

ZARZĄDZENIE NR 25/2013/Or

BURMISTRZA MIASTA I GMINY W NOWYM MIEŚCIE NAD PILICĄ

z dnia 2 kwietnia 2013

w sprawie wprowadzenia procedury oceny kompetencji kluczowych pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Nowym Mieście nad Pilicą

§ 1

1. W celu zapewnienia usystematyzowanego rozwoju personelu wprowadza się procedurę oceny kompetencji kluczowych pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Nowym Mieście nad Pilicą.
2. Szczegółowy opis procedury stanowi załącznik nr 1 do niniejszego Zarządzenia.
3. Szczegółowy opis kompetencji kluczowych poddawanych ocenie stanowi załącznik nr 2 do niniejszego Zarządzenia.

§ 2

1. Do skoordynowania i wykonania procedury pomiaru kompetencji kluczowych pracowników powołuje się Zespół ds. Diagnozy Kompetencji.
2. Zespół odpowiedzialny jest za przygotowanie i realizację oceny kompetencji pracowników, zgodnie z procedurą stanowiącą załącznik nr 1.
3. Pracami Zespołu kieruje Przewodniczący Zespołu.
4. Przewodniczącym Zespołu ustanawia się Sekretarza Miasta i Gminy – Iwonę Kieszek
5. W skład Zespołu wchodzi niżej wymienieni pracownicy:
 - 1) Renata Chrzan – inspektor UMiG
 - 2) Elżbieta Grochal - inspektor UMiG

§ 3

1. Ocenę kompetencji kluczowych pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Nowym Mieście nad Pilicą przeprowadza się corocznie, w okresie nie późniejszym niż do końca kwietnia każdego roku.
2. W terminie nie późniejszym niż miesiąc przed datą planowanej oceny kompetencji kluczowych Zespół ds. Diagnozy Kompetencji podaje do wiadomości pracowników szczegółowy plan działań (plan oceny), zawierający co najmniej informacje o:
 - 1) Celu przeprowadzenia oceny;
 - 2) Kompetencjach poddawanych ocenie;
 - 3) Wykorzystywanej skali oceny;
 - 4) Formie wykonania oceny (papierowa, on-line);
 - 5) Harmonogramie planowanych działań;
 - 6) Osobach odpowiedzialnych za przeprowadzenie oceny.

§ 4

1. Ocenie kompetencji kluczowych poddani zostają wszyscy pracownicy Urzędu Miasta i Gminy w Nowym Mieście nad Pilicą za wyjątkiem:
 - 1) Pracowników zatrudnionych w okresie późniejszym niż 3 miesiące przed dniem rozpoczęciem oceny;
 - 2) Pracowników nie wykonujących obowiązków służbowych, w szczególności wynikających z absencji chorobowej, w okresie 3 miesięcy przed dniem rozpoczęciem oceny;
 - 3) Pracowników wykonujących swe obowiązki na podstawie powołania lub mianowania.
2. Listę pracowników objętych oceną opracowuje Zespół ds. Diagnozy Kompetencji na 14 dni przed datą planowanego rozpoczęcia oceny.

