

Warszawa, dnia 1 marca 2018 r.

Poz. 462

**ROZPORZĄDZENIE  
MINISTRA FINANSÓW<sup>1)</sup>**

z dnia 27 lutego 2018 r.

**w sprawie ocen okresowych i opinii służbowych funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej**

Na podstawie art. 206 ust. 6 ustawy z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej (Dz. U. poz. 1947, z późn. zm.<sup>2)</sup>) zarządza się, co następuje:

**§ 1.** Rozporządzenie określa:

- 1) kryteria, na podstawie których są sporządzane oceny okresowe i opinie służbowe;
- 2) skalę ocen i przesłanki, które uwzględnia się w procesie oceniania i opiniowania;
- 3) wzór kwestionariusza oceny okresowej i opinii służbowej;
- 4) tryb przeprowadzenia oceny okresowej oraz tryb rozpatrywania wniosków o ponowne rozpatrzenie sprawy dotyczących tej oceny;
- 5) tryb wydawania opinii służbowych oraz rozpatrywania odwołań od tych opinii.

**§ 2.** 1. Ocenę okresową funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej, zwanego dalej „funkcjonariuszem”, sporządza się, biorąc pod uwagę następujące kryteria:

- 1) realizację zadań na stanowisku służbowym wynikających z karty zakresu obowiązków i uprawnień funkcjonariusza, przy uwzględnieniu:
  - a) terminowości,
  - b) jakości,
  - c) efektywności;
- 2) posiadane kompetencje.

2. Ocena kryterium, o którym mowa w ust. 1 pkt 1:

- 1) obejmuje główne zadania wynikające z karty zakresu obowiązków i uprawnień funkcjonariusza;
- 2) jest dokonywana w oparciu o opisową skalę ocen, którą określa załącznik nr 1 do rozporządzenia.

3. Ocena kryterium, o którym mowa w ust. 1 pkt 2, obejmuje:

- 1) 4 wybrane kompetencje,
- 2) 6 wybranych kompetencji – w przypadku funkcjonariusza pełniącego służbę na stanowisku kierowniczym – spośród kompetencji wymienionych w załączniku nr 2 do rozporządzenia.

<sup>1)</sup> Minister Finansów kieruje działem administracji rządowej – finanse publiczne, na podstawie § 1 ust. 2 pkt 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 10 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Finansów (Dz. U. poz. 92).

<sup>2)</sup> Zmiany wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2016 r. poz. 2255, z 2017 r. poz. 88, 244, 379, 708, 768, 1086, 1321, 2409 i 2491 oraz z 2018 r. poz. 106 i 138.

4. Bezpośredni przełożony ustala:

- 1) kompetencje brane pod uwagę przy sporządzaniu oceny okresowej,
- 2) wymagany poziom kompetencji dla danego stanowiska służbowego

– biorąc pod uwagę zakres zadań wykonywanych przez funkcjonariusza oraz stopień ich trudności i złożoności.

5. Poziomy poszczególnych kompetencji określa załącznik nr 3 do rozporządzenia.

§ 3. Ocena okresowa jest sporządzana na kwestionariuszu oceny okresowej, zwanym dalej „kwestionariuszem oceny”, którego wzór określa załącznik nr 4 do rozporządzenia.

§ 4. 1. Sporządzenie oceny okresowej obejmuje następujące etapy:

- 1) wskazanie zadań podlegających ocenie okresowej;
- 2) przyznanie ocen cząstkowych za każde zadanie podlegające ocenie okresowej według opisowej skali ocen odpowiednio do poziomu spełniania przez funkcjonariusza przesłanek, o których mowa w § 2 ust. 1 pkt 1;
- 3) ustalenie ogólnego poziomu realizacji zadań na stanowisku służbowym – przez wyliczenie średniej arytmetycznej z ocen cząstkowych – według skali ocen:
  - a) od 1 punktu do 1,5 punktu – poniżej oczekiwań,
  - b) powyżej 1,5 punktu do 2,5 punktów – na poziomie oczekiwań z zastrzeżeniami,
  - c) powyżej 2,5 punktów do 3,5 punktów – na poziomie oczekiwań,
  - d) powyżej 3,5 punktów do 4,5 punktów – powyżej oczekiwań,
  - e) powyżej 4,5 punktów do 5 punktów – znacznie powyżej oczekiwań;
- 4) ustalenie poziomu posiadanych przez funkcjonariusza kompetencji podlegających ocenie okresowej w przypadku każdej kompetencji;
- 5) ustalenie poziomu zgodności posiadanych przez funkcjonariusza kompetencji z wymaganym poziomem kompetencji dla danego stanowiska służbowego;
- 6) wskazanie propozycji dotyczących rozwoju zawodowego funkcjonariusza;
- 7) przyznanie oceny końcowej:
  - a) pozytywnej albo
  - b) negatywnej.

2. Przed przyznaniem ocen cząstkowych, o których mowa w ust. 1 pkt 2, opinię dotyczącą realizacji przez funkcjonariusza zadań na stanowisku służbowym może wyrazić:

- 1) kierownik zmiany;
- 2) naczelnik urzędu celno-skarbowego albo naczelnik urzędu skarbowego, albo ich zastępcy sprawujący nadzór nad odpowiednim pionem merytorycznym;
- 3) zastępca dyrektora izby administracji skarbowej sprawujący nadzór nad odpowiednim pionem merytorycznym;
- 4) dyrektor właściwej w sprawach Krajowej Administracji Skarbowej komórki organizacyjnej w urzędzie obsługującym ministra właściwego do spraw finansów publicznych albo jego zastępca sprawujący nadzór nad komórką organizacyjną, w której oceniany funkcjonariusz pełni służbę.

3. Funkcjonariusz otrzymuje ocenę końcową:

- 1) pozytywną – oznaczającą, że wywiązuje się z obowiązków służbowych – w przypadku ustalenia ogólnego poziomu realizacji zadań na stanowisku służbowym „na poziomie oczekiwań z zastrzeżeniami”, „na poziomie oczekiwań”, „powyżej oczekiwań”, „znacznie powyżej oczekiwań”, pod warunkiem uzyskania przez funkcjonariusza nie więcej niż 30% ocen cząstkowych na poziomie 1, określonym w załączniku nr 1 do rozporządzenia, a także uzyskania poziomu zgodności posiadanych kompetencji przez funkcjonariusza z wymaganym poziomem kompetencji dla danego stanowiska służbowego powyżej 10%;
- 2) negatywną – oznaczającą, że nie wywiązuje się z obowiązków służbowych – w przypadku ustalenia ogólnego poziomu realizacji zadań na stanowisku służbowym na poziomie „poniżej oczekiwań”, a także w przypadku uzyskania przez funkcjonariusza więcej niż 30% ocen cząstkowych na poziomie 1, określonym w załączniku nr 1 do rozporządzenia.

§ 5. 1. Sporządzając ocenę okresową w zakresie realizacji zadań na stanowisku służbowym, kierownik jednostki organizacyjnej bierze pod uwagę:

- 1) samoocenę funkcjonariusza;
- 2) opinię bezpośredniego przełożonego;
- 3) opinię osoby, o której mowa w § 4 ust. 2, jeżeli została wyrażona.

2. Samooceny, o której mowa w ust. 1 pkt 1, funkcjonariusz dokonuje poprzez przyznanie ocen częściowych za każde zadanie w odpowiednich polach kwestionariusza oceny.

3. Sporządzając opinię, o której mowa w ust. 1 pkt 2, bezpośredni przełożony bierze pod uwagę w szczególności wnioski o udzielenie wyróżnienia, wnioski o mianowanie na wyższy stopień służbowy, wnioski o podwyższenie uposażenia, wnioski o udzielenie odznaczenia państwowego, wyniki kontroli funkcjonalnej, wyniki kontroli instytucjonalnych, opinie służbowe, notatki z rozmów dyscyplinujących, notatki z kontroli funkcjonalnej oraz inne dokumenty dotyczące realizacji zadań na stanowisku służbowym.

4. Opinię, o której mowa w ust. 1 pkt 2, bezpośredni przełożony sporządza po przeprowadzeniu rozmowy z funkcjonariuszem poprzez przyznanie ocen częściowych za każde zadanie podlegające ocenie w odpowiednich polach kwestionariusza oceny. Fakt przeprowadzenia rozmowy funkcjonariusz potwierdza własnoręcznym podpisem. W przypadku odmowy złożenia potwierdzenia bezpośredni przełożony sporządza na tę okoliczność adnotację w kwestionariuszu oceny.

5. Na wniosek funkcjonariusza w rozmowie, o której mowa w ust. 4, może brać udział przedstawiciel wskazanego przez funkcjonariusza związku zawodowego funkcjonariuszy.

6. Opinia, o której mowa w ust. 1 pkt 2, podlega uzasadnieniu w przypadku ustalenia ogólnego poziomu realizacji zadań na stanowisku służbowym na poziomie „poniżej oczekiwań” albo poziomie „znacznie powyżej oczekiwań”.

7. Bezpośredni przełożony może sporządzić uzasadnienie opinii również w przypadkach innych niż określone w ust. 6.

§ 6. 1. Sporządzając ocenę okresową, kierownik jednostki organizacyjnej bierze pod uwagę opinię bezpośredniego przełożonego dotyczącą poziomu posiadanych przez funkcjonariusza kompetencji.

2. Bezpośredni przełożony sporządza opinię, uwzględniając katalog kompetencji i wymagany ich poziom, wypełniając kwestionariusz oceny.

§ 7. 1. Bezpośredni przełożony zapoznaje funkcjonariusza z treścią oceny okresowej oraz wręcza funkcjonariuszowi egzemplarz kwestionariusza oceny.

2. W przypadku różnicy w ocenie okresowej dokonanej przez kierownika jednostki organizacyjnej i w opinii bezpośredniego przełożonego dotyczącej ogólnego poziomu realizacji zadań na stanowisku służbowym bezpośredni przełożony, zapoznając funkcjonariusza z oceną okresową, przedstawia okoliczności, które wpłynęły na ocenę okresową kierownika jednostki organizacyjnej.

