Zarządzenie Nr 46/W/2012

Burmistrza Krobi

z dnia 18 grudnia 2012 r.

**w sprawie sposobu i trybu dokonywania okresowych ocen pracowników
na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych**

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

§ 1. 1. Pracownicy Urzędu Miejskiego w Krobi zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych,
w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych, podlegają okresowym ocenom na zasadach określonych w ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych
oraz w niniejszym zarządzeniu.

§ 2. Okresowa ocena jest sporządzana w elektronicznym systemie oceny pracowniczej a wygenerowany raport z oceny ma formę pisemną i załączany jest do akt osobowych pracownika.

§ 3. 1. Pracownik jest oceniany za okres ustalony indywidualnie w arkuszu okresowej oceny wygenerowanym w systemie.

2. 1.Sporządzenie oceny polega w szczególności na:

1) przygotowaniu profili kompetencyjnych dla stanowiska pracy

2)określeniu stopnia natężenia kompetencji

3)dokonania samooceny przez pracownika

4) określeniu spełniania przez pracownika przypisanych mu kryteriów,

5) uzasadnieniu, w którym bezpośredni przełożony zwraca uwagę na stopień spełnienia kryteriów, na podstawie których pracownik był oceniany i wprowadzeniu danych do systemu.

§ 4.1. Ocena pracowników dokonywana jest na podstawie czterech następujących kryteriów wspólnych dla wszystkich pracowników :

1)nastawienie na klienta

2)przestrzeganie procedur i zasad etyki zawodowej

3)dbałość o jakość pracy

4)zaangażowanie

 oraz:

5)Od pięciu do piętnastu kryteriów dla pracowników na stanowiskach kierowniczych wymienionych i opisanych w załączniku do niniejszego zarządzenia.

6)Od pięciu do piętnastu kryteriów dla pozostałych pracowników wybranych przez bezpośredniego przełożonego, wymienionych i opisanych w załączniku do niniejszego zarządzenia..

2. Przełożony ustala kryteria oceny, które wygenerowane są w systemie.

3. Pracownik potwierdza w systemie zapoznanie się z kryteriami .

§ 5. 1. Pracownik przed rozmową podsumowującą dokonuje w systemie samooceny odpowiadając na pytania przyporządkowane do poszczególnych kompetencji wygenerowanych w systemie.

§ 6. Po dokonaniu oceny przełożony przeprowadza rozmowę z pracownikiem podczas, której:

1. omawia wykonywanie przez niego zadań w okresie, w którym podlegał ocenie;
2. określa trudności napotykane przez niego podczas realizacji zadań oraz spełnianie ustalonych kryteriów oceny;
3. określa w porozumieniu z pracownikiem jakie umiejętności i jaki zakres wiedzy wymaga poszerzenia czy udoskonalenia.

§ 7. Wyniki rozmowy oceniającej bezpośredni przełożony wprowadza do sytemu i generuje raport z oceny, który dołącza się do akt osobowych pracownika.

§ 8. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Otrzymują:

1) wszyscy naczelnicy wydziałów

2) WO – a/a

Załącznik do zarządzenia nr …./W/2012 Burmistrza Krobi z dnia 18grudnia 2012 r.

Spis treści

[**ADMINISTROWANIE DOKUMENTACJĄ 10**](#_Toc341706205)

[**ANALIZA DANYCH 9**](#_Toc341706204)

[**ANALIZA I OPRACOWANIE STANOWISK PRACY 40**](#_Toc341706236)

[**DBAŁOŚĆ O JAKOŚĆ PRACY 6**](#_Toc341706201)

[**DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ I DOŚWIADCZENIEM 21**](#_Toc341706217)

[**FIRMOWE NARZĘDZIA PRACY 36**](#_Toc341706232)

[**FUNKCJA DORADCY 28**](#_Toc341706224)

[**KIEROWANIE 27**](#_Toc341706223)

[**KOMUNIKATYWNOŚĆ 18**](#_Toc341706214)

[**KONTAKTY Z JEDNOSTKAMI/FIRMAMI ZEWNĘTRZNYMI 17**](#_Toc341706213)

[**KOORDYNOWANIE DZIAŁAŃ 15**](#_Toc341706210)

[**KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU I REPUTACJI URZĘDU 34**](#_Toc341706230)

[**MYŚLENIE STRATEGICZNE 31**](#_Toc341706227)

[**NASTAWIENIE NA KLIENTA 3**](#_Toc341706199)

[**OBSŁUGA KLIENTA 12**](#_Toc341706207)

[**ODPOWIEDZIALNOŚĆ 23**](#_Toc341706219)

