyznacza pracownikowi w formie pisemnej. Kopię pisma dołącza się do akt osobowych pracownika.

§ 7

1. Ocena dokonywana jest na podstawie 6 kryteriów obligatoryjnych opisanych w arkuszu okresowej oceny pracownika samorządowego, zwanym dalej „arkuszem oceny”, stanowiącym załącznik nr 1 do Regulaminu oraz 3-5 kryteriów fakultatywnych wybranych przez Oceniającego ze zbioru ustalonego z załączniku nr 2 do Regulaminu.
2. Oceniający może ponadto ustalić i opisać jedno dodatkowe kryterium, jeżeli uzna to za niezbędne z uwagi na specyfikę stanowiska pracy.
3. W przypadku zmiany na stanowisku bezpośredniego przełożonego w trakcie okresu objętego oceną, nowy przełożony dokonuje oceny pracownika nie zmieniając kryteriów ustalonych dla najbliższej oceny, zapisanych w ostatnim arkuszu oceny.

§ 8

1. Oceniający przyznaje ocenianemu pracownikowi jeden z czterech poziomów wykonywania obowiązków podlegających ocenie:

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 nieodpowiadający oczekiwaniom. W trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko kryteria oceny wymienione w części B.

2. Ustala się dwa rodzaje oceny okresowej :

- a) ocenę pozytywną,
- b) ocenę negatywną.

3. Ocena pozytywna obejmuje następujące poziomy wykonywania obowiązków przez ocenianego: bardzo dobry, dobry lub zadowalający.

4. Ocena negatywna przyznawana jest w przypadku niezadowalającego poziomu wykonywania obowiązków przez pracownika ocenianego.

§ 9

1. Przeprowadzenie oceny okresowej obejmuje dwa etapy:

- a) przeprowadzeniu przez Oceniającego rozmowy z ocenianym pracownikiem,
- b) sporządzeniu oceny na piśmie.

2. Treścią rozmowy o której mowa w ust.1 lit.a powinno być:

- a) omówienie przez Oceniającego sposobu wywiązywania się pracownika z zakresu powierzonych mu zadań,
- b) przedstawienie spostrzeżeń Oceniającego, dotyczących wywiązywania się pracownika z obowiązków określonych z art. 24 i 25 ustawy ,
- c) przedstawienie przez pracownika ocenianego spostrzeżeń i ewentualnych problemów dotyczących realizacji przez niego zakresu czynności oraz obowiązków określonych w art. 24 i 25 ustawy.

3. W ciągu 7 dni od daty przeprowadzenia rozmowy, o której mowa w ust. 1 lit.a. Oceniający sporządza pisemną ocenę wypełniając arkusz oceny i niezwłocznie doręcza go ocenianemu pracownikowi oraz - za pośrednictwem Kierownika Zespołu ds. osobowych - Staroście Nowosądeckiemu.

§ 10

1. Pracownikowi ocenianemu przysługuje odwołanie od dokonanej oceny do Starosty Nowosądeckiego, w terminie 7 dni od dnia otrzymania oceny.
2. Odwołanie rozpatruje się w terminie 14 dni od dnia wniesienia.
3. W przypadku uwzględnienia odwołania Oceniający zmienia ocenę w ciągu 7 dni od dnia uwzględnienia odwołania lub dokonuje oceny po raz drugi, w terminie nie dłuższym niż 14 dni od dnia uwzględnienia odwołania.

§ 11

1. W przypadku uzyskania przez pracownika samorządowego negatywnej oceny, ponownej jego oceny dokonuje się nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy i nie później niż po upływie 6 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny.
2. Uzyskanie ponownej negatywnej oceny, o której mowa w § 8, skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

§ 12

Arkusz oceny podpisany przez Oceniającego, pracownika ocenianego oraz zatwierdzony przez Starostę Nowosądeckiego włącza się do akt osobowych ocenianego pracownika.

§ 13

W roku 2009 okresowe oceny będą przeprowadzane od dnia 1 października do 10 listopada, zastrzeżeniem § 6 ust.2, 3 i 4. Termin złożenia wypełnionych arkuszy ocen w Zespole ds. osobowych ustala się na dzień 10 listopada br.