3. Fakt zapoznania się z oceną okresową funkcjonariusz potwierdza własnoręcznym podpisem.

4. W przypadku odmowy złożenia potwierdzenia bezpośredni przełożony sporządza na tę okoliczność adnotację w kwestionariuszu oceny.

§ 8. 1. Wniosek do kierownika jednostki organizacyjnej o ponowne rozpatrzenie sprawy dotyczącej oceny okresowej, zwany dalej „wnioskiem o ponowne rozpatrzenie sprawy”, wraz z jego uzasadnieniem funkcjonariusz składa za pośrednictwem bezpośredniego przełożonego.

2. Bezpośredni przełożony, w terminie 14 dni od dnia otrzymania wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy, przekazuje wniosek kierownikowi jednostki organizacyjnej wraz ze swoim stanowiskiem w sprawie.

3. W przypadku wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy dotyczącej negatywnej oceny okresowej kierownik jednostki organizacyjnej powołuje komisję opiniodawczo-doradcą, zwaną dalej „komisją”. Komisja może zostać powołana przez kierownika jednostki organizacyjnej także w przypadku wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy dotyczącej pozytywnej oceny okresowej.

4. W skład komisji, o której mowa w ust. 3, wchodzi co najmniej trzech członków, których wiedza i doświadczenie zawodowe dają rękojmię prawidłowego wykonania zadania, z wyłączeniem osób, o których mowa w § 5 ust. 1 pkt 2 i 3. Komisja, po zapoznaniu się z wnioskiem o ponowne rozpatrzenie sprawy oraz stanowiskiem innych osób sprawujących nadzór nad funkcjonariuszem, jeżeli brały udział w procesie jego oceniania, przedstawia kierownikowi jednostki organizacyjnej swoje stanowisko w sprawie nie później niż w terminie 21 dni od dnia powołania.

**§ 9.** 1. Wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy kierownik jednostki organizacyjnej rozpatruje po wysłuchaniu funkcjonariusza, a także po zapoznaniu się ze stanowiskiem komisji i bezpośredniego przełożonego oraz innych osób sprawujących nadzór nad funkcjonariuszem, jeżeli brały udział w procesie oceniania funkcjonariusza.

2. Na wniosek funkcjonariusza podczas wysłuchania może być obecny przedstawiciel wskazanego przez funkcjonariusza związku zawodowego funkcjonariuszy.

3. O terminie wysłuchania kierownik jednostki organizacyjnej zawiadamia funkcjonariusza oraz związek zawodowy, o którym mowa w ust. 2.

4. Jeżeli funkcjonariusz zawiadomiony o terminie wysłuchania oświadcza, że nie weźmie udziału w wysłuchaniu, lub nie stawia się na wysłuchanie bez usprawiedliwienia, za wystarczające uznaje się jego wyjaśnienia zawarte we wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy.

**§ 10.** 1. Po rozpatrzeniu wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy kierownik jednostki organizacyjnej:

- 1) utrzymuje w mocy ocenę okresową albo
- 2) uchyla ocenę okresową i wydaje nową.

2. Rozstrzygnięcie, o którym mowa w ust. 1, kierownik jednostki organizacyjnej jest obowiązany wydać w terminie 60 dni od dnia otrzymania wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy. Bieg terminu zostaje zawieszony na czas usprawiedliwionej nieobecności w służbie funkcjonariusza składającego wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy.

3. Z rozstrzygnięciem, o którym mowa w ust. 1, bezpośredni przełożony niezwłocznie zapoznaje funkcjonariusza.

**§ 11.** W przypadku negatywnej oceny okresowej dodatkową ocenę, o której mowa w art. 206 ust. 2 ustawy z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej, przeprowadza się, biorąc pod uwagę kryteria, o których mowa w § 2 ust. 1. Przepisy § 2 ust. 2–5, § 3–6 oraz § 7 ust. 1, 3 i 4 stosuje się odpowiednio.

**§ 12.** 1. Opinię służbową sporządza bezpośredni przełożony funkcjonariusza:

- 1) na wniosek kierownika jednostki organizacyjnej albo funkcjonariusza;
- 2) w przypadku zakończenia:
  - a) pełnienia służby przez funkcjonariusza w komórce organizacyjnej,
  - b) okresu przeniesienia czasowego funkcjonariusza trwającego dłużej niż 3 miesiące.

2. Opinia służbowa jest sporządzana na kwestionariuszu opinii służbowej, którego wzór określa załącznik nr 5 do rozporządzenia.

3. Do sporządzenia opinii służbowej przepisy § 2 ust. 1 pkt 1 i ust. 2, § 4 ust. 1 pkt 1–3 i 7 oraz ust. 3, § 5 ust. 1 pkt 1 i 2 oraz ust. 2 i 3 oraz § 7 ust. 1, 3 i 4 stosuje się odpowiednio.

4. Opinia służbowa podlega uzasadnieniu w przypadku ustalenia ogólnego poziomu realizacji zadań na stanowisku służbowym na poziomie „poniżej oczekiwań” albo poziomie „znacznie powyżej oczekiwań”.

5. Uzasadnienie opinii może zostać sporządzone również w przypadkach innych niż określone w ust. 4.

**§ 13.** Odwołanie od opinii służbowej wraz z jego uzasadnieniem funkcjonariusz składa do kierownika jednostki organizacyjnej za pośrednictwem bezpośredniego przełożonego. Do odwołania funkcjonariusz może dołączyć stanowisko związku zawodowego funkcjonariuszy.

§ 14. 1. Odwołanie od opinii służbowej bezpośredni przełożony może uwzględnić w całości i wydać nową opinię służbową.

2. Odwołanie, które bezpośredni przełożony uzna za nieuzasadnione, przesyła w terminie 7 dni od dnia jego otrzymania kierownikowi jednostki organizacyjnej wraz ze swoim stanowiskiem w sprawie i dokumentami będącymi podstawą wydania opinii służbowej.

3. Po zapoznaniu się z całością sprawy kierownik jednostki organizacyjnej:

- 1) utrzymuje w mocy opinię służbową albo
- 2) uchyla opinię służbową i poleca wydanie nowej opinii służbowej, wskazując, jakie okoliczności należy wziąć pod uwagę przy jej wydawaniu, albo
- 3) uchyla opinię służbową i wydaje nową.

4. Rozstrzygnięcie, o którym mowa w ust. 3, kierownik jednostki organizacyjnej jest obowiązany wydać w terminie 30 dni od dnia otrzymania odwołania. Bieg terminu zostaje zawieszony na czas usprawiedliwionej nieobecności w służbie funkcjonariusza składającego odwołanie.

5. Z rozstrzygnięciem, o którym mowa w ust. 3, bezpośredni przełożony niezwłocznie zapoznaje funkcjonariusza.

§ 15. Wnioski o ponowne rozpatrzenie sprawy dotyczące ocen okresowych lub odwołania od opinii służbowych sporządzone na podstawie rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie ocen okresowych i opinii służbowych funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej (Dz. U. z 2016 r. poz. 1017 oraz z 2017 r. poz. 731) są rozpatrywane zgodnie z przepisami dotychczasowymi.

§ 16. Rozporządzenie wchodzi w życie z dniem 1 marca 2018 r.<sup>3)</sup>

Minister Finansów: *T. Czerwińska*

<sup>3)</sup> Niniejsze rozporządzenie było poprzedzone rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie ocen okresowych i opinii służbowych funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej (Dz. U. z 2016 r. poz. 1017 oraz z 2017 r. poz. 731), które traci moc z dniem wejścia w życie niniejszego rozporządzenia zgodnie z art. 256 pkt 3 ustawy z dnia 16 listopada 2016 r. – Przepisy wprowadzające ustawę o Krajowej Administracji Skarbowej (Dz. U. poz. 1948 i 2255 oraz z 2017 r. poz. 379, 1537, 1926 i 2409).

Załączniki do rozporządzenia Ministra Finansów  
z dnia 27 lutego 2018 r. (poz. 462)

## Załącznik nr 1

## OPISOWA SKALA OCEN

<b>1. Terminowość wykonywania zadań</b>	Ocena
poziom 1: zwykle nie realizuje powierzonych zadań w terminie i nie zapewnia ich płynnej realizacji	1
poziom 2: niejednokrotnie zdarzają się przypadki niedotrzymania terminu realizacji powierzonych zadań lub zakłócenie płynności ich realizacji	2
poziom 3: wywiązuje się z powierzonych zadań w wyznaczonym terminie lub w czasie zapewniającym ich płynną realizację	3
poziom 4: wywiązuje się z powierzonych zadań nawet przed wyznaczonym terminem, również w trudnych do przewidzenia sytuacjach	4
poziom 5: wywiązuje się z powierzonych zadań przed wyznaczonym terminem nawet w trudnych do przewidzenia sytuacjach i przejawia wolę przyjęcia kolejnych zadań, stanowi wzór do naśladowania	5
<b>2. Jakość wykonywania zadań</b>	Ocena
poziom 1: realizacja zadań, nawet rutynowych, wymaga korekty merytorycznej lub odbiega od ustalonych procedur	1
poziom 2: realizacja zadań niejednokrotnie wymaga korekty merytorycznej lub proceduralnej	2
poziom 3: realizuje zadania prawidłowo, na poziomie niewymagającym korekty merytorycznej, zgodnie z ustalonymi procedurami	3
poziom 4: realizuje zadania prawidłowo także w przypadku braku ustalonych procedur	4
poziom 5: tworzy lub doskonali procedury realizacji zadań, stanowi wzór do naśladowania	5
<b>3. Efektywność wykonywania zadań</b>	Ocena
poziom 1: realizuje zadania nieskutecznie lub niesprawnie, zwykle angażując nadmierne nakłady	1
poziom 2: realizuje zadania skutecznie, ale niesprawnie, niejednokrotnie angażując nadmierne nakłady	2
poziom 3: realizuje zadania skutecznie i sprawnie, przy optymalnych nakładach	3
poziom 4: realizuje zadania skutecznie i sprawnie, niejednokrotnie oszczędzając (ograniczając) ponoszone nakłady	4
poziom 5: realizuje zadania skutecznie i sprawnie oraz tworzy i udoskonala rozwiązania, oszczędzając nakłady, stanowi wzór do naśladowania	5