[**ORGANIZACJA I PLANOWANIE 16**](#_Toc341706211)

[**ORGANIZACJA I PLANOWANIE 16**](#_Toc341706212)

[**ORGANIZACJA PRACY ZESPOŁU 32**](#_Toc341706228)

[**ORGANIZOWANIE 44**](#_Toc341706240)

[**PLANOWANIE 43**](#_Toc341706239)

[**PODEJMOWANIE DECYZJI 30**](#_Toc341706226)

[**PROCEDURY – ZNAJOMOŚĆ I STOSOWANIE 5**](#_Toc341706200)

[**PRZEKAZYWANIE INFORMACJI 11**](#_Toc341706206)

[**PRZEPROWADZANIE KONTROLI 37**](#_Toc341706233)

[**PRZESTRZEGANIE ZASAD ETYKI ZAWODOWEJ 8**](#_Toc341706203)

[**ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW 22**](#_Toc341706218)

[**ROZWÓJ ZAWODOWY 20**](#_Toc341706216)

[**SAMODZIELNOŚĆ 25**](#_Toc341706221)

[**SPRAWOWANIE NADZORU 14**](#_Toc341706209)

[**STANOWCZOŚĆ I KONSEKWENCJA W KIEROWANIU 39**](#_Toc341706235)

[**SUMIENNOŚĆ 26**](#_Toc341706222)

[**TERMINOWA REALIZACJA ZADAŃ 24**](#_Toc341706220)

[**WDRAŻANIE USPRAWNIEŃ W JEDNOSTCE ORGANIZACYJNEJ 29**](#_Toc341706225)

[**WIEDZA ZAWODOWA 19**](#_Toc341706215)

[**WINDYKACJA 41**](#_Toc341706237)

[**WSPÓŁDZIAŁANIE 35**](#_Toc341706231)

[**WSPÓŁPRACA MIĘDZY DZIAŁAMI 42**](#_Toc341706238)

[**WYSTĄPIENIA PUBLICZNE 33**](#_Toc341706229)

[**ZAANGAŻOWANIE 7**](#_Toc341706202)

[**ZARZADZANIE KONFLIKTEM 45**](#_Toc341706241)

[**ZARZĄDZANIE INFORMACJA 13**](#_Toc341706208)

[**ZARZĄDZANIE KRYZYSEM 38**](#_Toc341706234)

NASTAWIENIE NA KLIENTA**:**

Działanie z myślą o kliencie. Otwartość w wychodzeniu naprzeciw oczekiwaniom, potrzebom i życzeniom klientów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Nawiązywanie i utrzymywanie dobrych relacji z klientami, pozyskiwanie ich zaufania i lojalności wobec firmy .

|  |  |
| --- | --- |
| **A (1)**  | Nie potrafi nawiązać kontaktu z klientem . Robi na klientach złe wrażenie Nie wykazuje gotowości do zajmowania się zgłaszanymi przez klientów problemami. Nie podtrzymuje kontaktu z klientami, nie interesuje się i nie rozumie potrzeb klienta. |
| **B (2)**  | Nie z każdym klientem potrafi nawiązać i utrzymać dobry kontakt. Wykazuje niedostateczną gotowość do zajmowania się zgłaszanymi przez klientów problemami. Niedostatecznie interesuje się potrzebami klientów. |
| **C (3)** | Potrafi nawiązywać i utrzymać dobry kontakt z klientami. Robi na klientach dobre wrażenie. Zajmuje się każdym zgłaszanym przez klienta problemem. Wychodzi naprzeciw oczekiwaniom i życzeniom klientów. |
| **D (4)** | Szybko i skutecznie nawiązuje i utrzymuje bardzo dobry kontakt z klientem. Robi bardzo dobre wrażenie na klientach. Z dużym zaangażowaniem zajmuje się zgłaszanymi przez klientów problemami. Przejawia dużą aktywność w pozyskiwaniu informacji o potrzebach klienta. |
| **E (5)** | Jest wzorem do naśladowania jeśli chodzi o umiejętność nawiązywania i utrzymywania doskonałego kontaktu z każdym niemal typem klienta. Potrafi konstruktywnie rozwiązać każdy zgłaszany przez klienta problem. Doskonale rozumie i dopasowuje się do różnych typów klientów i ich potrzeb, wychodząc zawsze naprzeciw ich oczekiwaniom.  |

PROCEDURY – ZNAJOMOŚĆ I STOSOWANIE
Znajomość i stosowanie się do istniejących procedur oraz przepisów dotyczących pracy na danym stanowisku oraz adaptowanie się do nowych procedur. Przestrzeganie obowiązujących standardów i regulaminów.

