

ZARZĄDZENIE NR 1179/2009

Wójta Gminy Inowrocław

z dnia 14 października 2009 r.

w sprawie wprowadzenia regulaminu okresowych ocen pracowników Urzędu Gminy Inowrocław, kierowników jednostek organizacyjnych i zakładów budżetowych Gminy.

Na podstawie art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. nr 223, poz. 1458) w zw. z art. 33 ust. 3 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jedn. Dz. U. z 2001 r. nr 142, poz. 1591 z późn. zm.), zarządza, co następuje:

§ 1 Wprowadza się w Urzędzie Gminy Inowrocław regulamin okresowej oceny pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych, oraz na stanowiskach kierowników gminnych jednostek organizacyjnych i zakładów budżetowych w brzmieniu stanowiącym załącznik do niniejszego zarządzenia.

§ 2 Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy Inowrocław.

§ 3 Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Sprawdzono
pod względem
formalno - prawnym

RADCA PRAWNY
Andrzej Biechowski

WÓJTA

mgr inż. Lech Skarbiński

Regulamin

okresowych ocen pracowników Urzędu Gminy Inowrocław i kierowników jednostek organizacyjnych i zakładów budżetowych Gminy.

§ 1. Regulamin okresowej oceny pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych, oraz na stanowiskach kierowników gminnych jednostek organizacyjnych i zakładów budżetowych, zwany dalej regulaminem okresowej oceny, określa:

- 1) sposób dokonywania okresowych ocen;
- 2) okresy, za które jest sporządzana ocena;
- 3) kryteria, na podstawie których jest sporządzana ocena;
- 4) skalę ocen.

§ 2. Pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym w Urzędzie Gminy Inowrocław, w tym na kierowniczym stanowisku urzędniczym, podlega okresowej ocenie wywiązywania się z obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku, oraz obowiązków pracownika samorządowego określonych w art. 24 i 25 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U Nr 223, poz.1458) oraz regulaminie okresowej oceny.

§ 3. 1. Okresowa ocena pracowników dokonywana jest nie rzadziej niż raz na 2 lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy.

2. Okresowej oceny nie przeprowadza się w stosunku do pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych krócej niż 6 miesięcy.

§ 4. Termin przeprowadzenie oceny może ulec zmianie, gdy:

1. okresowa ocena nie jest możliwa do przeprowadzenia ze względu na usprawiedliwioną nieobecność w pracy ocenianego,
2. Nastąpi zmiana stanowiska pracy ocenianego pracownika lub ulegnie zmianie zakres jego obowiązków na zajmowanym przez niego stanowisku - sporządzenie oceny następuje w terminie wcześniejszym niż wyznaczony.
3. O nowym terminie sporządzenia oceny na piśmie oceniający powiadamia niezwłocznie ocenianego pracownika.

§ 5. 1. Ocena pracowników jest dokonywana w formie pisemnej, na arkuszu oceny pracowniczej.

2. Wzór arkusza oceny stanowi załącznik nr 1 do zarządzenia i jest jego integralną częścią.

3. Oceny pracowników dokonuje bezpośredni przełożony pracownika w oparciu o analizę jego pracy w okresie podlegającym ocenie oraz rozmowy z ocenianym pracownikiem.

4. Przełożony dokonuje opisowej oceny pracownika w części A arkusza oceny oraz wystawia ogólną ocenę pracownika w części B arkusza oceny według następującej skali:

- 1) bardzo dobra
- 2) dobra
- 3) dostateczna
- 4) negatywna.

5. Oceny kierowników komórek organizacyjnych oraz pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach pracy dokonuje Wójt, Zastępca Wójta, Sekretarz lub Skarbnik, sprawujący bezpośredni nadzór zgodnie z Regulaminem Organizacyjnym Urzędu Gminy Inowrocław.

