

ZARZĄDZENIE NR 13/2026
WÓJTA GMINY WARLUBIE

z dnia 13 lutego 2026 r.

sprawie o wprowadzenia regulaminu okresowej oceny pracowników Urzędu Gminy Warlubie oraz osób kierujących jednostkami organizacyjnymi Gminy Warlubie

Na podstawie art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. z 2024 r. poz. 1135) w zw. z art. 33 ust. 3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2024 r. poz. 1465 ze zm.) zarządzam, co następuje:

§ 1. Wprowadzam Regulamin okresowej oceny pracowników Urzędu Gminy Warlubie oraz osób kierujących jednostkami organizacyjnymi Gminy Warlubie.

§ 2. Traci moc zarządzenie 137/2021 Wójta Gminy Warlubie z dnia 15 grudnia 2021 r w sprawie wprowadzenia Regulaminu okresowej oceny pracowników Urzędu Gminy Warlubie i kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Warlubie.

§ 3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem 1 marca 2026 r.

Wójt Gminy Warlubie

mgr inż. Mariusz Kosikowski

**Regulamin okresowej oceny pracowników Urzędu Gminy Warlubie oraz
kierujących jednostkami organizacyjnymi gminy**

§ 1. Okresowej ocenie podlegają pracownicy Urzędu Gminy Warlubie zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych, w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych, kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy Warlubie zatrudnieni na podstawie umowy o pracę, zgodnie z art. 27 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, na zasadach określonych w niniejszym Regulaminie.

§ 2. Regulamin określa częstotliwość, zasady, kryteria oraz tryb przeprowadzania okresowych ocen pracowników Urzędu Gminy Warlubie, kierowników jednostek organizacyjnych Gminy Warlubie o których mowa w §1, w tym sposób dokumentowania oceny oraz postępowania po jej dokonaniu.

§ 3. 1. Celem okresowej oceny jest w szczególności:

- 1) zapewnienie jasnych, jednolitych i zrozumiałych kryteriów oceny dla przełożonych i pracowników,
- 2) zastąpienie ocen subiektywnych i przypadkowych oceną opartą na obiektywnych, mierzalnych i porównywalnych kryteriach,
- 3) zapewnienie pełnego zaangażowania w proces oceny zarówno Oceniających, jak i Ocenianych,
- 4) dostarczenie informacji niezbędnych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej,
- 5) identyfikacja mocnych stron pracowników oraz obszarów wymagających wsparcia lub rozwoju,
- 6) określenie przyczyn trudności w wykonywaniu obowiązków i zaplanowanie działań naprawczych,
- 7) budowanie kapitału zaufania w relacjach przełożony – pracownik poprzez dialog i informację zwrotną,
- 8) zapewnienie, aby po zakończeniu oceny zarówno Oceniany, jak i Oceniający posiadali jednoznaczną wiedzę co do dalszych działań i konsekwencji wynikających z przeprowadzonej oceny,
- 9) stworzenie podstaw do podejmowania uzasadnionych i zgodnych z prawem decyzji kadrowych.

4. 1. Okresowej oceny dokonuje bezpośredni przełożony pracownika, zwany dalej „Oceniającym”.

2. W przypadku, gdy pracownik posiada więcej niż jednego bezpośredniego przełożonego, Wójt Gminy powołuje zespół oceniający, składający się z tych przełożonych.

3. Zespół oceniający dokonuje oceny kolegialnie, przy czym sporządza się jedną ocenę końcową.

4. Ocena dokonywana jest w formie pisemnej przy użyciu arkusza oceny.

§ 4. 1. Okresowa ocena pracy dokonywana jest raz na 24 miesiące, licząc od dnia zakończenia poprzedniej oceny, z zastrzeżeniem przypadków określonych w Regulaminie.

2. Pracownik podlega pierwszej okresowej ocenie pracy po przepracowaniu co najmniej 6 miesięcy, jednak nie później niż w terminie 24 miesięcy od dnia zatrudnienia na stanowisku urzędniczym.