§ 5

1. Model kompetencji Urzędu Miasta i Gminy Nowe Miasto nad Pilicą składa się z kompetencji kluczowych wspólnych wszystkim pracownikom oraz z kompetencji funkcyjnych – właściwych dla wyodrębnionych grup pracowników.
2. Wyodrębnia się dwie grupy pracowników, które oceniane będą pod kątem różnych wymagań kompetencyjnych (profile kompetencyjne):
 - 1) profil pracowników „zarządzających” – właściwy dla kadry zarządzającej personelem;
 - 2) profil pracowników „ogólny” – pozostałych pracowników nie zarządzających personelem;
3. Przyporządkowania pracowników do profili opisanych w ust. 2 powyżej dokonuje Zespół ds. Diagnozy Kompetencji, w porozumieniu z komórką odpowiedzialną za sprawy kadrowe.
4. Model kompetencji Urzędu Miasta i Gminy Nowe Miasto nad Pilicą obejmuje 6 kompetencji kluczowych wspólnych dla wszystkich pracowników Urzędu, tj.:
 - 1) Orientacja na potrzeby klienta;
 - 2) Radzenie sobie z konfliktami;
 - 3) Skuteczne komunikowanie się;
 - 4) Świadomość organizacyjna;
 - 5) Wiedza specjalistyczna i jej wykorzystanie w praktyce;
 - 6) Współpraca.
5. W odniesieniu do pracowników zaszeregowanych do profilu „zarządzający personelem”, obok kompetencji wskazanych w ust. 4 powyżej, model obejmuje kompetencje:
 - 1) Kierowanie zorientowane na ludzi;
 - 2) Kierowanie zorientowane na zadania;
6. W odniesieniu do pracowników zaszeregowanych do profilu „ogólny (nie zarządzający)”, obok kompetencji wskazanych w ust. 4 powyżej, model obejmuje kompetencje:
 - 1) Lojalność;
 - 2) Rzetelność i staranność;
7. Poziom wymagalności spełniania kompetencji kluczowych uzupełniających określa Zespół ds. Diagnozy Kompetencji.

§ 6

1. Wszystkie kompetencje wskazane w modelu opisane zostały poprzez:
 - 1) nazwę kompetencji,

- 2) wskazanie definicji kompetencji,
 - 3) wskazanie kluczowych, znamiennych zachowań dla danej kompetencji, tj. zachowań w których przejawia się dana kompetencja,
2. Szczegółowy opis kompetencji wskazany został w Załączniku nr 2 do niniejszego Zarządzenia.

§ 7

Wyniki oceny kompetencji kluczowych pracowników Urzędu Miasta i Gminy Nowe Miasto nad Pilicą przekazywane są:

- 1) każdemu pracownikowi poddawanemu ocenie – w formie indywidualnego raportu zawierającego wyniki oceny poziomu kompetencji tego pracownika;
- 2) przełożonym pracowników poddawanych ocenie – w formie zbioru indywidualnych raportów zawierających wyniki oceny poziomu kompetencji pracowników bezpośrednio im podległych;
- 3) sekretarzowi Urzędu Miasta i Gminy Nowe Miasto nad Pilicą – w formie raportu grupowego, zawierającego informację o wynikach oceny poziomu kompetencji wszystkich pracowników poddanych ocenie.

§ 8

Wykonanie zarządzenia powierza się Sekretarzowi Miasta i Gminy.

§ 9

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podjęcia.

BURMISTRZ

mgr Barbara Gąsiorowska

Procedura realizacji oceny kompetencji kluczowych pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Nowym Mieście nad Pilicą

§ 1

1. Celem procedury jest zapewnienie sprawnego wykonania badania poziomu kompetencji kluczowych pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Nowym Mieście nad Pilicą.
2. Za realizację procedury odpowiada Przewodniczący Zespołu ds. Diagnozy Kompetencji.

§ 2

1. Przewodniczący Zespołu ds. Diagnozy Kompetencji zwołuje posiedzenie Zespołu ds. Diagnozy Kompetencji w miarę potrzeb.
2. W celu przeprowadzenia corocznej oceny kompetencji kluczowych Przewodniczący Zespołu ds. Diagnozy Kompetencji zobowiązany jest do zwołania posiedzenia Zespołu ds. Diagnozy Kompetencji w okresie nie późniejszym niż do końca stycznia każdego roku.
3. Przed każdorazowym przystąpieniem do realizacji badania kompetencji, Zespół ds. Diagnozy Kompetencji opracowuje Plan Działania, zawierający co najmniej informacje wskazane w Zarządzeniu w sprawie wprowadzenia procedury oceny kompetencji kluczowych pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Nowym Mieście nad Pilicą.