|  |  |
| --- | --- |
| **A (1)**  | Nie zna procedur dotyczących jego zadań i stanowiska pracy .Nie stosuje się do obowiązujących procedur. Długo adaptuje się do nowych procedur działania. Nie potrafi zinterpretować procedury w kontekście realizowanych przez siebie zadań.  |
| **B (2)** | Stosuje się do obowiązujących procedur, ale w stopniu niewystarczającym. Potrzebuje dłuższego, niż inni pracownicy, czasu aby zaadaptować się do nowych procedur oraz prawidłowo je zinterpretować w kontekście realizowanych przez siebie zadań. |
| **C (3)** | Posiada praktyczną znajomość i stosuje się do procedur obowiązujących na jego stanowisku pracy. W czasie wymaganym adaptuje się do nowych procedur. Potrafi prawidłowo interpretować procedury w kontekście realizowanych przez siebie zadań. |
| **D (4)** | Posiada szczegółową znajomość procedur związanych z jego stanowiskiem pracy oraz powiązanych z innymi bliskimi mu stanowiskami. W pełni stosuje się i adaptuje do obowiązujących na jego stanowisku pracy procedur. Interpretuje procedury nie tylko w kontekście realizowanych przez siebie zadań, ale także zadań swoich podwładnych i/lub współpracowników.  |
| **E (5)** | Posiada bardzo dobrą znajomość procedur wewnątrz-firmowych, co pozwala mu swobodnie interpretować przepisy i wymagania różnych stanowisk. Jest dla innych wzorem do naśladowania jeśli chodzi o skrupulatne przestrzeganie procedur.Pomaga innym adaptować się do nowych procedur. Udziela innym wsparcia w sytuacjach wymagających interpretacji procedur.  |

DBAŁOŚĆ O JAKOŚĆ PRACYStaranne, dokładne i efektywne wykonywanie zadań umożliwiające zrealizowanie wyznaczonych celów na możliwie najwyższym poziomie. Eliminowanie lub minimalizowanie ilości popełnianych błędów. Samokontrola w zakresie jakości i stałe dążenie do podnoszenia standardów wykonania powierzonych zadań.

|  |  |
| --- | --- |
| **A (1)**  | Jest niestaranny, niedokładny. Wykonuje powierzone zadania na bardzo niskim poziomie jeśli chodzi o parametry jakościowe. Popełnia dużo błędówNie widać w jego działaniu dążenia do poprawy jakości pracy. Nie kontroluje jakości własnej pracy |
| **B (2)** | Jest niewystarczająco staranny i dokładny. Popełnia więcej błędów niż dopuszczają to normy jakości. Dąży do poprawy jakości pracy, ale jego wysiłki w tym zakresie są niewystarczające. Nie dość dokładnie i systematycznie kontroluje jakość swojej pracy |
| **C (3)** | Jest staranny i dokładny. Wykonuje powierzone zadania na dobrym poziomie jeśli chodzi o parametry jakościowePopełnia mało błędów . Dąży do poprawy standardów wykonania powierzonych zadań. Kontroluje jakość swojej pracy |
| **D (4)** | Jest przykładnie staranny i dokładny. Wykonuje powierzone zadania na bardzo dobrym poziomie jeśli chodzi o parametry jakościowe. Stale dąży do eliminowania błędów dlatego zdarzają mu się one rzadko. Konsekwentnie dąży do poprawy standardów wykonania powierzonych zadań. Jest bardzo skrupulatny i dokładny jeśli chodzi o kontrolę jakości wykonywanych zadań |
| **E (5)** | Jeśli chodzi o staranność i dokładność jest wzorem do naśladowania dla innych. Na bieżąco eliminuje błędy ze swojego działania. Dąży do poprawy standardów wykonania nie tylko w zakresie własnych zadań, ale także współpracujących z nim osób. Kontroluje jakość wykonania na każdym etapie realizacji zadania. W razie stwierdzonych nieprawidłowości natychmiast dokonuje korekty . |

ZAANGAŻOWANIEIdentyfikacja z celami i wartościami firmy . Gotowość do podjęcia znacznego wysiłku na rzecz organizacji. Dbałość o sprawne i efektywne wykonanie powierzonych zadań. Przywiązywanie dużej wagi do spełnienia standardów jakości, dotrzymywanie terminów i osiąganie założonych wyników.