**WYKAZ KOMPETENCJI BRANYCH POD UWAGĘ PRZY SPORZĄDZENIU OCENY OKRESOWEJ  
FUNKCJONARIUSZA SŁUŻBY CELNO-SKARBOWEJ**

<b>ETYKA ZAWODOWA</b>
Oznacza, że zachowanie funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej w służbie i poza służbą jest zgodne z zasadami etyki zawodowej, a w szczególności charakteryzuje się uczciwością, bezstronnością, praworządnością, bezinteresownością. Kompetencja określa poczucie związku funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej z Krajową Administracją Skarbową jako organizacją i jej zadaniami, przejawia się w postępowaniu zgodnym z zasadami etyki zawodowej nawet w trudnych czy ryzykownych sytuacjach oraz w podejmowaniu działań na rzecz budowania pozytywnego wizerunku służby.
<b>GOTOWOŚĆ DO ZMIAN</b>
Oznacza aktywną postawę wobec zachodzących zmian, umiejętność adaptacji do nowych sytuacji i nowych wyzwań, zdolność do podejmowania działań dostosowawczych oraz aktywne uczestnictwo w procesie ich wdrażania.
<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ</b>
Oznacza rzetelne wykonywanie obowiązków służbowych, dbałość o to, by decyzje i działania były zgodne z istniejącym prawem, polityką, procedurami i służyły ochronie interesów państwa i społeczeństwa. Odpowiedzialność przejawia się w gotowości do ponoszenia konsekwencji własnych wyborów i zachowań.
<b>ORIENTACJA NA KLIENTA</b>
Oznacza dążenie do poznania, zrozumienia i zaspokojenia potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych w zakresie działania Krajowej Administracji Skarbowej. Charakteryzuje się gotowością do podjęcia działań niestandardowych rozwiązujących problemy i potrzeby klienta. Przejawia się we właściwych relacjach z klientem oraz w trosce o utrzymanie prawidłowego przekazu informacji do i od klienta. Orientacja na klienta przejawia się w angażowaniu zasobów w celu zaspokojenia oczekiwań klienta.
<b>ORIENTACJA NA OSIĄGANIE CELÓW ORGANIZACJI</b>
Oznacza wytrwałe dążenie do realizowania celów organizacji poprzez podejmowanie działań zmierzających do uzyskiwania jak najlepszych rezultatów, skuteczne i efektywne wykonywanie zadań oraz wykazywanie inicjatywy w dążeniu do stałego doskonalenia metod i narzędzi służby.
<b>GOTOWOŚĆ DO UCZENIA SIĘ</b>
Oznacza gotowość oraz zdolność do podnoszenia swoich kompetencji, rozumianych jako wiedza, umiejętności i postawy, które pozwalają na skuteczne funkcjonowanie zawodowe. Obejmuje również dzielenie się wiedzą oraz współtworzenie baz wiedzy rozumianych jako zbiory doświadczeń i wiedzy eksperckiej.
<b>WNIKLIWOŚĆ</b>
Oznacza umiejętność dochodzenia do sedna sprawy, zdolność do szybkiego i szczegółowego spostrzegania nietypowych aspektów sytuacji, dążenia do dowiedzenia się i zrozumienia jak najwięcej.
<b>INICJATYWA/KREATYWNOŚĆ</b>
Oznacza zdolność do wyszukiwania możliwości usprawnień i wychodzenie z nowymi pomysłami oraz umiejętność patrzenia poza ustalonymi schematami myślenia. Jest to także myślenie innowacyjne, niekonwencjonalne. Przejawia się w stosowaniu metod i technik stymulujących kreatywne myślenie zarówno w odniesieniu do siebie, jak i innych.
<b>ODPORNOŚĆ NA STRES</b>
Oznacza efektywne działanie w stresujących okolicznościach, takich jak przesilenie pracą, presja czasu, przeciwności lub ryzyko. Jest to zdolność do utrzymywania pod kontrolą emocji i powstrzymywania się od negatywnych reakcji w trudnych sytuacjach – w obliczu np. prowokacji, napotkania oporu, wrogości lub też w okolicznościach pracy pod wpływem stresu, nawet długotrwałego.

<b>PEWNOŚĆ I ZDECYDOWANIE W DZIAŁANIU</b>
Oznacza wiarę w siebie i poleganie na własnych możliwościach oraz wykorzystywanie ich do osiągania celów. Przejawia się poprzez zaufanie do własnych decyzji i umiejętności oraz poprzez gotowość do przyjęcia odpowiedzialności, zwłaszcza w sytuacjach stanowiących wyzwanie.
<b>PLANOWANIE I ORGANIZACJA</b>
Oznacza umiejętność efektywnego planowania i organizacji pracy w ramach ścisłej dyscypliny założonego harmonogramu, przy optymalnym wykorzystaniu dostępnego czasu oraz ustalania priorytetów zadań w celu ich najlepszej realizacji.
<b>PODEJMOWANIE DECYZJI</b>
Oznacza zdolność do podejmowania we właściwym czasie optymalnych decyzji służących realizacji celów organizacji. Odnosi się zarówno do decyzji standardowych, jak i ryzykownych czy niepopularnych. Wymaga umiejętności oceny sytuacji.
<b>POSZUKIWANIE INFORMACJI</b>
Oznacza dążenie do jak najpełniejszego rozpoznania danego zagadnienia lub problemu. Realizuje się w działaniu polegającym na wyszukiwaniu jak największej ilości danych i informacji na interesujący temat. Przejawia się w chęci poszukiwania specyficznych informacji, rozwiewania niepewności przez zadawanie pytań.
<b>PRACA ZESPOŁOWA</b>
Oznacza chęć przynależności do zespołu oraz umiejętność pracy z innymi dla osiągnięcia wspólnego celu. Jest ona poparta przekonaniem, że dzięki współpracy można osiągnąć więcej niż indywidualnie. Polega na tworzeniu atmosfery szacunku, współpracy i bezpieczeństwa.
<b>SKRUPULATNOŚĆ</b>
Oznacza koncentrację na dokładności i jakości wykonywanych zadań. Przejawia się w wykonywaniu zadań systematycznie, rzetelnie, zgodnie z oczekiwaniami oraz w gotowości do podejmowania długotrwałego wysiłku.
<b>SKUTECZNOŚĆ KOMUNIKACYJNA</b>
Oznacza zdolność wypowiadania się i argumentowania w mowie i w piśmie w sposób zrozumiały oraz umiejętność aktywnego słuchania i rozumienia wypowiedzi innych osób. Przejawia się również w zdolności autoprezentacji w wystąpieniach publicznych. Polega także na dbałości o wymianę informacji wewnątrz organizacji i poza organizacją.
<b>UMIEJĘTNOŚCI ANALITYCZNE</b>
Oznacza zdolność do dostrzegania i rozumienia powiązań między informacjami. Obejmuje uporządkowanie poszczególnych części problemu lub sytuacji, tworzenie porównań różnych elementów, określanie zależności przyczynowo-skutkowych i wyciąganie wniosków.
<b>DELEGOWANIE ZADAŃ</b>
Oznacza przekazywanie funkcjonariuszowi Służby Celno-Skarbowej konkretnego zadania do wykonania, z możliwością przekazania uprawnień, które należą do zakresu działania przełożonego. Oznacza także umiejętność powodowania, że podwładni będą wykonywać zlecone im zadania zgodnie z oczekiwaniami. Wiąże się z wyznaczeniem zadań i oceną rezultatów oraz zapewnieniem wsparcia, które pomoże w osiągnięciu celu. Jest to także zdolność wydawania poleceń, mających na celu realizację zadań zgodnie z przyjętymi standardami poprzez korzystanie z uprawnień wynikających z zajmowanego stanowiska, pod warunkiem że są one używane właściwie i służą realizacji celów organizacji.
<b>MOTYWOWANIE</b>
Oznacza umiejętność angażowania funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej w realizację celów organizacji. Pod pojęciem motywowania rozumie się dokonywanie oceny postaw, zachowań i poziomu wykonania zleconych zadań, a także zachęcanie podwładnych do lepszej, bardziej efektywnej służby oraz ciągłego podnoszenia wiedzy i umiejętności przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi. Efektywne motywowanie ma na celu zwiększenie satysfakcji funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej z wykonywanej służby i ich identyfikację z organizacją.



**MYŚLENIE STRATEGICZNE**

Oznacza zdolność do określania długoterminowych, realnych celów, modelowania organizacji pod kątem wymagań przyszłości. Odnosi się do trafnej analizy teraźniejszości, przewidywania przyszłych wydarzeń, ich wpływu na funkcjonowanie organizacji oraz poszukiwania rozwiązań w odpowiedzi na te wydarzenia. Obejmuje również konstruktywne podejście do procedur obecnie stosowanych w organizacji i odwagę w proponowaniu zmian.

**ODWAGA KIEROWNICZA**

Oznacza stanowcze i konsekwentne działanie, odpowiedzialność za podejmowane decyzje, nieuleganie presji. W przypadku błędnych posunięć jest to szukanie sposobu na skorygowanie kierunku działań, umiejętność przyznania się do błędu oraz wyciąganie wniosków z każdej podjętej decyzji. Obejmuje również przeprowadzanie zmian, także tych niepopularnych.