§ 3

1. Ocena kompetencji pracowniczych powinna przebiegać na dwa sposoby z rozróżnieniem osób:
 - 1) Kadry zarządzającej (zaszeregowanych do profilu „zarządzający personelem”) – osób mających w strukturze osoby podległe;
 - 2) Pozostałych, tj. nie mających osób im podległych (zaszeregowanych do profili innych niż „kadra zarządzająca”).
2. Kadra zarządzająca w ramach planowanej oceny powinni być oceniani z czterech perspektyw:
 - 1) Przez bezpośredniego przełożonego (perspektywa I: przełożony);
 - 2) Przez siebie samego dokonując samooceny (perspektywa II: samoocena);
 - 3) Przez współpracowników regularnie współdziałających z osobą poddawaną ocenie (perspektywa III: współpracownicy);
 - 4) Przez swoich bezpośrednich podwładnych (perspektywa IV: podwładni).
3. Pozostali pracownicy w ramach planowanej oceny powinni być oceniani z trzech perspektyw:
 - 1) Przez bezpośredniego przełożonego (perspektywa I: przełożony);
 - 2) Przez siebie samego dokonując samooceny (perspektywa II: samoocena);
 - 3) Przez współpracowników regularnie współdziałających z osobą poddawaną ocenie (perspektywa III: współpracownicy).
4. Przewodniczący Zespołu ds. Diagnozy Kompetencji może podjąć decyzję o rezygnacji z dokonywania oceny z perspektywy III: współpracownicy, o której mowa w ust. 2 pkt. 3 oraz ust. 3 pkt. 3 powyżej, jeśli uzasadniają to warunki organizacyjne planowanego badania.
5. Zespół ds. Diagnozy Kompetencji przed rozpoczęciem oceny opracowuje Mapę Oceny, zawierającą imienną listę pracowników poddawanych ocenie oraz imienną listę osób dokonujących oceny danego pracownika z podaniem informacji o perspektywie, z której dokonywana jest ocena (zgodnie z ust. 2 i 3 powyżej).
6. Założeniem jest, iż oceny danej osoby z perspektywy współpracowników mogą dokonywać tylko ci pracownicy, którzy mają możliwość realnego zaobserwowania zachowań danej osoby w pracy.
7. Ocena dokonywana z perspektywy współpracowników oraz podwładnych jest oceną anonimową i dla tych perspektyw powinno się wytypować przynajmniej po 3 osoby oceniające, celem uśrednienia ocen a tym samym zapewnienia komfortu i anonimowości oceny. W przypadku braku

możliwości zapewnienia anonimowości (np. przy nielicznych zespołach) Zespół ds. Diagnozy Kompetencji może podjąć decyzję o odstąpieniu od dokonania diagnozy określonego pracownika z danej perspektywy bądź podjąć decyzję o przekazaniu osobom dokonującym oceny, których anonimowość nie może być zapewniona informacji, iż ocena będzie znana pracownikowi ocenianemu.

8. W uzasadnionych przypadkach Zespół ds. Diagnozy Kompetencji może dokonać zmian w Mapie Oceny w zakresie oceny z perspektywy współpracownika lub podwładnego – z własnej inicjatywy lub na wniosek pracownika poddawanego ocenie lub oceniającego. Zmiana w Mapie Oceny może być przy tym dokonana zarówno na etapie przygotowań do oceny, jak i w toku jej realizacji.

§ 4

1. Przed przystąpieniem do badania Zespół ds. Diagnozy Kompetencji opracowuje arkusze oceny.
2. Arkusz oceny kompetencyjnej zawiera pytania dotyczące zachowań pracowników, które są znamienne dla kompetencji kluczowych przyjętych w Urzędzie. Przyjmuje się przy tym, iż każdy arkusz pozwala na ocenę co najmniej trzech zachowań pracownika odnoszących się do każdej z kompetencji.
3. Każde zachowanie wskazane w arkuszu oceny kompetencyjnej oceniane jest w skali pięciostopniowej od A do E, gdzie granicznymi odpowiedziami jest „zachowanie nie jest obserwowane nigdy w sytuacjach, w których powinno wystąpić” oraz „zachowanie obserwowane jest zawsze w sytuacjach, w których powinno wystąpić”.
4. Opis kompetencji wraz z przykładowymi zachowaniami wskazany jest w Załączniku nr 2. Zespół ds. Diagnozy Kompetencji może jednak podjąć decyzję o wykorzystaniu w arkuszu oceny zachowań innych, niż wskazane w Załączniku nr 2 jeśli uzna, iż w pełniejszym stopniu pozwolą one ocenić kompetencje pracowników.