|  |  |
| --- | --- |
| **A (1)**  | Nie identyfikuje się z celami i wartościami firmy. Nie przejawia gotowości do wysiłku na rzecz organizacji. Nie dba o standardy jakościowe i nie dotrzymuje terminów. Jest mało efektywny |
| **B (2)** | Nie wystarczająco identyfikuje się z celami i wartościami firmy. Gotowość jaką przejawia do podjęcia wysiłku na rzecz organizacji jest poniżej poziomu jakiego się od niego oczekuje . Niedostatecznie dba o standardy jakościowe. Zdarza mu się nie dotrzymywać terminów. Jest niewystarczająco efektywny w zakresie wykonywania powierzonych mu zadań |
| **C (3)** | Identyfikuje się z celami i wartościami firmy. Przejawia gotowości do wysiłku na rzecz organizacji na poziomie jakiego się od niego oczekuje. Konsekwentnie dąży do utrzymania wysokiej jakości własnej pracy. Dba o dotrzymywanie wyznaczonych terminów. Jest efektywny w zakresie wykonywania powierzonych mu zadań |
| **D (4)** | W najwyższym stopniu identyfikuje się z celami i wartościami firmy. Przejawia gotowości do wysiłku na rzecz organizacji, nawet na wyższym poziomie niż oczekiwany. Wykazuje najwyższą dbałość o standardy jakościowe i stale podnosi jakość własnej pracy. Dotrzymuje wyznaczonego terminu, nawet, gdy jest on bardzo napięty. Jest bardzo efektywny i wydajny w zakresie powierzonych mu zadań |
| **E (5)** | Traktuje firmę jak wspólne dobro, a jej cele i wartości są także jego celami i wartościami. Jest gotów nawet do bardzo dużego i długotrwającego wysiłku gdy firma tego potrzebuje. Utrzymuje i promuje wysokie standardy jakości dla wykonywanej przez siebie i przez innych pracy. Nie tylko dotrzymuje, ale także wyprzedza ustalone terminy. Jest wzorem do naśladowania dla innych jeśli chodzi o stałą, wysoką efektywność i wydajność pracy |

PRZESTRZEGANIE ZASAD ETYKI ZAWODOWEJ
Postępowanie zgodne z regułami, normami i zasadami funkcjonowania firmy, wynikającymi bezpośrednio z przyjętych w firmie wartości.

|  |  |
| --- | --- |
| **A (1)**  | Postępuje niezgodnie z normami i regułami obowiązującymi w firmie. Nie podziela w całości lub części systemu przyjętych w firmie wartości. Jest wobec firmy nielojalny. Wypowiada się o działaniach firmy negatywnie lub/i ujawnia tajemnice służbowe. Przejawia całkowitą obojętność wobec nieetycznych zachowań innych pracowników |
| **B (2)** | Niekiedy postępuje niezgodnie z obowiązującymi normami i regułami obowiązującymi w firmie. W większości podziela wartości firmowe. Bywa nielojalny wobec firmy co może psuć jej reputacje i naruszać jej wizerunek. Raczej nie interesują go przejawy nieetycznych zachowań innych pracowników .  |
| **C (3)** | Postępuje zgodnie z obowiązującymi zasadami i normami obowiązującymi w firmie. Przestrzega i podziela wartości obowiązujące w firmie . Jest lojalny wobec firmy. Stara się ją dobrze reprezentować i dbać o jej wizerunek. Cieszy się zaufaniem klientów i pracowników. Stara się promować zasady etyczne obowiązujące w firmie i reagować na przejawy nieetycznego postępowania |
| **D (4)** | Nie zdarza mu się naruszać obowiązujących norm i zasad obowiązującymi w firmie. W pełni identyfikuje się z wartościami firmy. Jest bardzo lojalny wobec firmy, dba o jej dobry wizerunek i reputacje. Ma nieposzlakowaną opinię. Cieszy się dużym zaufaniem klientów i pracowników. Jest bardzo zaangażowany w promowanie postaw i zachowań etycznych.  |
| **E (5)** | Stanowi wzór do naśladowania dla innych z uwagi na pełną identyfikację z obowiązującymi w firmie normami i wartościami.Nie tylko sam identyfikuje się z wartościami firmowymi, ale także aktywnie je promuje. W każdej sytuacji można liczyć na jego lojalność, dyskrecję oraz najwyższą dbałość o wizerunek firmy .Uchodzi za wzór uczciwości przez co cieszy się nieograniczonym zaufaniem klientów i pracowników. Promuje postawy etyczne |