6. Oceny Zastępcy Wójta, Sekretarza oraz Skarbnika dokonuje Wójt.

7. Oceny kierowników jednostek organizacyjnych Gminy dokonuje Wójt.

§ 6. Oceny pracownika samorządowego zatrudnionego w Urzędzie Gminy dokonuje się według następujących kryteriów:

- 1) prawidłowości, rzetelności i sumienności w realizowaniu obowiązków pracowniczych,
- 2) przestrzegania ustalonego porządku pracy, regulaminu pracy i innych przepisów regulujących funkcjonowanie Urzędu,
- 3) zachowania wobec interesantów i współpracowników,
- 4) podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych.

§ 7. Oceny pracownika samorządowego zatrudnionego na stanowisku kierownika jednostki organizacyjnej Gminy dokonuje się według następujących kryteriów:

- 1) sprawności zarządzania jednostką,
- 2) efektywności w realizowaniu zadań przez jednostkę organizacyjną,
- 3) przestrzegania ustalonego porządku pracy, regulaminu pracy i innych przepisów regulujących funkcjonowanie jednostki,
- 4) podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych.

§ 8.1. Wykaz i opis kryteriów obowiązkowych stanowi załącznik nr 2 do niniejszego Regulaminu.

2. Wykaz kryteriów, które mogą zostać wybrane przez bezpośredniego przełożonego stanowi załącznik nr 3 do niniejszego Regulaminu.

§ 9. 1. Oceniający wybiera z wykazu kryteriów do wyboru nie mniej niż 3 i nie więcej niż 5 kryteriów oceny najistotniejszych dla prawidłowego wykonywania obowiązków na stanowisku pracy zajmowanym przez pracownika Urzędu Gminy Inowrocław.

2. Niezależnie od wybranych kryteriów z wykazu kryteriów do wyboru, oceniający może dodatkowo ustalić jedno kryterium nieobjęte danym wykazem i dokonać opisu tego kryterium, jeżeli uzna to za niezbędne z uwagi na specyfikę stanowiska pracy.

3. Wybrane kryteria i informację o terminie sporządzenia oceny na piśmie oceniający wpisuje w arkusz okresowej oceny pracownika samorządowego.

4. Po dokonaniu czynności, o której mowa w ust. 3, oceniający niezwłocznie przekazuje arkusz Wójtowi w celu zatwierdzenia wybranych kryteriów oceny.

5. Po uzyskaniu zatwierdzenia wybranych kryteriów oceny kopię arkusza oceny otrzymuje oceniany.

§ 10. 1. Oceniający nie wcześniej niż na 7 dni przed sporządzeniem pisemnej oceny przeprowadza z ocenianym pracownikiem rozmowę, podczas której omawia z nim wykonywanie przez niego obowiązków w okresie w którym podlegał ocenie.

2. określa w porozumieniu z ocenianym pracownikiem zakres wiedzy i umiejętności wymagających pogłębienia,

3. omawia z ocenianym pracownikiem plan działań doskonalących jego umiejętności celem lepszego wywiązywania się przez niego z obowiązków.

§ 11. Przełożony dokonuje opisowej oceny pracownika w części A arkusza oceny oraz wystawia ogólną ocenę pracownika w części B arkusza oceny według następującej skali:

- 1) bardzo dobra
- 2) dobra
- 3) dostateczna
- 4) negatywna.

§ 12. 1. Po sporządzeniu oceny na piśmie oceniający niezwłocznie doręcza ją ocenianemu pracownikowi i poucza o możliwości złożenia odwołania do Wójta w terminie 7 dni od doręczenia oceny.

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

3. W wyniku rozpatrzenia odwołania Wójt utrzymuje ocenę w mocy, zmienia ocenę lub uchyla ocenę i nakazuje dokonanie ponownej oceny pracownika.

4. W przypadku uzyskania oceny negatywnej, pracownik podlega ponownej ocenie nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny.

5. Uzyskanie ponownej negatywnej oceny, której mowa w ust. 4, skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

§ 13. Arkusze okresowej oceny włączane są do akt osobowych pracownika.