§ 5

1. Przed przystąpieniem do badania Zespół ds. Diagnozy Kompetencji podejmuje decyzję o przeprowadzeniu badania w formie elektronicznej bądź papierowej.
2. Niezależnie od wyboru formy przeprowadzenia badania, Zespół ds. Diagnozy Kompetencji jest zobowiązany do takiego przeprowadzenia oceny, aby:
 - 1) Możliwe było jednoznaczne określenie tego, który pracownik poddany jest ocenie i z której z perspektyw wskazanych w par. 3 ust. 2 lub 3 jest on oceniany;
 - 2) Możliwe było opracowanie indywidualnego raportu z oceny dla każdej z osób poddawanych ocenie zawierającego co najmniej informacje o:
 - a. globalnej ocenie kompetencji danego pracownika oraz o ocenie poszczególnych kompetencji pracownika – łącznie ze wszystkich perspektyw oraz z każdej perspektywy oceny niezależnie;
 - b. ocenie poszczególnych zachowań pracownika poddawanych ocenie – łącznie ze wszystkich perspektyw oraz z każdej perspektywy oceny niezależnie;
 - c. odniesienie wyników oceny poszczególnych kompetencji pracownika do średnich wyników oceny w całym Urzędzie lub do profilu kompetencyjnego pracownika.
 - 3) Możliwe było opracowanie wyników zbiorczych dla całego Urzędu, zawierającego co najmniej informacje o:

- a. globalnej ocenie kompetencji wszystkich pracowników oraz o ocenie poszczególnych kompetencji kluczowych wszystkich pracowników – łącznie ze wszystkich perspektyw oraz z każdej perspektywy oceny niezależnie;
 - b. ocenie poszczególnych zachowań wszystkich pracowników poddawanych ocenie - łącznie ze wszystkich perspektyw oraz z każdej perspektywy oceny niezależnie.
3. W przypadku podjęcia decyzji o przeprowadzeniu badania w formie elektronicznej Przewodniczący Zespołu ds. Diagnozy Kompetencji pełni funkcję administratora wybranego narzędzia diagnostycznego. W tym zakresie przygotowuje on także instrukcję korzystania oraz odpowiedzialny jest za prawidłowe korzystanie z narzędzia diagnostycznego.
4. W przypadku podjęcia decyzji o przeprowadzeniu badania w formie papierowej Zespołu ds. Diagnozy Kompetencji zapewnia:
 - 1) powielenie arkuszy oceny w liczbie niezbędnej dla sprawnego przeprowadzenia oceny;
 - 2) przekazaniu osobom dokonującym oceny list pracowników, którzy będą przez te osoby oceniane;
 - 3) przygotowanie odpowiednich warunków przeprowadzenia badania, gwarantujących anonimowość osobom dokonującym oceny, w szczególności poprzez zabezpieczenie urn lub dopuszczenie do składania wypełnionych arkuszy w nieprzeźroczystych kopertach.

§ 6

1. Zespół ds. Diagnozy Kompetencji odpowiedzialny jest za bieżącą informację dotyczącą realizowanej oceny kompetencji. W szczególności Zespół ds. Diagnozy Kompetencji zobowiązany jest do:
 - 1) udostępnienia wszystkim pracownikom Planu Działania;
 - 2) udzielania odpowiedzi na wszelkie zapytania dotyczące przebiegu ocen.
2. Jeśli uzasadniają to okoliczności prowadzenia oceny, Zespół ds. Diagnozy Kompetencji może podjąć decyzję o przeprowadzeniu innych działań promocyjnych lub informacyjnych oraz działań szkoleniowych pozwalających na lepsze przygotowanie pracowników do oceny.

§ 7

1. Przyjmuje się, iż minimalnym terminem wypełnienia przez pracowników arkuszy oceny jest okres 14 dni kalendarzowych. Zespół ds. Diagnozy Kompetencji może jednak podjąć decyzję o wydłużeniu tego terminu zarówno na etapie przygotowań do oceny, jak i w jej toku.
2. Przyjmuje się, iż raporty indywidualne zostaną przekazane pracownikom podlegającym ocenie niezwłocznie po zakończeniu całego badania, jednak:
 - 1) W przypadku realizacji badania w formie elektronicznej – w terminie nie późniejszym niż 30 dni;
 - 2) W przypadku realizacji badania w formie papierowej – w terminie nie późniejszym niż 60 dni.