3. Oceniający może zmienić termin oceny w przypadku:

- 1) usprawiedliwionej nieobecności Ocenianego uniemożliwiającej dokonanie oceny – ocena następuje w terminie do 30 dni od dnia powrotu do pracy,
- 2) istotnej zmiany zakresu obowiązków lub stanowiska pracy – ocena następuje po uprzednim umożliwieniu pracownikowi wykonywania nowych obowiązków przez okres pozwalający na rzetelną ocenę, po uprzednim umożliwieniu pracownikowi wykonywania nowych obowiązków przez okres co najmniej 6 miesięcy, pozwalający na dokonanie rzetelnej oceny

4. O nowym terminie oceny Oceniający niezwłocznie informuje Ocenianego na piśmie.

§ 5. 1. Przed dokonaniem okresowej oceny pracy Oceniający przeprowadza z Ocenianym rozmowę wstępną, której celem jest:

- 1) omówienie stosowania kryteriów obowiązkowych określonych w Regulaminie,
- 2) ustalenie kryteriów dodatkowych, o których mowa w §6, odpowiednich do zakresu obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy.

2. Po przeprowadzeniu rozmowy wstępnej, o której mowa w ust. 1, Oceniający dokonuje oceny pracy, w tym ustala punktację poszczególnych kryteriów, zgodnie z zasadami określonymi w Regulaminie.

3. Bezpośrednio po ustaleniu punktacji Oceniający przeprowadza z Ocenianym rozmowę, podczas której:

- 1) omawia realizację obowiązków służbowych przez Ocenianego w okresie podlegającym ocenie,
- 2) przedstawia przyznaną punktację wraz z jej uzasadnieniem,
- 3) przekazuje informacje dotyczące wyniku oceny oraz dalszych konsekwencji wynikających z Regulaminu.

4. Przeprowadzenie rozmowy wstępnej i rozmowy oceniającej, a także ustalenie kryteriów dodatkowych, potwierdza się w arkuszu oceny pracownika (załącznik nr 1).

§ 6. 1. Pracownik podlega okresowej ocenie pracy na podstawie łącznie 9 kryteriów, obejmujących:

- 1) 6 kryteriów obowiązkowych, jednakowych dla wszystkich pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych,
- 2) 3 kryteria dodatkowe, dobierane indywidualnie do zakresu obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy.

2. Kryteria obowiązkowe stanowią podstawowy i decydujący element oceny, w szczególności w zakresie ustalenia oceny negatywnej.

3. Kryteria dodatkowe służą indywidualizacji oceny pracy, uwzględniającej specyfikę stanowiska i mogą wpływać na zróżnicowanie ocen pozytywnych.

4. Wyboru kryteriów dodatkowych dokonuje się wspólnie przez Oceniającego i Ocenianego podczas rozmowy, z uwzględnieniem zakresu obowiązków określonego w opisie stanowiska pracy.

5. W przypadku braku porozumienia co do wyboru kryteriów dodatkowych, Oceniający dokonuje ich wyboru samodzielnie, po uprzednim wysłuchaniu stanowiska Ocenianego, co odnotowuje się w arkuszu oceny.

6. Kryteria obowiązkowe określa załącznik nr 2 do Regulaminu, a kryteria dodatkowe – załącznik nr 3.

§ 7. 1. Każde z kryteriów oceniane jest oddzielnie w skali punktowej od 1 do 10 punktów.

2. Przy ustalaniu punktacji stosuje się następującą skalę:

- 1) 9–10 punktów – pracownik spełnia dane kryterium zawsze, w sposób w pełni odpowiadający oczekiwaniom;
- 2) 7–8 punktów – pracownik spełnia dane kryterium prawie zawsze, w sposób odpowiadający oczekiwaniom;
- 3) 5–6 punktów – pracownik spełnia dane kryterium zazwyczaj, w sposób zasadniczo odpowiadający oczekiwaniom;
- 4) 3–4 punkty – pracownik spełnia dane kryterium rzadko, w sposób nie w pełni odpowiadający oczekiwaniom;
- 5) 1–2 punkty – pracownik nie spełnia danego kryterium.

3. Maksymalna liczba punktów możliwych do uzyskania w okresowej ocenie pracy wynosi:

- 1) 60 punktów – z tytułu kryteriów obowiązkowych,
- 2) 30 punktów – z tytułu kryteriów dodatkowych,
- 3) 90 punktów łącznie.