Starostwo Powiatowe w Nowym Sączu, ul. Jagiellońska 33, 33-300 Nowy Sącz

**ARKUSZ OKRESOWEJ OCENY
PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO****Część A****1. Dane dotyczące ocenianego pracownika:**

Imię i nazwisko

Stanowisko

Komórka organizacyjna

2. Imię i nazwisko oraz stanowisko służbowe oceniającego :

.....

Część B - Kryteria oceny**Kryteria obowiązkowe:**

Kryterium	Opis kryterium
Sumiennosc	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie
Sprawność	Dbalosc o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki.
Bezstronność	Obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. Umiejętnosc sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, niefaworyzowania żadnej z nich.
Umiejętnosc stosowania odpowiednich przepisów	Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy. Umiejętnosc wyszukiwania potrzebnych przepisów. Umiejętnosc zastosowania właściwych przepisów w zależności od rodzaju sprawy. Rozpoznawanie spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.
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.
Postawa etyczna	Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesownosc. Dbalosc o nieposzlakowaną opinie. Postępowanie zgodne z etyką zawodową.

Kryteria wybrane przez bezpośredniego przełożonego z wykazu zamieszczonego
w zał. Nr 2 do Regulaminu

Wybrane kryterium	Opis kryterium

Część C - Ocena pracownika.

1. Opinia dotycząca wykonywania obowiązków przez pracownika ocenianego

(poniżej należy napisać w jaki sposób oceniany pracownik 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.)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Określenie poziomu wykonywania obowiązków oraz przyznanie okresowej oceny

Oceniam wykonywanie obowiązków przez ocenianego pracownika w okresie objętym oceną **na poziomie** (należy 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 wykonywał 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.

niezadowolającym

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 przyznaje okresową ocenę :

(należy wpisać **pozytywną** – jeżeli zaznaczony został poziom bardzo dobry, dobry lub zadowolający,
negatywną - jeżeli zaznaczony został poziom niezadowolający)

Informacje w sprawie kolejnej oceny okresowej:

Fakultatywne kryteria oceny wybrane przez oceniającego do zastosowania w kolejnej ocenie okresowej :

1.
2.
3.
4.
5.

Kolejna ocena okresowa planowana jest:

a) w przypadku uzyskania przez pracownika oceny pozytywnej : po upływie dwóch lat od dokonania obecnej oceny, w okresie od 01 października do 10 listopada.

b) w przypadku uzyskania przez pracownika oceny negatywnej :

.....

Nowy Sącz, dnia

.....
(podpis Oceniającego)

Pouczenie: ocenianemu pracownikowi przysługuje prawo złożenia odwołania do Starosty Nowosądeckiego w ciągu 7 dni od dnia doręczenia oceny.

Niniejszy arkusz oceny okresowej otrzymałem w dniu

.....
(podpis pracownika ocenianego)

Zatwierdzam.

.....
Starosta Nowosądecki

Wykaz fakultatywnych kryteriów oceny

Lp.	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, - umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji, - służenie pomocą.
9	Umiejętność pracy w zespole	Realizacja zadań w zespole, przez: - pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby, - zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, - współpracę a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu, - zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu, - aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania.
10	Umiejętność negocjowania	Wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych, dzięki: - dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób, - przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska, - przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska, - rozpoznawaniu najlepszych propozycji, - stymulowaniu otwartych dyskusji na temat źródeł konfliktów, - ułatwianiu rozwiązywania problemu, kwestii spornej, - tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań.