§ 8

1. Za opracowanie indywidualnych raportów, o których mowa w par. 5 ust. 2 pkt 2) oraz raportu grupowego, o którym mowa w par. 5 ust. 2 pkt 3) odpowiada Zespół ds. Diagnozy Kompetencji.

2. Raporty indywidualne z oceny kompetencji kluczowych przekazywane są poszczególnym pracownikom oraz ich bezpośrednim przełożonym w formie elektronicznej lub papierowej, z zachowaniem warunków uniemożliwiających zapoznanie się z ich treścią innym osobom.

§ 9

Na podstawie przeprowadzonej oceny kompetencji kluczowych bezpośredni przełożeni pracowników poddawanych ocenie zobowiązani są do przeprowadzenia z każdym z pracowników rozmowy rozwojowej (sesja informacji zwrotnej), podczas której wspólnie omówią wyniki oceny danego pracownika oraz określą założenia dotyczące ukierunkowania rozwoju danego pracownika na kolejny rok.

BURMISTRZ

mgr Barbara Gąsiorowska

Opisy kompetencji kluczowych i funkcyjnych pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Nowym Mieście nad Pilicą

ORIENTACJA NA POTRZEBY KLIENTA

Definicja: „Przyznawanie wysokiego priorytetu poczuciu zadowolenia klientów, służeniu im serwisem i pomocą oraz działanie zgodnie z tym priorytetem. Definicja ta dotyczy zarówno klientów zewnętrznych / końcowych, jak i klientów wewnętrznych (współpracowników w obrębie tej samej organizacji)”.

Przykładowe zachowania znamienne dla kompetencji:

- Szybko i adekwatnie reaguje na potrzeby i prośby klientów (lub kolegów z pracy).
- Wykazuje się zrozumieniem potrzeb, życzeń i skarg ze strony klientów (lub kolegów).
- Porozumienia i umowy, które zawiera z klientami (lub kolegami) są sformułowane w sposób jasny i klarowny; dba o ich realizację i dotrzymuje obietnic.
- Stawiając się w sytuacji klienta (lub kolegów), stara się obmyślić możliwości i sposoby bycia pomocnym.
- Inwestuje czas i wysiłek w zbudowanie długoterminowych związków z klientami (lub kolegami).

RADZENIE SOBIE Z KONFLIKTAMI – UMIEJĘTNOŚĆ ROZŁADOWYWANIA NAPIĘĆ

Definicja: „Umiejętność radzenia sobie w taktowny sposób i pozytywne rozwiązywanie konfliktowych sytuacji, o dużym ładunku emocjonalnym”.

Przykładowe zachowania znamienne dla kompetencji:

- W przypadku zaistnienia konfliktu, zachowuje się spokojnie i poprawnie, nawet w bardzo napiętych sytuacjach / nie „daje się ponieść emocjom”.
- W przypadku zaistnienia konfliktów stara się zbadać rzeczywiste przyczyny nieporozumień / obiektywnie ocenić zaistniałą sytuację.
- W przypadku konfliktów reaguje konstruktywnie i okazuje poszanowanie dla wartości reprezentowanych przez inne osoby.
- W przypadku zaistnienia konfliktów stara się, w ramach obowiązujących przepisów, znaleźć adekwatne rozwiązanie uwzględniające uzasadnione interesy każdej ze stron.

SKUTECZNE KOMUNIKOWANIE SIĘ

Definicja: „Umiejętność przedstawiania zrozumiałym językiem i w sposób dopasowany do odbiorcy pomysłów, opinii i punktów widzenia, jak również umiejętność aktywnego słuchania.”

Przykładowe zachowania znamienne dla kompetencji:

- W czasie rozmowy daje odczuć poprzez swoją postawę, kontakt wzrokowy, itp., że jest zainteresowany rozmówcą.
- W czasie rozmów pozwala innym wypowiedzieć się, wysłuchuje uważnie rozmówcę.