4. Ocena końcowa ustalana jest na podstawie łącznej liczby punktów, z zastrzeżeniem ust. 5, według następującej skali:

- 1) ocena bardzo dobra – od 75 do 90 punktów,
- 2) ocena dobra – od 60 do 74 punktów,
- 3) ocena zadowalająca – od 45 do 59 punktów,
- 4) ocena negatywna – poniżej 45 punktów.

5. Ocena negatywna ustalana jest również w przypadku uzyskania mniej niż 30 punktów z kryteriów obowiązkowych, niezależnie od liczby punktów uzyskanych z kryteriów dodatkowych.

6. Przy przyznawaniu punktów Oceniający uwzględnia:

- 1) zakres obowiązków wynikający z opisu stanowiska pracy,
- 2) sposób realizacji powierzonych zadań w okresie podlegającym ocenie,
- 3) kryteria obowiązkowe określone w Regulaminie.

7. Oceny bardzo dobra, dobra i zadowalająca stanowią oceny pozytywne w rozumieniu Regulaminu.

§ 8. 1. Ocenianemu przysługuje odwołanie od dokonanej oceny do Wójty Gminy w terminie 7 dni od dnia jej doręczenia.

2. Wójt Gminy rozpatruje odwołanie w terminie 14 dni od dnia jego wniesienia.

3. W wyniku rozpatrzenia odwołania Wójt Gminy może:

- 1) utrzymać ocenę w mocy,
- 2) zmienić ocenę,
- 3) uchylić ocenę w całości i polecić dokonanie ponownej oceny.

4. Ocena dokonana po rozpatrzeniu odwołania zastępuje ocenę dotychczasową.

§ 9. 1. W przypadku uzyskania przez Ocenianego negatywnej oceny końcowej, Oceniający zobowiązany jest do:

- 1) omówienia z pracownikiem przyczyn oceny,
- 2) wskazania obszarów wymagających poprawy,
- 3) ustalenia działań umożliwiających poprawę wyników pracy.

2. Negatywna ocena końcowa nie powoduje automatycznie rozwiązania stosunku pracy.

3. Pracownik, który uzyskał negatywną ocenę końcową, podlega ponownej ocenie pracy nie wcześniej niż po upływie 6 miesięcy i nie później niż przed upływem 12 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny.

4. Celem ponownej oceny jest sprawdzenie, czy pracownik:

- 1) podjął działania zmierzające do poprawy jakości pracy,
- 2) realizuje obowiązki w sposób odpowiadający wymaganiom stanowiska.

5. Ponowna ocena przeprowadzana jest według kryteriów obowiązkowych oraz kryteriów dodatkowych wybranych przy ocenie poprzedniej, chyba że zakres obowiązków uległ istotnej zmianie.

6. Termin ponownej oceny wyznacza Oceniający, niezwłocznie informując o tym Ocenianego na piśmie.

7. Uzyskanie ponownej negatywnej oceny może stanowić podstawę do rozwiązania umowy o pracę, po indywidualnej ocenie sytuacji pracownika, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa pracy.

§ 10. 1. Arkusze okresowej oceny pracy włącza się do akt osobowych pracownika w części B.

2. Ocena pracy jest jawna dla Ocenianego, co oznacza prawo pracownika do:

- 1) zapoznania się z treścią arkusza oceny,
- 2) uzyskania wyjaśnień dotyczących przyznanej punktacji,
- 3) wniesienia odwołania na zasadach określonych w Regulaminie.

3. Informacje zawarte w arkuszu oceny mogą być udostępniane wyłącznie Ocenianemu, Oceniającemu, Wójtowi Gminy oraz osobom działającym z jego upoważnienia, innym podmiotom – wyłącznie na podstawie odrębnych przepisów prawa.

ARKUSZ OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKA

Imię i nazwisko pracownika
Stanowisko
Komórka organizacyjna
Okres objęty oceną
Oceniający / skład zespołu oceniającego
Data ustalenia punktacji
Data przeprowadzenia rozmowy oceniającej

1. Rozmowa wstępna

Data przeprowadzenia rozmowy wstępnej:

W trakcie rozmowy wstępnej:

- ☐ omówiono stosowanie kryteriów obowiązkowych określonych w Regulaminie,
☐ ustalono kryteria dodatkowe właściwe dla zakresu obowiązków Ocenianego.