# ANALIZA DANYCH

Umiejętność zbierania, porządkowania i analizowania danych w sposób zgodny z potrzebami organizacji. Rzetelne sporządzenie analiz i prezentowanie ich wyników w sposób zrozumiałych dla innych osób.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **ANALIZA DANYCH** |
| **A (1)**  | Nie zna metod zbierania danych ani obowiązujących procedur według, których należy przeprowadzać ich analizę. Nie potrafi w zrozumiały i przejrzysty sposób zaprezentować ani uporządkować zgromadzonych danych. |
| **B (2)**  | W stopniu niewystarczającym zna metody zbierania, analizowania i prezentacji danych. Sporządzone przez niego analizy bywają dla innych niejasne, nieczytelne. Nie zawsze potrafi przedstawić dane w sposób uporządkowany. |
| **C (3)** | Zna na poziomie zgodnym z potrzebami organizacji metody zbierania, gromadzenia i prezentacji danych. Analizuje dane zgodnie z obowiązującymi procedurami. Sporządza analizy danych w sposób dla innych jasny i zrozumiały. |
| **D (4)** | Bardzo profesjonalnie zbiera, gromadzi i prezentuje potrzebne dane. Bardzo dobrze zna procedury zgodnie z którymi, należy przeprowadzać analizę danych. Przygotowane przez niego analizy odznaczają się bardzo dużą przejrzystością i dokładnością.  |
| **E (5)** | Posiadaną bardzo dużą wiedzą i wypracowuje nowe, skuteczne sposoby dotyczącą gromadzenia, analizy i prezentacji danych oraz dzieli się tą wiedzą z innymi. Sporządzane przez niego analizy, dzięki swojej przejrzystości, są szeroko wykorzystywane i umożliwiają szybkie wyciąganie wniosków.  |

# ADMINISTROWANIE DOKUMENTACJĄ

Wszelkie działania związane z realizacją formalnych wymogów w zakresie prowadzenia dokumentacji, wymiany i gromadzenia informacji zapewniających sprawną organizację pracy.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **ADMINISTROWANIE DOKUMENTACJĄ** |
| **A (1)**  | Prowadzi dokumentację niedbale, niestarannie, nie przestrzega wymaganych przy tym procedur. Nie potrafi zapewnić prawidłowego obiegu dokumentów. Ma bałagan w dokumentacji. Nie potrafi zgodnie z przyjętymi zasadami przygotować pisma firmowego . Muszą być one przerabiane lub poprawiane. |
| **B (2)**  | Bywa niedokładny, niestaranny w prowadzeniu dokumentacji. Zdarza się, że nie przestrzega wymaganych procedur przy prowadzeniu dokumentacji i obiegu dokumentów. Miewa problemy z precyzyjnym formułowaniem pism firmowych. Niewystarczająco dba o utrzymywanie porządku w dokumentacji służbowej . |
| **C (3)** | Starannie, w sposób przejrzysty, zgodnie z obowiązującymi procedurami prowadzi dokumentację firmową. Zapewnia prawidłowy obieg dokumentów. Pisma firmowe przygotowuje zgodnie z przyjętymi zasadami. Utrzymuje dokumentacje w należytym porządku |
| **D (4)** | Bardzo dokładnie i starannie prowadzi dokumentację firmową. Dba o sprawny i szybki obieg dokumentów w firmie. Bardzo kompetentnie przygotowuje pisma służbowe. Utrzymuje wzorowy porządek w dokumentacji |
| **E (5)** | Jest wzorem do naśladowania, jeśli chodzi o porządek, dokładność i staranność w prowadzeniu dokumentacji firmy. Proponuje skuteczne rozwiązania systemowe w zakresie procedur związanych z dokumentacją. Ma wypracowane bardzo skuteczne metody usprawniania obiegu dokumentów w firmie. Służy fachową pomocą w zakresie prowadzenia korespondencji firmowej. |

# PRZEKAZYWANIE INFORMACJI

Przekazywanie informacji w wymaganym na to czasie, zarówno w relacjach pionowych, jak i poziomych, w sposób zrozumiały dla odbiorców, kompletny i klarowny.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **PRZEKAZYWANIE INFORMACJI** |
| **A (1)**  | Utrudnia przepływ informacji lub nie przekazuje ich do zainteresowanych osób lub odpowiednich komórek, jednostek. Nie przekazuje informacji na czas lub/i przekazuje je w sposób niezrozumiały, niekompletny. Nie dostosowuje formy przekazy do potrzeb odbiorców. |
| **B (2)**  | Zdarza mu się nie przekazać istotnych informacji do odpowiednich komórek lub robić to w nieodpowiednim czasie. Przekazywane przez niego informacje nie są w pełni czytelne, zrozumiałe. Nie zawsze dostosowuje formę przekazu do potrzeb i możliwości odbiorcy. |
| **C (3)** | Przekazuje informacje do innych jednostek czy komórek w odpowiedni sposób i w optymalnym czasie. Przekazuje pełne informacje w sposób zrozumiały. Z reguły dostosowuje formę przekazu do potrzeb i możliwości odbiorców. |
| **D (4)** | Podległe i współpracujące z nim jednostki/komórki są przez niego bardzo dobrze poinformowane. Przekazuje informacje w najodpowiedniejszym do tego czasie, precyzyjnie, czytelnie i kompletnie. Zawsze dostosowuje formę przekazu do potrzeb i możliwości odbiorców. |
| **E (5)** | Systematycznie usprawnia przepływ informacji między podległymi komórkami/jednostkami. Sam sprawdza jakich informacji potrzebują podległe mu i współpracujące komórki i przekazuje je na bieżąco. Komunikuje się w sposób niezwykle precyzyjny. Zawsze sprawdza czy odbiorca właściwie zrozumiał informacje. |