**PRZYWÓDZTWO I BUDOWANIE ZESPOŁU**

Oznacza ukierunkowane działanie mające na celu utworzenie zespołu w celu efektywnej realizacji zadań stawianych przed organizacją. Polega na stworzeniu atmosfery zaufania, bezpieczeństwa i więzi w zespole poprzez życzliwość i otwartą komunikację, tolerancję na różnice zdań i stanowisk. Przejawia się w wyznaczaniu standardów zachowań dla nadzorowanych funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej.

## POZIOMY POSZCZEGÓLNYCH KOMPETENCJI

<b>ETYKA ZAWODOWA</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>JEST UCZCIWY</b>	<b>ZNA I STOSUJE ZASADY ETYKI ZAWODOWEJ</b>	<b>REAGUJE NA SYTUACJE NARUSZANIA ZASAD ETYKI ZAWODOWEJ</b>	<b>WZMACNIA POSTAWY ETYCZNE INNYCH OSÓB</b>	<b>JEST WZOREM ETYCZNYM</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożądanych zachowań	·wykazuje się uczciwością w życiu codziennym ·postępuje zgodnie z prawem, przyjętymi zasadami i normami społecznymi	·wykazuje się uczciwością w sytuacjach wynikających z pełnienia służby ·wszystkich klientów traktuje w sposób równy i bezstronny z poszanowaniem ich prawa do godności ·jest lojalny wobec Krajowej Administracji Skarbowej jako organizacji	·podejmuje próby zapobiegania nieetycznym zachowaniom innych osób ·utożsamia się ze służbą; kieruje się kategoriami zadań i potrzeb służby ·w służbie i poza służbą zachowuje się w sposób godny i budujący prestiż Służby Celno-Skarbowej	·z dumą reprezentuje służbę, stanowiąc bardzo dobrą jej wizytówkę ·promuje postawy i zasady etyczne w służbie i poza służbą ·swoją postawą etyczną wzbudza zaufanie innych	·podejmuje zdecydowane kroki w oparciu o wartości nawet wtedy, gdy wiąże się z tym duży koszt lub ryzyko ·konfrontuje się z osobami o silnej pozycji w imię wartości etycznych Służby Celno-Skarbowej ·swoją postawą kształtuje pozytywny wizerunek służby – stanowi wzór do naśladowania
<b>GOTOWOŚĆ DO ZMIAN</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>UCZESTNICZY W PROCESIE ZMIAN</b>	<b>MA ŚWIADOMOŚĆ POTRZEBY ZMIANY</b>	<b>WSPIERA WDROŻENIE ZMIAN</b>	<b>INICJUJE ZMIANY</b>	<b>BUDUJE ŚRODOWISKO ZMIAN</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
brak pożądanych zachowań	·dostosowuje się do nowych zadań i obowiązków na tyle szybko, że nie powoduje to istotnych zakłóceń w wypełnianiu obowiązków służbowych	· rozumie potrzebę zmiany ·umiejętnie dostosowuje się do nowych sytuacji	wspiera wprowadzanie nowych rozwiązań komunikuje potrzebę zmiany	·inicjuje nowe rozwiązania ·posiada umiejętność przekonywania do zmian ·potrafi oceniać ryzyka w procesie zachodzących zmian	·buduje środowisko sprzyjające inicjowaniu zmian ·promuje zmiany ·wprowadza nowe rozwiązania ·angażuje innych w proces zmiany ocenia efekty zmiany
<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>WYKONUJE ZADANIA</b>	<b>MA ŚWIADOMOŚĆ ROLI SŁUŻBY CELNO-SKARBOWEJ</b>	<b>DOSTRZEGA PERSPEKTYWĘ SPOŁECZNĄ</b>	<b>KIERUJE SIĘ DOBREM PAŃSTWA I SPOŁECZEŃSTWA</b>	<b>INICJUJE DZIAŁANIA NA RZECZ PAŃSTWA I SPOŁECZEŃSTWA</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożądanych zachowań	·wykonuje obowiązki służbowe zgodnie z oczekiwaniami przełożonych jest właściwie zmotywowany do pełnienia służby	·ma świadomość służebnej roli Służby Celno-Skarbowej wobec społeczeństwa i państwa ·bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy Służby Celno-Skarbowej	·dostrzega perspektywę społeczną realizowanych zadań ·przyjmuje odpowiedzialność za rzetelne wykonywanie obowiązków, zgodnie z przepisami, procedurami i poleceniami przełożonych ·dba o jakość wykonywanych obowiązków	·realizując zadania, kieruje się oczekiwaniami społeczeństwa, przedsiębiorców, budżetu i instytucji partnerskich ·ma świadomość konsekwencji społecznych wynikających z podejmowanych	·inicjuje działania podnoszące świadomość społeczną o zadaniach i roli organizacji w służbie państwa ·wpływa na budowanie zaufania, przejrzystości i atmosfery współpracy w relacjach z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym ·podejmuje działania na rzecz ochrony interesu

				przez niego decyzji angażuje się w doskonalenie jakości usług świadczonych przez Służbę Celno-Skarbową	publicznego wykracza- jącego poza zakres jego obowiązków
<b>ORIENTACJA NA KLIENTA</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>ODPOWIEDNIO REAGUJE NA WNIOSKI I ZAPYTANIA</b>	<b>UTRZYMUJE JASNĄ KOMUNIKACJĘ Z KLIENTEM</b>	<b>BIERZE OSOBISTĄ ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA ROZWIĄZANIE PROBLEMÓW KLIENTA</b>	<b>ROZWIĄZUJE NIESTANDAR- DOWE PROBLEMY KLIENTA</b>	<b>TWORZY NOWE ROZWIĄZANIA DLA KLIENTA</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożąda- nych zachowań	·zapewnia klien- towi obsługę ·podejmuje dzia- łania właściwe dla zaistniałej sytuacji ·zapewnia klien- towi bieżącą informację na temat etapu zała- twianej sprawy lub wskazuje źródło pozyskania informacji	·dba o klarowność komunikacji w sprawach doty- czących wzajem- nych oczekiwań ·wykonuje zadania, tworząc przyjazną atmosferę ·przekazuje klien- tom pomocne informacje	·bierze na siebie osobistą odpowiedzialność za roz- wiązanie problemów zwią- zanych z obsługą klienta ·monitoruje poziom satys- fakcji klienta ·przeciwdziała problemom sprawnie, bez zbędnej zwłoki	·podejmuje dzia- łania na rzecz klienta (szkolenia, konferencje, promocja procedur) ·wychodzi na- przeciw oczeki- waniom klienta, udzielając pomo- cy klientowi w dostosowaniu działań do obo- wiązujących przepisów prawa ·podejmuje dzia- łania ograniczają- ce bariery biuro- kratyczne	·proponuje wprowadze- nie nowatorskich roz- wiązań wynikających z potrzeb klienta (legi- slacyjnych, organiza- cyjnych) ·inicjuje działania zmierzające do wzrostu świadomości klientów Służby Celno-Skarbowej ·wychodzi naprzeciw obecnym i przyszłym oczekiwaniom klientów
<b>ORIENTACJA NA OSIĄGANIE CELÓW ORGANIZACJI</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>WYKONUJE ZADANIA</b>	<b>WYKONUJE ZADANIA ZE ŚWIADOMOŚCIĄ CELÓW ORGANIZACJI</b>	<b>DOSKONALI SPOSOBY REALIZACJI CELÓW</b>	<b>INICJUJE SPOSOBY REALIZACJI CELÓW</b>	<b>WYZNACZA NOWE CELE</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożąda- nych zachowań	·zna zadania wymagane na zajmowanym stanowisku ·stara się dobrze wykonać zadania	·zna cele organizacji i potrafi je powiązać z wykonywanymi zadaniami ·angażuje się w realizację posta- wionych celów ·analizuje osiągnięte rezultaty i wyciąga wnioski ·zgłasza potrzebę zmiany sposobu osiągania celu	·utożsamia się z celami organizacji i zajmowanego stanowiska ·proponuje konkretne zmiany w procedurach określających sposób wykonania zadania, aby poprawić jakość swojej pracy i osiągnąć wyniki	·promuje cele organizacji i zachęca innych do uzyskiwania jak najlepszych rezultatów ·analizuje przy- dzielone zadania i określa sposoby osiągnięcia celów ·stwarza warunki oraz udziela wsparcia dla osiągnięcia jak najlepszych rezul- tatów	·wyznacza trudne, ale możliwe do realizacji cele ·monitoruje podejmo- wane działania i dokonuje niezbędnych korekt na właściwym etapie wykonywania zadania ·analizuje szanse, ryzyka ·angażuje środki i czas, aby osiągnąć wyzna- czone cele