11	Zarządzanie informacją (dzielenie się informacjami)	Pozyskiwanie i przekazywanie informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji, przez: <ul style="list-style-type: none"> - przekazywanie posiadanych informacji osobom, dla których informacje te będą stanowiły istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, - uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie.
12	Zarządzanie zasobami	Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów finansowych lub innych, przez: <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	Motywowanie pracowników do osiągania wyższej skuteczności i jakości pracy, przez: <ul style="list-style-type: none"> - zrozumiałe tłumaczenie zadań, określanie odpowiedzialności za ich realizację, ustalanie realnych terminów ich wykonania oraz określenie oczekiwanego efektu działania, - komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących jakości ich pracy, - rozpoznawanie mocnych i słabych stron pracowników, wspieranie ich rozwoju w celu poprawy jakości pracy, - określanie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, - traktowanie pracowników w uczciwy i bezstronny sposób, zachęcanie ich do wyrażania własnych opinii oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji, - ocenę osiągnięć pracowników, - wykorzystywanie możliwości wynikających z systemu wynagrodzeń oraz motywującej roli awansu w celu zachęcenia pracowników do uzyskiwania jak najlepszych wyników, - dopasowanie indywidualnych oczekiwań pracowników dotyczących własnego rozwoju do potrzeb urzędu, - inspirowanie i motywowanie pracowników do realizowania celów i zadań urzędu, - stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.
14	Zarządzanie jakością realizowanych zadań	Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądanych efektów, przez: <ul style="list-style-type: none"> - tworzenie i wprowadzanie efektywnych systemów kontroli działania, - sprawdzanie jakości i postępu w realizacji działań, - modyfikowanie planów w razie konieczności, - ocenianie wyników pracy poszczególnych pracowników, - wydawanie poleceń mających na celu poprawę wykonywanych obowiązków.
15	Zarządzanie wprowadzaniem zmian	Wprowadzanie zmian w urzędzie przez: <ul style="list-style-type: none"> - podejmowanie inicjatywy wprowadzania zmian, - uzasadnianie konieczności wprowadzania zmian, - określanie etapów i ram czasowych wprowadzanych zmian, - wspieranie innych w okresie wprowadzania zmian, - podejmowanie kroków zmniejszających niechęć do wprowadzanych zmian, - skupianie się na sprawach kluczowych związanych z wprowadzanymi zmianami, - przewidywanie reakcji pracowników na wprowadzane zmiany, - wprowadzanie zmian w sposób pozwalający osiągnąć pozytywne rezultaty klientom urzędu.
16	Zorientowanie na rezultaty pracy	Osiąganie zakładanych celów, doprowadzanie działań do końca, przez: <ul style="list-style-type: none"> - ustalanie priorytetów działania, - identyfikowanie zadań krytycznych, szczególnie trudnych, mogących mieć przełomowe znaczenie, - określanie sposobów mierzenia postępu realizacji zadań, - przyjmowanie odpowiedzialności w trakcie realizacji zadań i wywiązywanie się z zobowiązań, - zrozumienie konieczności rozwiązywania problemów oraz kończenia podjętych działań.
		Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny, przez:

17	Podejmowanie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> - rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, - podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, - rozważanie skutków podejmowanych decyzji, - podejmowanie decyzji w złożonych lub obarczonych pewnym ryzykiem sprawach, - podejmowanie decyzji obarczonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat.
18	Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	<p>Pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych, - szybkie działanie mające na celu rozwiązanie kryzysu, - dostosowywanie działania do zmieniających się warunków, - wcześniejsze rozważanie potencjalnych problemów i zapobieganie ich skutkom, - informowanie wszystkich, którzy będą musieli zareagować na kryzys, - wyciąganie wniosków z sytuacji kryzysowych, tak żeby można było w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji, - skuteczne działanie (także) w okresach przejściowych lub wprowadzania zmian.
19	Samodzielność	Zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania.
20	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.
21	Kreatywność	<p>Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami, - wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych, - otwartość na zmiany, poszukiwanie 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.
22	Myślenie strategiczne	<p>Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje, przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ocenianie i wyciąganie wniosków z posiadanych informacji, - zauważanie trendów i powiązań między różnymi informacjami, - identyfikowanie fundamentalnych dla urzędu potrzeb i generalnych kierunków działania, - przewidywanie konsekwencji w dłuższym okresie czasu, - przewidywanie długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji, - planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód, - ocenianie ryzyka korzyści różnych kierunków działania, - tworzenie strategii lub kierunków działania, - analizowanie okoliczności i zagrożeń.
23	Umiejętności analityczne	<p>Umiejętne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozróżnianie informacji istotnych od nieistotnych, - dokonywanie systematycznych porównań różnych aspektów analizowanych i interpretowanych danych, - interpretowanie danych pochodzących z dokumentów, opracowań i raportów, - stosowanie procedur prowadzenia badań i zbierania danych odpowiadających stawianym problemom, - prezentowanie w optymalny sposób danych i wniosków z przeprowadzonej analizy, - stosowanie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w celu rozwiązania problemu/zadania.