# OBSŁUGA KLIENTA

Dbałość o wysokie standardy w zakresie obsługi klienta. Nawiązywanie i podtrzymywanie stałego, dobrego kontaktu z klientami. Zapewnienie wysokiej jakości produktów, usług i wartości dodanych, wychodzących naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom klienta.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **OBSŁUGA KLIENTA** |
| **A (1)**  | Nie przestrzega obowiązujących w firmie standardów dot. obsługi klienta. Nie potrafi nawiązać dobrego kontaktu z klientem ani go potrzymać. Nie rozumie potrzeb i oczekiwań klienta i nie potrafi dostosować do nich odpowiedniej formy obsługi. Nie radzi sobie z sytuacjami konfliktowymi ani z emocjami w kontakcie z klientem.  |
| **B (2)**  | Bywa, że nie przestrzega obowiązujących w firmie standardów dotyczących obsługi klientów Zdarza się, że nie rozumie potrzeb i oczekiwań klienta. Nie potrafi dostosować do nich odpowiedniej formy obsługi. W trudniejszych, konfliktowych sytuacjach z klientami poszukuje wsparcia, odsyła klientów do wyższej instancji. |
| **C (3)** | Stosuje się do obowiązujących w firmie standardów w zakresie obsługi klientów. Szybko nawiązuje dobry kontakt z klientem i potrafi go podtrzymywać. Rozumie potrzeby i oczekiwania klienta dostosowuje do nich obsługę. Rozwiązuje większość trudnych, konfliktowych sytuacji z klientami. Panuje nad emocjami własnymi i klienta. |
| **D (4)** | Bezwyjątkowo stosuje się do obowiązujących w firmie standardów dotyczących obsługi klienta. Przykłada dużą wagę do jakości kontaktu indywidualnego z klientem. Potrafi skutecznie dostosować sposób obsługi do indywidualnych oczekiwań klienta. Jest bardzo opanowany. Potrafi zachować spokój nawet podczas obsługi bardzo trudnego klienta. |
| **E (5)** | Nie tylko stosuje się do obowiązujących standardów obsługi klienta, ale także w miarę potrzeby je udoskonala. Perfekcyjnie i bardzo szybko rozpoznaje specyficzne potrzeby i oczekiwania dotyczące formy obsługi. Potrafi znaleźć takie rozwiązanie zaistniałego problemu, które w pełni usatysfakcjonuje klienta. W radzeniu sobie z trudnymi sytuacjami jest wsparciem i pomocą dla innych |

# ZARZĄDZANIE INFORMACJA

Dostarczanie innym informacji potrzebnych do sprawnego realizowania zadań. Udzielanie informacji we właściwym czasie i we właściwy sposób tak, aby inni mogli sprawnie funkcjonować, podejmować właściwe decyzje.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **ZARZĄDZANIE INFORMACJA** |
| **A (1)**  | Nie kontroluje prawidłowego przepływu informacji. Opóźnia przekazywanie informacji przez co opóźnia także proces decyzyjny i utrudnia współpracę. Przekazuje informacje niewłaściwym osobom, nie tym, którzy jej w danym momencie potrzebują. Nie dostosowuje informacji do potrzeb tych, którym je przekazuje. Nie dzieli się posiadaną informacją. |
| **B (2)**  | W niedostatecznym stopniu kontroluje prawidłowy przepływ informacji. Dzieli się informacją wybiórczo lub w nieodpowiednim czasie, co może opóźniać podejmowanie właściwych decyzji. Nie zawsze orientuje się, kto w danym momencie najbardziej potrzebuje informacji. Zdarza się, że nie dostosowuje formy informacji i sposobu przekazu do potrzeb odbiorcy. |
| **C (3)** | Kontroluje prawidłowy przepływ informacji. Udziela informacje we właściwym czasie tak, aby inni mogli wykorzystywać je w podejmowaniu na czas decyzji. Jest dobrze zorientowany, kto w danym momencie potrzebuje lub może potrzebować informacji. Dostosowuje formę i sposób przekazu informacji do potrzeb odbiorcy. Dzieli się posiadaną informacją bez żadnych ograniczeń. |
| **D (4)** | Systematycznie kontroluje prawidłowy przepływ informacji z dużym zrozumieniem jej wagi w procesie decyzyjnym. Jest doskonale zorientowany kto w danym momencie potrzebuje lub kto może potrzebować w przyszłości informacji. Doskonale dostosowuje formę i sposób przekazu informacji do potrzeb odbiorcy. Nie ma żadnych ograniczeń ani obaw przed dzieleniem się całą posiadaną przez siebie informacją. |
| **E (5)** | Stale monitoruje i promuje swobodny przepływ informacji na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Precyzyjnie dostosowuje czas, w którym przekazywana jest informacja do potrzeb aktualnie realizowanych zadań i podejmowanych decyzji. Doskonale wie kto i jakiej informacji potrzebuje w firmie. Dba o to, aby informacja na bieżąco trafiała do odpowiednich osób. Sam kreuje model zarządzania informacją, którego ważnym elementem jest stałe udrażnianie kanałów komunikacyjnych poprzez doskonalenie formy ich przekazu. |