<b>GOTOWOŚĆ DO UCZENIA SIĘ</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>PODNOŚI SVOJE KOMPETENCJE</b>	<b>WYKAZUJE INICJATYWĘ W PODNOSZENIU SVOICH KOMPETENCJI</b>	<b>BUDUJE SVOJĄ ŚCIEŻKĘ ROZWOJU</b>	<b>DZIELI SIĘ WIEDZĄ</b>	<b>ZARZĄDZA WIEDZĄ W ORGANIZACJI</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożądanych zachowań	·korzysta z oferowanych mu możliwości w zakresie podnoszenia swoich kompetencji ·opanowuje wymaganą wiedzę i umiejętności w stopniu wystarczającym	·przejawia zainteresowanie poszerzaniem swoich kompetencji ·na bieżąco śledzi najnowsze zagadnienia merytoryczne w swojej specjalności ·samodzielnie opanowuje nową wiedzę i umiejętności ·jest zmotywowany do korzystania z dostępnej oferty szkoleniowej	·nowe zagadnienie postrzega jako wyzwanie i szansę rozwoju ·podejmuje konsekwentne działania w celu zapewnienia sobie aktualnej wiedzy ·planuje swoją ścieżkę rozwoju zawodowego	·przejawia inicjatywę w udoskonalaniu procesu szkolenia w organizacji ·jest mentorem, dzieli się wiedzą i doświadczeniem ·angażuje siebie i innych w przedsięwzięcia mające na celu podniesienie kompetencji zawodowych	·jest uznawany za autorytet w swej dziedzinie przez współpracowników oraz osoby spoza bezpośredniego otoczenia zawodowego ·ma decydujący głos w rozstrzyganiu sporów merytorycznych ·tworzy nową wiedzę i dba o jej zrozumienie ·współtworzy bazy wiedzy w organizacji
<b>WNIKLIWOŚĆ</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>DOSTRZEGA NIETYPOWĄ SYTUACJĘ</b>	<b>BADA SZCZEGÓŁY SYTUACJI</b>	<b>WYJAŚNIA SYTUACJĘ</b>	<b>DOSTRZEGA ZŁOŻONE POWIĄZANIA</b>	<b>PROONUJE NOWE ROZWIĄZANIA</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożądanych zachowań	·próbuję patrzeć na problemy z różnej perspektywy ·komunikuje współpracownikom dostrzeżenie nietypowej sytuacji ·w ocenie sytuacji kieruje się intuicją	·dostrzega istotne szczegóły dla danej sytuacji ·konsekwentnie dąży do wyjaśnienia wszystkich aspektów sprawy	·aby zgłębić problem, korzysta z pomysłów i osobistej wiedzy oraz analogii do podobnej sytuacji ·zadaje pytania w celu dotarcia do źródła problemu oraz poszukuje możliwych rozwiązań ·w swoich działaniach cechuje się dużą dokładnością	·dostrzega powiązania między faktami i sytuacjami, pomiędzy którymi nie ma oczywistych związków ·skutecznie zgłębia i analizuje potencjalne nieprawidłowości, rozróżniając sprawy istotne od mniej znaczących w danej sprawie ·po wykryciu nieprawidłowości podejmuje odpowiednie działania	·tworzy nowy obraz problemu lub sytuacji ·jest w stanie określić potencjalny wpływ problemu na wszystkie istotne obszary działania ·proponuje nowe rozwiązania, które doskonałą odpowiednią procedurą
<b>INICJATYWA/KREATYWNOŚĆ</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>DOSTRZEGA MOŻLIWOŚCI</b>	<b>POSZUKUJE NOWYCH ROZWIĄZAŃ</b>	<b>TWORZY NOWE ROZWIĄZANIA</b>	<b>PRZEWIDUJE I DZIAŁA Z WYPRZEDZENIEM</b>	<b>TWORZY ŚRODOWISKO INNOWACYJNOŚCI</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożądanych zachowań	·działa samodzielnie ·jest gotowy do wypróbowania różnych rozwiązań	·szuka możliwych rozwiązań problemu w sytuacji, gdy inni byliby skłonni czekać i mieć nadzieję, że	·wymyśla niestandardowe rozwiązania problemów i jest w tym postępowy ·dociera do osób zainteresowanych problemem w celu konsultacji	·myśli niekonwencjonalnie ·jest gotowy, aby spojrzeć poza granicę dostępnych informacji	·zachęca i wspiera współpracowników w tworzeniu nowych rozwiązań i w niekonwencjonalnym podejściu do problemu

		problem rozwiąże się sam · wykorzystuje swoją wiedzę zawodową i wszelkie dostępne źródła informacji w celu wynalezienia nowych możliwości i nowych rozwiązań	· dostosowuje nowe rozwiązania do specyfiki organizacji · nie zniechęca się kwestionowaniem nowych rozwiązań	na rzecz najlepszego rozwiązania · przewiduje przyszłe wydarzenia, stwarza możliwości lub minimalizuje potencjalne problemy, angażując w to dodatkowy wysiłek	· przewodzi nowym ideom i inicjatywom · potrafi przekonać do nowych rozwiązań nawet w sytuacji oporu
<b>ODPORNOŚĆ NA STRES</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>STARA SIĘ OPANOWAĆ EMOCJE</b>	<b>REAGUJE SPOKOJNIE</b>	<b>SPRAWNIE FUNKCJONUJE W SYTUACJI DŁUGOTRAŁEJ PRESJI</b>	<b>W PEŁNI KONTROLUJE SYTUACJĘ</b>	<b>ZARZĄDZA STRESEM W ORGANIZACJI</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
· brak pożądanych zachowań	· mimo odczuwanych silnych emocji, np. gniewu, entuzjazmu, frustracji, stara się zachować spokój · powstrzymuje się przed działaniem bez zastanowienia	· zachowuje spokój i kontrolę nawet w trudnych, stresujących sytuacjach · nie daje się sprokocować w sytuacjach konfliktowych · w przypadku długotrwałego stresu komunikuje potrzebę wsparcia	· w sytuacji presji utrzymuje się przez dłuższy czas działa w sposób logiczny i spokojny · potrafi opanować sytuację, działając racjonalnie · zna i stosuje techniki radzenia sobie z długotrwałym stresem	· zachęca innych do racjonalnych zachowań · w przypadku agresji wobec grupy stara się uspokajać innych członków zespołu, stosując logiczną argumentację · w sytuacjach trudnych i nieprzewidywalnych wzbudza zaufanie zespołu	· w kryzysowych sytuacjach mobilizuje i motywuje do działania całe zespoły · w przypadku konfliktów potrafi działać jako mediator · proponuje i wprowadza programy radzenia sobie ze stresem
<b>PEWNOŚĆ I ZDECYDOWANIE W DZIAŁANIU</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>DZIAŁA W OBRĘBIE USTALONYCH PROCEDUR</b>	<b>DZIAŁA PEWNI W OBRĘBIE USTALONYCH PROCEDUR</b>	<b>DZIAŁA PEWNI W SYTUACJACH NIETYPOWYCH</b>	<b>DZIAŁA PEWNI W SYTUACJI WYZWANIA</b>	<b>DZIAŁA PEWNI, CHRONIĄC INNYCH</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
· brak pożądanych zachowań	· realizuje rutynowe działania · funkcjonuje pewnie tylko w grupie	· pewnie realizuje rutynowe działania · w ramach procedur działa w sposób zdecydowany · potrafi egzekwować i dochodzić swoich uprawnień	· postępuje zdecydowanie w sytuacjach wykraczających poza rutynowe działania · podejmuje ryzyko tylko w sytuacjach, gdy jest to konieczne lub pożądane · w sposób bezpośredni wyraża pewność co do swojego osądu sytuacji i posiadanych możliwości działania	· nie obawia się oceny, krytyki, stanowczo reaguje nawet w sytuacji oporu ze strony innych osób · w przypadku nieprzewidywanych okoliczności potrafi szybko zastosować skuteczne strategie działania · podejmuje stanowcze i zdecydowane działania w sytuacji zagrożenia	· wspiera działania innych w sytuacji zagrożenia · w sytuacji działania w niepewnych warunkach potrafi wskazać innym właściwy sposób postępowania i przyjąć na siebie odpowiedzialność · podejmuje działania budujące atmosferę wzajemnego zaufania i bezpieczeństwa

<b>PLANOWANIE I ORGANIZACJA</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>REALIZUJE WYZNACZONE ZADANIA</b>	<b>ORGANIZUJE PRACĘ WŁASNĄ</b>	<b>USTALA PRIORYTETY I PLANUJE SEKWENCJE DZIAŁAŃ</b>	<b>PLANUJE I ORGANIZUJE Z WYPRZEDZENIEM</b>	<b>TWORZY I KORYGUJE ZŁOŻONE, DŁUGOTERMINOWE PLANY</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożądanych zachowań	·wymaga pomocy w ustalaniu właściwej kolejności wykonania zadań ·zwykle terminowo wykonuje zadania ·wymaga wsparcia w racjonalnym rozkładzie pracy w czasie	·organizuje pracę własną, dbając o efektywne wykorzystanie czasu służby ·terminowo wykonuje zlecone zadania ·w sytuacji zagrożenia terminu realizacji zadania zgłasza potrzebę pomocy, wsparcia ze strony innych	·ustala hierarchię i chronologię zadań do wykonania ·rozpoznaje i komunikuje, co jest potrzebne do realizacji zadań ·potrafi pracować nad wieloma zadaniami równocześnie	·planuje z wyprzedzeniem, przewidując przeszkody i zagrożenia ·szacuje i organizuje zasoby niezbędne do realizacji celu ·tworzy przejrzyste i realistyczne plany służące osiągnięciu określonych celów ·na bieżąco uwzględnia w planach zmieniające się okoliczności ·poszukuje dodatkowych metod i narzędzi do realizacji zadań	·zestawia różne plany, biorąc pod uwagę wiele czynników zapewniających osiągnięcie oczekiwanego rezultatu końcowego ·tworzy i wykorzystuje plany, które wprowadzają szerszą perspektywę, określa niezbędne sekwencje czasowe do realizacji tych planów ·monitoruje poziom realizacji działań i w razie konieczności dokonuje korekty długoterminowych planów ·tworzy i promuje dobre praktyki w zakresie planowania i organizacji pracy
<b>PODEJMOWANIE DECYZJI</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>PODEJMUJE DECYZJE PRZY WSPARCIU INNYCH</b>	<b>PODEJMUJE RUTYNOWE DECYZJE</b>	<b>PODEJMUJE DECYZJE</b>	<b>PODEJMUJE NIESTANDARDOWE DECYZJE</b>	<b>PODEJMUJE WIELOWYMIAROWE DECYZJE</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożądanych zachowań	·potrzebuje pomocy przy poszukiwaniu informacji niezbędnych do podjęcia decyzji ·zgłasza potrzebę potwierdzenia podjętych przez siebie decyzji	·poszukuje minimum informacji niezbędnej dla podjęcia decyzji ·podejmuje standardowe decyzje w oparciu o procedury ·potrafi załatwić sprawę, korzystając z dostępnych rozwiązań ·w sprawach bardziej skomplikowanych podejmuje decyzje przy wsparciu innych osób	·podejmuje merytoryczne, efektywne i terminowe decyzje ·przy podejmowaniu decyzji wykorzystuje racjonalne, logiczne myślenie, analizę faktów, zdobyte doświadczenie zawodowe ·rozumie i przewiduje skutki podejmowanych decyzji	·potrafi podjąć trafną decyzję w trudnej sprawie pomimo presji czasu ·podejmuje decyzje w skomplikowanych sprawach, także gdy brakuje części informacji	·bierze pod uwagę różne perspektywy przy podejmowaniu decyzji ·podejmując decyzję, analizuje szanse i ryzyka dla organizacji i społeczeństwa ·wybiera optymalne rozwiązanie służące interesom organizacji i społeczeństwa ·trwa przy podjętych decyzjach nawet wtedy, gdy są one kontrowersyjne lub niepopularne, jeśli służą one interesom organizacji i społeczeństwa