Sprawdzono
pod względem
formalno - prawnym

RADCA PRAWNY
Andrzej Stasiński

WÓJT
mgr inż. Lech Szarbiński

WZÓR ARKUSZA OKRESOWEJ OCENY PRACOWNIKA SAMORZĄDOWEGO

Część A

.....
(nazwa jednostki)

I. Dane dotyczące Ocenianego pracownika samorządowego

Imię.....

Nazwisko.....

Komórka organizacyjna.....

Stanowisko.....

Data mianowania/zatrudnienia na stanowisku urzędniczym

Data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku

II. Dane dotyczące poprzedniej oceny

Ocena/poziom

Data sporządzenia

.....
(miejscowość)

.....
(dzień, miesiąc, rok)

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

(część A wypełnia i sprawuje obsługę administracyjno-biurową komórka organizacyjna zajmująca się sprawami pracowniczymi)

Część B

I. Kryteria oceny i termin sporządzenia oceny na piśmie

Kryteria obowiązkowe:

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

Kryteria wybrane przez bezpośredniego przełożonego:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

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

.....
(imię i nazwisko Oceniającego)

.....
(stanowisko)

.....
(data rozpoczęcia pracy na obecnym stanowisku)

.....
(data i podpis Oceniającego)

II. Zatwierdzenie kryteriów przez kierownika jednostki

Uwagi kierownika jednostki do kryteriów wybranych przez bezpośredniego przełożonego:

.....
.....

.....
(imię i nazwisko)

.....
(data i podpis)

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

.....
(miejscowość)

.....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(podpis Ocenianego)

(część BI wypełnia bezpośredni przełożony pracownika natomiast BII zatwierdza kierownik jednostki oraz podpisuje Oceniany po zapoznaniu się z kryteriami oceny)

Część C

i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami. W trakcie wykonywania obowiązków stale spełniał wszystkie kryteria oceny wymienione w części B.

dobrym

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

zadowalającym

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

niezadowalającym

Większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom.

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

i przyznaję okresową ocenę:

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

.....
(miejscowość)

.....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(podpis Ocenianego)

Część E

Zapoznałam/-łem się z oceną sporządzoną na piśmie przez:

Panią/Pana

.....
(miejscowość)

.....
(dzień, miesiąc, rok)

.....
(podpis Ocenianego)

Pouczenie: informuję, że od dokonanej oceny przysługuje Pani/Panu prawo odwołania się do Wójta Gminy Inowrocław w terminie 7 dni od doręczenia niniejszej oceny.

(część C wypełnia bezpośredni przełożony pracownika, część E podpisuje Oceniany po zapoznaniu się z okresową oceną)

WÓJTA

mgr inż. Jech Szarbiński

Wykaz i opis kryteriów obowiązkowych

Lp.	Kryterium	Opis kryterium
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 wykonywania zadań. Precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko i długoterminowych
6.	Postawa etyczna	Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbłość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.

Wykaz i opis kryteriów do wyboru

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 przekonywający, 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 otwartej 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 osiągnięcia 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
14.	Zarządzanie jakością realizowanych	Nadzorowanie prowadzonych działań w celu uzyskiwania pożądaných efektów przez: tworzenie i wprowadzanie efektywnych systemów kontroli działania, sprawdzanie jakości

	zadań	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: 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 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
17.	Podejmowanie decyzji	Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny przez: rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn, podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji, rozważanie skutków podejmowanych decyzji, podejmowanie decyzji w złożonych lub obciążonych pewnym ryzykiem sprawach, podejmowanie decyzji obciążonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat
18.	Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	Pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów przez: czesne 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	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	Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy przez: 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	Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje przez: 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 przewidywanie długoterminowych skutków podjętych działań i decyzji, planowanie rozwiązywania problemów i pokonywania przeszkód, ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania, tworzenie strategii lub kierunków działania, analizowanie okoliczności i zagrożeń
23.	Umiejętności analityczne	Umiejętne stawianie hipotez, wyciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych, tj.: 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

Wojt

 mgr ośr Lech Szarbitański