# SPRAWOWANIE NADZORU

Stałe i bieżące kontrolowanie, dozorowanie podległej lub podporządkowanej jednostki organizacyjnej, wydawanie stosownych decyzji, rozporządzeń, zaleceń, mających na celu usprawnienie, udoskonalenie działalności nadzorowanej jednostki, efektywne jej funkcjonowanie oraz zlikwidowanie wszelkich nieprawidłowości.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **SPRAWOWANIE NADZORU** |
| **A (1)**  | Nie dokonuje na bieżąco nadzoru w podległej/ podporządkowanej jednostce organizacyjnej, co prowadzi do powielania i utrwalania błędów . Nie zna wymaganych przepisów i wewnętrznych procedur dotyczących prowadzenia nadzoru. Nie potrafi wyłapać nieprawidłowości w przebiegu realizacji zadań ani ich skutecznie zlikwidować nieprawidłowości. Nie przygotowuje lub przygotowuje mało czytelne/niekompletne sprawozdania/raporty/wnioski po dokonanej kontroli.  |
| **B (2)**  | Nie dość systematycznie, dokładnie nadzoruje realizację zadań w podległej/ podporządkowanej jednostce organizacyjnej. Niewystarczająco zna wewnętrzne przepisy i procedury dotyczące prowadzenia nadzoru nad realizowanymi zadaniami. Wybiórczo wyłapuje i likwiduje nieprawidłowości pojawiające się w przebiegu realizacji zadań. Przygotowane przez niego sprawozdania/raporty/wnioski po dokonanej kontroli nie przekazują wystarczającej wiedzy na temat sytuacji. |
| **C (3)** | Nadzoruje na bieżąco realizację zadań w podległej/ podporządkowanej jednostce organizacyjnej. Zapewnia zgodność działań z przepisami oraz procedurami wewnętrznymi. Wyłapuje i likwiduje większość nieprawidłowości pojawiających się w przebiegu realizacji zadańPrzygotowuje kompletne i przejrzyste sprawozdania/raporty /wnioski z prowadzonej kontroli. |
| **D (4)** | Bardzo sumiennie i dokładnie prowadzi nadzór nad realizacją zadań w podległej/ podporządkowanej jednostce organizacyjnej . Wykazuje bardzo dużą staranność w zakresie zgodności działań z przepisami oraz procedurami wewnętrznymi. Wyłapuje i likwiduje wszystkie ważniejsze nieprawidłowości pojawiających się w przebiegu realizacji zadań. Przygotowuje bardzo profesjonalne sprawozdania/raporty /wnioski po przeprowadzonej kontroli |
| **E (5)** | Podejmuje działania mające na celu usprawnienie nadzoru w podległej/ podporządkowanej jednostce organizacyjnej . Jest wsparciem i autorytetem dla innych w zakresie znajomości przepisów i procedur wewnętrznych, dotyczących prowadzenia nadzoru. Wyłapuje i likwiduje nawet najdrobniejsze nieprawidłowości pojawiających się w przebiegu realizacji zadań. Samodzielnie opracowuje wzory sprawozdań/raportów pokontrolnych. Przeprowadza na ich podstawie dokładną analizę sytuacji |