<b>POSZUKIWANIE INFORMACJI</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>DOSTRZEGA BRAK INFORMACJI</b>	<b>ZADAJE PYTANIA</b>	<b>POSZUKUJE INFORMACJI GŁĘBIEJ</b>	<b>PROWADZI SYSTEMATYCZNE POSZUKIWANIA</b>	<b>PROPONUJE WPROWADZENIE NOWYCH ROZWIĄZAŃ DLA SYSTEMU POSZUKIWAŃ</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożądanych zachowań	·dostrzega i komunikuje brak informacji do rozwiązania problemu ·wymaga wsparcia w identyfikowaniu źródeł informacji ·wymaga pomocy przy wyborze właściwej informacji	·zadaje pytania dotyczące problemu ·korzysta z dostępnych informacji lub innych dostępnych źródeł	·angażuje się w badanie problemu lub sytuacji, wykraczając poza rutynowe pytania ·zadaje serię szczegółowych pytań mających na celu dotarcie do sedna sprawy lub problemu, sięgając głębiej niż powszechnie dostępne informacje ·nie zaprzestaje poszukiwań po uzyskaniu pierwszej odpowiedzi	·kontaktuje się z innymi ludźmi, którzy nie uczestniczą w rozwiązywaniu problemu, aby zasięgnąć ich zdania, poglądów, doświadczeń, informacji itp. ·systematycznie i z zaangażowaniem prowadzi poszukiwania w różnych źródłach mające na celu pozyskanie potrzebnych informacji lub informatorów ·angażuje dodatkowe osoby, które będą zdobywać informacje	·tworzy system selekcjonowania i gromadzenia informacji do wykorzystywania w przyszłości ·proponuje wprowadzenie zmian do systemu poszukiwania informacji w organizacji
<b>PRACA ZESPOŁOWA</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>DOSTRZEGA POTRZEBĘ WSPÓLPRACY</b>	<b>WSPÓLPRACUJE</b>	<b>WYRAŻA POZYTYWNE OCZEKIWANIA WOBEC ZESPOŁU</b>	<b>MOTYWUJE I MOBILIZUJE DO WSPÓLNEJ PRACY</b>	<b>BUDUJE ZESPÓŁ</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
brak pożądanych zachowań	·po instruktażu podejmuje próbę współpracy ·dostosowuje się do sposobu działania zespołu ·zwykle podporządkowuje się decyzjom grupy	·chętnie uczestniczy w pracach zespołu oraz wspólnie wykonuje pracę ·popiera decyzje grupy ·przekazuje innym członkom zespołu informacje na temat postępów, planów itp. ·zachowuje się w sposób bezkonfliktowy ·dzieli się informacjami ·dostrzega wspólne cele	·wyraża pozytywne opinie w stosunku do wkładu pracy innych osób oraz potrafi wyrazić krytykę w sposób konstruktywny ·o członkach zespołu wyraża się pozytywnie zarówno w rozmowie z nimi jak i osobami trzecimi ·chętnie uczy się od innych ·identyfikuje się z celami zespołu	·jest zaangażowany w realizację wspólnych celów, chętnie udziela pomocy ·oczekuje wkładu od członków zespołu oraz zachęca do zgłaszania pomysłów i opinii umożliwiających podjęcie konkretnych decyzji ·dba o bezpieczeństwo swoje i członków zespołu w sytuacji zagrożenia ·wspiera przepływ informacji w zespole ·bierze odpowiedzialność za wyniki pracy zespołu	·integruje zespół do osiągnięcia wspólnych celów ·buduje ducha zespołu, morale i współpracę w zespole, podejmuje działania rozwijające jedność zespołu ·działa tak, aby propagować dobre relacje niezależnie od osobistych sympatii i antypatii ·rozwiązuje problemy i konflikty w grupie ·organizuje działania, mając na względzie bezpieczeństwo zespołu w sytuacji zagrożenia

<b>SKRUPULATNOŚĆ</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>ZNA WYMAGANIA STANOWISKA PRACY</b>	<b>SPRAWDZA DOKŁADNOŚĆ WŁASNEJ PRACY</b>	<b>JEST DOKŁADNY W DZIAŁANIACH</b>	<b>MONITORUJE POPRAWNOŚĆ PRACY ZESPOŁU</b>	<b>PODEJMUJE DZIAŁANIA SYSTEMATYZUJĄCE PRACĘ</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożądanych zachowań	·zna wymagania dotyczące wykonywanej pracy i jej standardów ·wymaga sprawdzenia przez innych wykonywanej pracy ·zwykle utrzymuje porządek na swoim stanowisku pracy	·dba o kompletność prowadzonej dokumentacji ·utrzymuje porządek na swoim stanowisku pracy ·dostrzega i zgłasza pojawiające się niejasności, nieprawidłowości	·dba o jakość wykonywanych zadań, wykonuje je z dokładnością i starannością ·działa w metodyczny i systematyczny sposób w przypadku powtarzających się czynności ·wyjaśnia powstałe niejasności	·sprawdza dokładność wykonywanej przez siebie pracy ·dostrzega i koryguje nieprawidłowości pojawiające się u innych	·proponuje zmiany w systemach organizacyjnych i procedurach sprzyjających utrzymaniu porządku w organizacji ·proponuje i tworzy rozwiązania, które mają na celu usprawnienie i systematyzację pracy
<b>SKUTECZNOŚĆ KOMUNIKACYJNA</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>KOMUNIKUJE SIĘ W SPOSÓB ZROZUMIAŁY</b>	<b>DBA O ZROZUMIENIE PRZEKAZU</b>	<b>ARGUMENTUJE I PRZEKONUJE</b>	<b>OPTYMALIZUJE WYMIANĘ INFORMACJI</b>	<b>TWORZY KULTURĘ WYMIANY INFORMACJI</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożądanych zachowań	·wyraża myśli w mowie i w piśmie w sposób jasny i zrozumiały ·zapytany o informację, udziela odpowiedzi ·używa prawidłowo zasad gramatycznych i właściwie dobiera słownictwo w wypowiedziach	·wypowiada się w sposób logiczny, tak by inni byli w stanie śledzić tok rozumowania ·sprawdza, czy przekazana informacja dotarła do odbiorcy i została zrozumiana ·prezentuje stanowisko w sprawie oraz przekazuje informacje	·dobiera zawartość wypowiedzi do poziomu i doświadczenia słuchaczy ·znajduje właściwe argumenty w celu obrony prezentowanego stanowiska i potrafi przekonać o ich słuszności ·występując publicznie, wypowiada się w sposób pewny i zdecydowany, potrafi wpływać na innych	·podsumowuje i porządkuje wspólne ustalenia, co sprzyja wypracowaniu założonych efektów ·wnosząc merytoryczny wkład, tworzy systemy lepszej wymiany informacji, takie jak konferencje, warsztaty, publikacje ·wspiera i rozwija pomysły innych, pomaga w znalezieniu właściwych argumentów	·monitoruje przepływ informacji w organizacji i poza organizacją ·tworzy klimat sprzyjający wymianie informacji ·wprowadza systemy mające na celu usprawnienie komunikacji
<b>UMIEJĘTNOŚCI ANALITYCZNE</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>ZBIERA PODSTAWOWE DANE</b>	<b>DOSTRZEGA PODSTAWOWE POWIĄZANIA</b>	<b>DOSTRZEGA ZŁOŻONE POWIĄZANIA</b>	<b>TWORZY ZŁOŻONE PLANY i ANALIZY</b>	<b>REKOMENDUJE ROZWIĄZANIE</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożądanych zachowań	·zbiera i analizuje podstawowe dane ·dostrzega najbardziej oczywiste zależności pomiędzy różnymi elementami i danymi ·wyciąga oczywiste wnioski na podstawie dostępnych danych	·dostrzega wiele aspektów danej sytuacji ·trafnie określa przyczyny typowych nieprawidłowości ·rozdziela informacje istotne od nieistotnych	·wskazuje wszystkie, istotne aspekty danej sytuacji ·stawia hipotezy ·wyciąga wnioski na podstawie niekompletnych, niepełnych danych ·bierze pod uwagę alternatywne rozwiązania ·wskazuje zależności występujące pomiędzy różnymi elementami i danymi	·stosuje różnorodne techniki analityczne ·z łatwością wskazuje różnorodne aspekty danej sytuacji niezależnie od jej złożoności ·zauważa zależności w sytuacji, gdy inni ich nie dostrzegają	·na podstawie złożonych analiz porządkuje rozwiązania według samodzielnie wyznaczonych kryteriów ·dostrzega zróżnicowane skutki zdarzeń i decyzji ·rekomenduje rozwiązanie ze wskazaniem wszystkich „za” i „przeciw”