Sposób ustalenia kryteriów dodatkowych:

- ☐ kryteria dodatkowe ustalone wspólnie przez Oceniającego i Ocenianego,
☐ w przypadku braku porozumienia – kryteria dodatkowe ustalone jednostronnie przez Oceniającego.

Wybrane kryteria dodatkowe:

1.
2.
3.

Podpis Oceniającego:

.....

Podpis Ocenianego

(potwierdzenie przeprowadzenia rozmowy wstępnej i zapoznania się z jej ustaleniami):

.....

2. Kryteria obowiązkowe

Skala :

- **9–10 pkt** – Oceniany spełnia dane kryterium zawsze, w sposób w pełni odpowiadający oczekiwaniom
- **7–8 pkt** – Oceniany spełnia dane kryterium prawie zawsze, w sposób odpowiadający oczekiwaniom
- **5–6 pkt** – Oceniany spełnia dane kryterium zazwyczaj, w sposób zasadniczo odpowiadający oczekiwaniom
- **3–4 pkt** – Oceniany spełnia dane kryterium rzadko, w sposób nie w pełni odpowiadający oczekiwaniom
- **1–2 pkt** – Oceniany nie spełnia danego kryterium

Kryteria obowiązkowe

Kryterium	Opis kryterium	Punkty	UWAGI
1	2	3	4
1. Sumiennosc	Wykonywanie obowiazkow dokladnie, skrupulatnie i solidnie		
2. Sprawnosc	Dbalosc o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadani, umozliwiajace uzyskiwanie wysokich efektow pracy. Wykonywanie obowiazkow 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 obowiazkow 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 obowiazkow w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbalosc o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową		

Suma punktów za kryteria obowiązkowe: / 60

3. Kryteria dodatkowe

Skala:

- **9–10 pkt** – Oceniany spełnia dane kryterium zawsze, w sposób w pełni odpowiadający oczekiwaniom
- **7–8 pkt** – Oceniany spełnia dane kryterium prawie zawsze, w sposób odpowiadający oczekiwaniom
- **5–6 pkt** – Oceniany spełnia dane kryterium zazwyczaj, w sposób zasadniczo odpowiadający oczekiwaniom
- **3–4 pkt** – Oceniany spełnia dane kryterium rzadko, w sposób nie w pełni odpowiadający oczekiwaniom
- **1–2 pkt** – Oceniany nie spełnia danego kryterium

Lp.	Kryterium dodatkowe	Punkty (1–10)
1		
2		
3		

Suma punktów za kryteria dodatkowe: / 30

4. . Podsumowanie punktowe i wynik oceny

Zakres oceny	Liczba punktów
Kryteria obowiązkowe	 / 60
Kryteria dodatkowe	 / 30
Łączna liczba punktów	 / 90

Wynik oceny końcowej:

- ☐ bardzo dobra – 75–90 pkt
☐ dobra – 60–74 pkt
☐ zadowalająca – 45–59 pkt
☐ negatywna – poniżej 45 pkt

Uzasadnienie oceny negatywnej

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

5. Rozmowa ocenijająca

Data przeprowadzenia rozmowy wstępnej:

W trakcie rozmowy:

- ☐ przedstawiono Ocenianemu ustaloną punktację,
☐ omówiono wynik oceny,
☐ przekazano informacje o konsekwencjach wynikających z Regulaminu.

Uwagi Oceniającego (opcjonalnie):

.....

6. Dalsze działania

- ☐ nie przewiduje się dalszych działań
☐ zaplanowano działania rozwojowe
☐ Oceniany zostaje objęty procedurą ponownej oceny

Termin ponownej oceny (jeżeli dotyczy):

7. Pouczenie

Oceniany został poinformowany o prawie wniesienia odwołania do Wójta Gminy Warlubie w terminie 7 dni od dnia doręczenia oceny, zgodnie z § 8 Regulaminu.

Podpis Oceniającego:

.....

Podpis Ocenianego

(potwierdzenie przeprowadzenia rozmowy ocenijającej i zapoznania się z jej ustaleniami):

.....

Kryteria obowiązkowe

Kryterium	Opis kryterium
1	2
1. Sumienność	Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie
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, niebudzący podejrzeń o stronnictwo i interesowność. Dbłość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową

Kryteria do wyboru

Kryterium	Opis kryterium
1	2
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 mieć 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: - 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: - 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: - 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