- Dobiera słowa i stosuje słownictwo dostosowane do odbiorcy; unika nieuzasadnionego stosowania fachowego żargonu.
- Komunikuje się jasno, używając płynnych, dobrze zrozumiałych zdań.

ŚWIADOMOŚĆ ORGANIZACYJNA

Definicja: „Świadomość wpływu decyzji i ich skutków na organizację oraz rozumienie zachowań ludzi w organizacji.

Przykładowe zachowania pracownika:

- W przypadku istotnych kwestii sprawdza u bezpośrednio zainteresowanych stron, czy jego propozycja spotkała się z odpowiednim poparciem,
- Zna nieformalne ścieżki w organizacji i potrafi je efektywnie wykorzystać,
- Bierze pod uwagę możliwy wpływ podjętych decyzji na innych członków organizacji (np. pomijanie pracowników lub rozbudzanie oczekiwań),
- Komunikuje podjęte decyzje wszystkim zainteresowanym stronom,
- Prezentując własne propozycje, bierze pod uwagę stopień ich akceptacji,
- Zadaje pytania i udziela informacji związanych z codziennymi działaniami (informuje pracowników o szczególnych wydarzeniach, brakach, nowych produktach; informuje przełożonego o skargach i uwagach klientów, raportuje nieprawidłowości przełożonemu).

WIEDZA SPECJALISTYCZNA I UMIEJĘTNOŚĆ JEJ WYKORZYSTANIA W PRAKTYCE

Definicja: „Posiadanie oraz efektywne stosowanie w praktyce wiedzy specjalistycznej warunkującej odpowiedni poziom merytoryczny wykonywanych zadań.”

Przykładowe zachowania znamienne dla kompetencji:

- Dysponuje zawsze aktualną wiedzą specjalistyczną / jest zawsze „na bieżąco” z nowymi regulacjami dotyczącymi wykonywanych zadań.
- Potrafi szybko i efektywnie wykorzystywać w swojej pracy nowe i istotne informacje, szybko adaptuje nowe regulacje do swej codziennej pracy.
- W przypadku pojawienia się tzw. trudniejszych spraw - samodzielnie potrafi wyszukać i zastosować przepisy odpowiednie do rodzaju sprawy.
- Potrafi dzielić się wiedzą ze współpracownikami.

WSPÓŁPRACA

Definicja: „Przyczynianie się do wspólnego wyniku poprzez optymalne zgranie własnych cech osobowych i interesów z cechami i interesami grupy/innej osoby.”

Przykładowe zachowania znamienne dla kompetencji:

- W odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób (rzetelnie i precyzyjnie) przekazuje dalej informacje lub doświadczenia mające znaczenie dla współpracowników.
- Dbą o dobrą atmosferę pracy dzięki swojej otwartości, uwadze i szacunkowi okazywanym innym.
- Oferuje pomoc kolegom z pracy, gdy widzi że jej potrzebują.
- Dotrzymuje ustaleń (nawet ustnych) ze współpracownikami/dotrzymuje obietnic.

KIEROWANIE ZORIENTOWANE NA LUDZI

Definicja: „Kierowanie i coaching pracowników w inspirujący sposób. Dopasowywanie stylu i metody zarządzania do indywidualnych możliwości pracowników. Stymulowanie współpracy. Stymulowanie dążenia do osiągania założonych celów funkcyjnych lub organizacyjnych przez podwładnego. Umiejętność reagowania na myśli, uczucia, punkt widzenia i sytuację innej osoby tak, aby zapobiegać lub niwelować niepotrzebne napięcia”.

Przykładowe zachowania znamienne dla kompetencji:

- Potrafi stymulować i motywować swoich pracowników do współpracy.
- Kreuje dobrą atmosferę pracy dzięki swojej otwartości, uwadze i szacunkowi okazywanemu innym; szanuje opinię i uczucia innych (nawet, gdy różnią się od jego własnej opinii).
- Udziela pracownikom obiektywnej (zarówno pozytywnej jak i negatywnej) informacji zwrotnej, dotyczącej wykonywanej przez niego pracy.
- Zna zalety i wady swoich pracowników, potrafi je odpowiednio wykorzystać i stymulować ich dalszy rozwój.