				·szybko wyciąga trafne wnioski ·tworzy listę możliwych rozwiązań	
<b>DELEGOWANIE ZADAŃ</b>					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	DELEGUJE ZADANIA	DELEGUJE ZADANIA, WSKAZUJĄC OCZEKIWANIA	DELEGUJE I OKAZUJE ZAUFANIE	WYMAGA WYSOKIEJ JAKOŚCI WYKONANIA ZADANIA	POZWALA INNYM KIEROWAĆ
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
·brak pożądanych zachowań	·deleguje zadania, nie udzielając wskazówek ·reaguje w sytuacji źle wykonanego zadania	·udziela ogólnych wskazówek dotyczących wykonania zadania i oczekiwanych rezultatów ·domaga się informowania o istotnych aspektach sprawy	·okazuje zaufanie co do możliwości wykonania rutynowych zadań przez pracownika na odpowiednim poziomie jakości ·deleguje rutynowe zadania, pozostawiając pracownikowi swobodę i samodzielność wykonania zadania, wyboru środków i metod ·w sytuacji napotkania problemów związanych ze standardem wykonania zadania konfrontuje poziom jego realizacji z postawionymi wcześniej oczekiwaniami i komunikuje możliwe konsekwencje ·sprawdza stopień wykonania zadania w kluczowych momentach realizacji	·rozpoznaje kompetencje pracowników, potrafi przydzielać zadania odpowiednio do ich kompetencji ·sprawdza końcowy efekt wykonania zadania ·wyraża uznanie dla umiejętności i zdolności pracownika do wykonania trudnych zadań ·wspiera zasadne propozycje, opinie i działania pracowników ·opierając się na wartościach organizacji, wyznacza nowe, wyższe standardy wykonania zadania ·monitoruje sytuację i w razie potrzeby podejmuje działania naprawcze	·przydziela zadania stanowiące wyzwanie dla pracownika ·podejmuje skalkulowane ryzyko związane z uczeniem się na błędach popełnianych przez podległych pracowników ·w pełni deleguje zadania i konieczne uprawnienia, pozostając odpowiedzialnym za ostateczny kształt realizowanych zadań ·ma świadomość, że nie wszystkie zadania mogą być delegowane, pozostawia sobie zadania strategiczne, o wysokim ryzyku, personalne itp. ·podejmuje działania adekwatne do poziomu wykonania zadań przez podwładnych ·poprzez swój autorytet wywiera wpływ na organizację, skutecznie osiągając jej cele
<b>MOTYWOWANIE</b>					
NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1	POZNAJE SPOSOBY MOTYWOWANIA	ZNA i STOSUJE METODY MOTYWOWANIA	POSZUKUJE NOWYCH SPOSOBÓW MOTYWOWANIA	DBA O EFEKTYWNOŚĆ SPOSOBÓW MOTYWOWANIA	ROZWIJA MOTYWACJĘ WEWNĘTRZNA
POZIOM 0	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4	POZIOM 5
·brak pożądanych zachowań	·zna wyłącznie podstawowe narzędzia umożliwiające motywowanie pracowników ·potrzebuje wsparcia przy wyborze sposobu motywowania pracowników	·zna dostępne metody umożliwiające motywowanie pracowników ·rozpoznaje potrzeby pracowników i dostosowuje narzędzia do ich potrzeb ·oceniając, koncentruje się na zacho-	·poszukuje nowych narzędzi motywowania i stosuje je w praktyce ·nagradza pracowników stosownie do ich wkładu pracy i osiągnięć ·potrafi przekonać pracownika, że może poprawić swoje kompetencje i wyniki	·stawia pracownikom cele stanowiące wyzwanie ·sprawia, by osiągnięcia i wkład pracowników widoczne były dla innych ·tworzy atmosferę wzajemnego zaufania	·stwarza właściwe warunki do rozwoju motywacji wewnętrznej pracowników ·organizuje programy rozwojowe oraz zapewnia odpowiednie zasoby w celu ich realizacji ·tworzy kulturę nagradzania i motywowania pracowników do rozwoju

		waniu i postawie pracownika oraz uzupełnia ją konkretnymi wskazaniami co do możliwości poprawy bądź dalszego rozwoju · reaguje bezpośrednio po wykonaniu zadania		i bezpieczeństwa jako element zwiększający motywację · dostosowuje narzędzia motywacyjne do zmiennych aspektów organizacji · okresowo bada stopień oddziaływania określonych sposobów motywowania na pracownika, tak by nie traciły na swej efektywności	· promuje postawy prorozwojowe podwładnych
<b>MYŚLENIE STRATEGICZNE</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>ZNA STRATEGIE DZIAŁANIA ORGANIZACJI</b>	<b>DOSTOSOWUJE WŁASNE DZIAŁANIA DO STRATEGII</b>	<b>ANALIZUJE ZACHODZĄCE ZMIANY</b>	<b>TWORZY NOWE KONCEPCJE ROZWOJU ORGANIZACJI</b>	<b>JEST WIZJONEREM</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
· brak pożądanych zachowań	· zna i rozumie cele strategiczne · postępuje zgodnie z opracowanymi przez innych strategiami i celami	· ustala priorytety pracy własnej oraz podległego zespołu w nawiązaniu do celów organizacji · angażuje współpracowników w proces identyfikacji szans i zagrożeń w osiągnięciu celów	· analizuje realia, ocenia zachodzące zmiany pod kątem ich wpływu na obecne procedury oraz metody pracy i wyciąga z nich wnioski na przyszłość · przedstawia wizję częściową w zakresie analizowanego przez siebie problemu · potrafi dobrać środki i metody dla osiągnięcia założonego celu · efektywnie zarządza kapitałem ludzkim w procesie realizacji kluczowych celów organizacji	· potrafi wybiegać w przyszłość, przewiduje długoterminowe kierunki rozwoju, myśli kreatywnie · opracowuje i przedstawia argumenty przemawiające za koniecznością realizacji określonych przez niego celów długoterminowych · tworzy nowe procedury służące do realizacji przyszłych celów organizacji · dzieli się z innymi własnymi poglądami co do pożądanych kierunków rozwoju organizacji	· myśli strategicznie, przedkłada rozwój organizacji nad doraźne korzyści, zaszczenia takie myślenie zespołowi · projektuje strategię działania dla organizacji · stawia ambitne cele przed organizacją · posiada zdolność inspirowania i mobilizowania podwładnych
<b>ODWAGA KIEROWNICZA</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>PODEJMUJE DECYZJE</b>	<b>PRZEKONUJE DO PODJĘTYCH DECYZJI</b>	<b>DZIAŁA W SPOSÓB ZDECYDOWANY</b>	<b>DZIAŁA PEWNIE W TRUDNYCH SYTUACJACH</b>	<b>PODEJMUJE WYZWANIA ORGANIZACYJNE</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
· brak pożądanych zachowań	· podejmuje decyzje z zakresu działania podległej komórki organizacyjnej	· bierze na siebie odpowiedzialność za podejmowane decyzje	· potrafi podejmować uzasadnione i oparte na faktach decyzje na bazie potencjalnie niekompletnych informacji	· odważnie stawia czoło krytyce · nie boi się wyrazić odmiennego stanowiska od	· podejmuje decyzje o znaczeniu strategicznym, nawet jeżeli są trudne

	·informuje o podjętych przez siebie decyzjach	·jest stanowczy, przekonuje do swojego zdania i racji ·informuje o pozytywnych i negatywnych konsekwencjach swoich decyzji	·kieruje podległym zespołem i doradza nawet w sytuacji braku utartych rozwiązań ·nie odwołuje decyzji, które uważa za właściwe, nawet pod presją otoczenia ·otwarcie przyznaje się do błędów, z którego wyciąga wnioski	stanowiska przełożonych ·w celu podjęcia decyzji korzysta z wcześniejszych doświadczeń z zakresu zarządzania	·wdraża zmiany, nawet jeżeli są one niepopularne, i bierze za nie odpowiedzialność
<b>PRZYWÓDZTWO i BUDOWANIE ZESPOŁU</b>					
<b>NIE WYKAZUJE ZACHOWAŃ POZIOMU 1</b>	<b>ADMINISTRUJE</b>	<b>MAKSYMALIZUJE EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁANIA ZESPOŁU</b>	<b>BUDUJE TOŻSAMOŚĆ ZESPOŁU</b>	<b>BUDUJE ZAANGAŻOWANIE ZESPOŁU, ZARZĄDZA ZESPOŁEM</b>	<b>JEST LIDEREM, WYZNACZA STANDARDY ZACHOWAŃ</b>
<b>POZIOM 0</b>	<b>POZIOM 1</b>	<b>POZIOM 2</b>	<b>POZIOM 3</b>	<b>POZIOM 4</b>	<b>POZIOM 5</b>
·brak pożądanych zachowań	·wyraża oczekiwania wobec członków zespołu, przydziela zadania ·jest dostępny i osiągalny dla swoich bezpośrednich podwładnych ·zapewnia dostęp do informacji niezbędnych do działania ·wprost informuje o decyzjach dotyczących zespołu i ich uwarunkowaniach, nawet jeżeli podanie takich informacji jest trudne	·zapewnia odpowiednią strukturę, wyznacza kryteria i kierunki działań ·deleguje odpowiedzialność, buduje odpowiednią atmosferę pracy ·potrafi ocenić potencjał poszczególnych członków grupy i przydziela im odpowiednie role w zespole ·ustala normy zachowania zespołu i je egzekwuje ·daje dobry przykład, osobiście modelując pożądane zachowania	·podejmuje działania motywujące członków zespołu do realizacji celów i misji organizacji ·buduje morale, współpracę w zespole oraz podejmuje inne działania rozwijające jedność zespołu ·przewiduje i rozwiązuje problemy i konflikty w zespole ·jest świadomy osobistej odpowiedzialności za zespół ·dba o wizerunek zespołu	·potrafi dostosować sposób zarządzania zespołem do etapu rozwoju zespołu ·potrafi zaangażować zespół wokół wizji i celów organizacji oraz realizowanych zadań ·przewiduje i zapobiega powstawaniu konfliktów w zespole ·udziela pracownikom rozwojowej informacji zwrotnej	·potrafi zyskać poparcie i zaangażowanie kadry kierowniczej i pracowników dla realizacji zaproponowanej wizji i strategii ·nadaje kierunki wizji i strategii rozwoju organizacji ·skutecznie przeprowadza podwładnych przez poważne kryzysy ·jest uznanym autorytetem w całej organizacji, angażuje pracowników do realizacji celów o znaczeniu strategicznym

## WZÓR

## KWESTIONARIUSZ OCENY OKRESOWEJ

*Pola ciemne wypełnia komórka organizacyjna jednostki organizacyjnej Krajowej Administracji Skarbowej właściwa w sprawach kadr i szkolenia*

## OCENA OKRESOWA

Data sporządzenia oceny okresowej: ..... (dzień – miesiąc – rok)	Za okres służby: od ..... (dzień – miesiąc – rok) do ..... (dzień – miesiąc – rok)
--	--

## Dane dotyczące funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej

Nazwisko:		Imię (imiona):	
Stopień służbowy:	Data ostatniej oceny:	Ogólny poziom realizacji zadań z ostatniej oceny okresowej oraz liczba uzyskanych punktów:	
Stanowisko służbowe oraz data objęcia stanowiska przez funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej:	Nazwa komórki organizacyjnej jednostki organizacyjnej Krajowej Administracji Skarbowej:	Nazwa jednostki organizacyjnej Krajowej Administracji Skarbowej:	

## Ocena okresowa funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej

## I. Realizacja zadań na stanowisku służbowym

Lp.	Zadania <sup>1)</sup>	Przesłanki	Samoocena <sup>2)</sup>	Opinia bezpośredniego przełożonego <sup>2)</sup>	Średnia arytmetyczna z ocen cząstkowych bezpośredniego przełożonego	Ocena kierownika jednostki organizacyjnej <sup>2)</sup>	Średnia arytmetyczna z ocen cząstkowych kierownika jednostki organizacyjnej
1		terminowość					
		jakość					
		efektywność					
2		terminowość					
		jakość					
		efektywność					
					Łącznie:		Łącznie:

Ustalenie ogólnego poziomu realizacji zadań <sup>3)</sup>	Bezpośredni przełożony	Kierownik jednostki organizacyjnej

<sup>1)</sup> Wpisać zadania zgodnie z § 4 ust. 1 pkt 1 rozporządzenia.

<sup>2)</sup> Wpisać oceny cząstkowe zgodnie z § 4 ust. 1 pkt 2 rozporządzenia.

<sup>3)</sup> Wpisać ogólny poziom realizacji zadań na stanowisku służbowym zgodnie z § 4 ust. 1 pkt 3 rozporządzenia.

1. Potwierdzenie przeprowadzenia rozmowy z funkcjonariuszem Służby Celno-Skarbowej przed sporządzeniem opinii przez bezpośredniego przełożonego:

.....  
(funkcjonariusz Służby Celno-Skarbowej)

.....  
(bezpośredni przełożony)

2. Informacja o odmowie złożenia podpisu przez funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej<sup>4)</sup>

.....  
.....  
.....

3. Uzasadnienie opinii bezpośredniego przełożonego:

- a) w przypadku ustalenia ogólnego poziomu realizacji zadań na stanowisku służbowym na poziomie „poniżej oczekiwań” albo poziomie „znacznie powyżej oczekiwań”:

.....  
.....  
.....

- b) w innych przypadkach<sup>5)</sup>:

.....  
.....  
.....

4. Opinia wyrażona odpowiednio przez kierownika zmiany, naczelnika urzędu celno-skarbowego albo jego zastępcę, naczelnika urzędu skarbowego albo jego zastępcę, zastępcę dyrektora izby administracji skarbowej, dyrektora właściwej w sprawach Krajowej Administracji Skarbowej komórki organizacyjnej w urzędzie obsługującym ministra właściwego do spraw finansów publicznych albo jego zastępcę<sup>6)</sup>:

.....  
.....  
.....

<sup>4)</sup> Wpisać w przypadku odmowy złożenia podpisu przez funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej.

<sup>5)</sup> Wpisać w przypadku, o którym mowa w § 5 ust. 7 rozporządzenia.

<sup>6)</sup> Można wpisać zgodnie z § 4 ust. 2 rozporządzenia.

## II. Kompetencje funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej

### Ustalenie poziomu zgodności kompetencji posiadanych przez funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej z poziomem kompetencji wymaganych na danym stanowisku służbowym

(wypełnia bezpośredni przełożony)

Lp.	Kompetencja	Wymagany poziom kompetencji	Poziom kompetencji funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej <sup>7)</sup>	Luka kompetencyjna (różnica wartości kolumn 3 i 2)
	1	2	3	4
1				
2				
3				
4				
				Łącznie (%)

## III. Propozycje dotyczące rozwoju zawodowego funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej

Lp.	Rodzaj propozycji	Propozycja bezpośredniego przełożonego	Akceptacja kierownika jednostki organizacyjnej <sup>8)</sup>	
			tak	nie
1	Samokształcenie (w określonym zakresie)			
2	Szkolenie zgodne z systemem szkolenia w Krajowej Administracji Skarbowej			
3	Szkolenie specjalistyczne na pierwszy stopień w korpusie aspirantów Służby Celno-Skarbowej albo oficerów młodszych Służby Celno-Skarbowej			
4	Staż na określonym stanowisku			
5	Udział w zespołach zadaniowych regionalnych lub ponadregionalnych			
6	Przeniesienie (w przypadku posiadania kompetencji przez funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej o profilu zbliżonym do oczekiwanego profilu kompetencyjnego na innym stanowisku służbowym)			

## IV. Ocena końcowa

Rodzaj oceny	Ocena kierownika jednostki organizacyjnej <sup>8)</sup>
1. Ocena pozytywna	
2. Ocena negatywna	

.....  
(pieczętka imienna i podpis kierownika jednostki organizacyjnej)

<sup>7)</sup> Wpisać punkty odpowiednio do spełnianego przez funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej poziomu kompetencji.

<sup>8)</sup> Wstawić znak „X” w odpowiednim polu.

1. Zapoznałem się z oceną okresową.

.....  
(data i podpis funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej)

2. Informacja o odmowie złożenia podpisu przez funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej<sup>9)</sup>

.....  
.....  
.....

3. Uzasadnienie:

.....  
.....  
.....

**P o u c z e n i e**

Funkcjonariusz Służby Celno-Skarbowej może złożyć, w terminie 14 dni od dnia zapoznania się z oceną okresową, wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy do Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w ..... / Szefa Krajowej Administracji Skarbowej<sup>10)</sup>.

<sup>9)</sup> Wpisać w przypadku odmowy złożenia podpisu przez funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej.

<sup>10)</sup> Zaznaczyć właściwe.

## WZÓR

## KWESTIONARIUSZ OPINII SŁUŻBOWEJ

*Pola ciemne wypełnia komórka organizacyjna jednostki organizacyjnej Krajowej Administracji Skarbowej właściwa w sprawach kadr i szkolenia*

## OPINIA SŁUŻBOWA

Data sporządzenia opinii służbowej:  ..... (dzień – miesiąc – rok)	Za okres służby: od ..... (dzień – miesiąc – rok) do ..... (dzień – miesiąc – rok)
---	--

## Dane dotyczące funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej

Nazwisko:	Imię (imiona):
Stopień służbowy:	Stanowisko służbowe oraz data objęcia stanowiska przez funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej:
Nazwa komórki organizacyjnej jednostki organizacyjnej Krajowej Administracji Skarbowej, w której funkcjonariusz Służby Celno-Skarbowej pełnił służbę w okresie, za który jest sporządzana opinia:	Nazwa jednostki organizacyjnej Krajowej Administracji Skarbowej, w której funkcjonariusz Służby Celno-Skarbowej pełnił służbę w okresie, za który jest sporządzana opinia:

## Opinia służbowa funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej

## I. Realizacja zadań na stanowisku służbowym

Lp.	Zadania <sup>1)</sup>	Przesłanki	Samooceana <sup>2)</sup>	Opinia bezpośredniego przełożonego <sup>2)</sup>	Średnia arytmetyczna z ocen częściowych bezpośredniego przełożonego
1		terminowość			
		jakość			
		efektywność			
2		terminowość			
		jakość			
		efektywność			
					Łącznie:

Ustalenie ogólnego poziomu realizacji zadań <sup>3)</sup>	Bezpośredni przełożony

<sup>1)</sup> Wpisać zadania zgodnie z § 4 ust. 1 pkt 1 rozporządzenia.

<sup>2)</sup> Wpisać oceny częściowe zgodnie z § 4 ust. 1 pkt 2 rozporządzenia.

<sup>3)</sup> Wpisać ogólny poziom realizacji zadań na stanowisku służbowym zgodnie z § 4 ust. 1 pkt 3 rozporządzenia.



Uzasadnienie<sup>4)</sup>

.....  
.....  
.....

**II. Opinia końcowa**

Rodzaj opinii	Opinia bezpośredniego przełożonego <sup>5)</sup>
1. Opinia pozytywna	
2. Opinia negatywna	

.....  
(pieczętka imienna i podpis bezpośredniego przełożonego)

## 1. Zapoznałem się z opinią służbową.

.....  
(data i podpis funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej)

2. Informacja o odmowie złożenia podpisu przez funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej<sup>6)</sup>

.....  
.....  
.....

**P o u c z e n i e**

Funkcjonariusz Służby Celno-Skarbowej może złożyć, w terminie 14 dni od dnia zapoznania się z opinią służbową, odwołanie do Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w ..... / Szefa Krajowej Administracji Skarbowej<sup>7)</sup> za pośrednictwem bezpośredniego przełożonego.

<sup>4)</sup> W przypadku wystąpienia okoliczności dotyczących sposobu realizacji zadań na stanowisku służbowym uzasadniających ich formę opisową.

<sup>5)</sup> Wstawić znak „X” w odpowiednim polu.

<sup>6)</sup> Wpisać w przypadku odmowy złożenia podpisu przez funkcjonariusza Służby Celno-Skarbowej.

<sup>7)</sup> Zaznaczyć właściwe.