KIEROWANIE ZORIENTOWANE NA ZADANIA

Definicja: „Umiejętność wyznaczania kierunku innym i kierowanie nimi w sposób zorientowany na rezultat. Umiejętność formułowania celów i funkcji, rozdzielania zadań, udzielania instrukcji, uzgadniania, kontrolowania postępów, korygowania”.

Przykładowe zachowania znamienne dla kompetencji:

- Właściwie / efektywnie rozdziela pracę pomiędzy pracowników udostępniając w razie potrzeby niezbędne zasoby; dba przy tym o jak najlepsze wykorzystanie ludzi, czasu i środków.
- Przy planowaniu i organizowaniu dokonuje jasnych ustaleń oraz wydaje jasne dyspozycje (kto, gdzie, kiedy).
- Monitoruje postęp prac i czyni dokładne ustalenia umożliwiające kontynuację działań i osiągnięcie celu.
- Kieruje procesami w taki sposób, że osiągnięcie zamierzonych rezultatów jest sprawą priorytetową i łatwo zauważalną.

LOJALNOŚĆ

Definicja: „Podporządkowanie się polityce, normom, wartościom, procedurom i umowom obowiązującym w organizacji i w ramach własnej funkcji/roli.”

Przykładowe zachowania znamienne dla kompetencji:

- Interesuje się i zawsze zna normy, wartości, procedury, ustalenia i politykę obowiązującą zarówno w organizacji jak i na jego stanowisku/funkcji.
- Trzyma się ustalonych zasad polityki, norm i reguł, ustaleń i procedur (podporządkowuje się im). Również wtedy, gdy nie są one zgodne z jego własnymi interesami/poglądami.
- Prosi najpierw o zgodę na odstępstwo od zasad, reguł, norm itp. obowiązujących w organizacji, jeżeli uzna, że takie odstępstwo jest niezbędne.
- Nie "zdradza" swoich kolegów z pracy, przełożonego, wydziału lub organizacji wobec klientów lub osób z zewnątrz.
- Mówiąc o swoim wydziale, firmie lub organizacji używa zaimka „my”, a nie „oni”.

RZETELNOŚĆ I STARALNOŚĆ

Definicja: „Zorientowanie na szczegółowe informacje i detale oraz umiejętność ich starannego, efektywnego i precyzyjnego wykorzystania. Kontrola wyników własnej pracy oraz wykonania zadań na podstawie poczynionych ustaleń. Terminowe wywiązywanie się z przyjętych zobowiązań”.

Przykładowe zachowania znamienne dla kompetencji:

- Jest dokładny w pracach szczegółowych / nie pozwala by niedokładne, nieestetyczne, nieprecyzyjne wykonanie mniej istotnych czynności wpłynęło na ocenę całości wykonania zadania.
- W zadaniach rutynowych jest krytyczny i wyczulony na odchylenia od normy / nie popada w rutynę.
- Szczegółowo kontroluje ważniejsze informacje, sprawdza i określa detale, terminy wykonania oraz wszystkie dane i liczby.
- W ramach wykonywanych przez siebie zadań nie oczekuje na nadejście ostatecznego terminu ich wykonania, lecz gdy tylko to możliwe – wykonuje je wcześniej.

BURMISTRZ

mgr Barbara Gasiągowska

1. The first part of the report deals with the general situation of the country and the progress of the work during the year. It is a summary of the work done and the results obtained. It is a general statement of the work done and the results obtained. It is a general statement of the work done and the results obtained.

2. The second part of the report deals with the specific work done during the year. It is a detailed statement of the work done and the results obtained. It is a detailed statement of the work done and the results obtained. It is a detailed statement of the work done and the results obtained.

3. The third part of the report deals with the conclusions drawn from the work done during the year. It is a summary of the conclusions drawn from the work done and the results obtained. It is a summary of the conclusions drawn from the work done and the results obtained. It is a summary of the conclusions drawn from the work done and the results obtained.