# KOORDYNOWANIE DZIAŁAŃ

Synchronizowanie działań w zakresie zgodności celów, priorytetów, terminów. Optymalne wykorzystanie zasobów pracy i/lub środków technicznych do osiągnięcia założonych rezultatów. Zapewnianie warunków sprzyjających wykonaniu zadań na możliwie najwyższym poziomie.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **KOORDYNOWANIE DZIAŁAŃ** |
| **A (1)**  | Nie potrafi koordynować działań w zakresie zgodności celów/priorytetów. Nie uzgadnia/nie synchronizuje terminów realizowanych działań. Gospodaruje zasobami w sposób nieprzemyślany, generujący straty. Nie nadzoruje realizacji zadań zgodnie z ustaleniami. Nie zapewnia grupom/jednostkom, realizującym zadania, warunków do wykonania ich na wymaganym poziomie |
| **B (2)**  | Potrafi skoordynować zadania w zakresie zgodności celów/priorytetów, ale tylko w przypadku prostszych działań. Nie dość precyzyjnie uzgadnia terminy realizowanych działań. Za małą wagę przywiązuje do oszczędnego wykorzystania zasobów w procesie realizacji zadań. Niesystematycznie nadzoruje realizację zadań. Warunki jakie zapewnia grupom/jednostkom, do realizacji zadań, nie zawsze umożliwiają wymagany poziom wykonania.  |
| **C (3)** | Potrafi skoordynować różne działania w zakresie zgodności celów/priorytetów . Uzgadnia, synchronizuje terminy realizowanych działań. Oszczędnie gospodaruje zasobami potrzebnymi do realizacji zadań na wymaganym poziomie. Na bieżąco nadzoruje realizację zadań .Zapewnia grupom/jednostkom, realizującym zadania, warunki do ich wykonania na wymaganym poziomie |
| **D (4)** | Potrafi precyzyjnie skoordynować zróżnicowane działania w zakresie zgodności celów/priorytetów. Z bardzo dużą dokładnością uzgadnia i synchronizuje terminy realizowanych działań. Potrafi gospodarować zasobami potrzebnymi do realizacji zadań w sposób gwarantujący duże oszczędności i dobre wyniki. Prowadzi systematyczny nadzór nad realizacją zadań, dzięki czemu szybko wyłapuje wszelkie nieprawidłowości . Zapewnia grupom/jednostkom, realizującym zadania, warunki do ich wykonania na wyższym niż wymagany poziomie |
| **E (5)** | Osiąga pełną zgodność celów/priorytetów realizowanych działań, nawet w bardzo trudnych, złożonych sytuacjach. Z najwyższa precyzją uzgadnia i synchronizuje terminy realizacji nawet bardzo zróżnicowanych, wielopłaszczyznowych działań. Optymalizuje wykorzystanie zasobów potrzebnych do realizacji zadań na najwyższym poziomie. Diagnozuje i na bieżąco eliminuje momenty krytyczne. Warunki jakie stwarza grupom/jednostkom do realizacji założonych celów zadań, gwarantują bardzo wysoki poziom wykonania. |

# ORGANIZACJA I PLANOWANIE

Wyznaczanie krótko- i długoterminowych celów, planowanie czasu potrzebnego do ich osiągnięcie i zapewnienie zasobów do ich realizacji (czas, narzędzia, ludzie etc.). Koordynowanie działań, tworzenie harmonogramów, przewidywanie i usuwanie przeszkód na drodze do realizacji zadań.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | ORGANIZACJA I PLANOWANIE |
| **A (1)**  | Nie potrafi przewidzieć czasu potrzebnego do realizacji założonych celów ani zaplanować zasobów potrzebnych do realizacji zadania (narzędzia, ludzie itp.). Nie potrafi stworzyć harmonogramu działań ani skoordynować pracy przy realizacji kilku zadań jednocześnie.Nie przewiduje utrudnień jakie mogących wystąpić podczas realizacji zadania. |
| **B (2)**  | Zdarza mu się błędnie planować czas i zasoby (narzędzia, ludzie itp.) potrzebny do realizacji założonych celów. Potrzebuje pomocy, żeby skoordynować pracę nad kilkoma zadaniami jednocześnie. Tworzy harmonogramy działań, ale nie zawsze są one poprawnie przygotowane. Bywa, że nie potrafi przewidzieć utrudnień jakie mogą powstać podczas realizacji zadań. |
| **C (3)** | Przygotowuje plany dotyczące realizacji zadań w krótszej i średniej perspektywie czasu. Precyzyjnie określa cele z wyznaczeniem niezbędnych zasobów do ich realizacji. W razie potrzeby koordynuje kilka działań równocześnie. Tworzy harmonogramy działań dla własnego odcinka pracy. Przewiduje utrudnienia i przeszkody mogące wystąpić podczas realizacji zadania. |
| **D (4)** | Dokładnie planuje czas i zasoby potrzebny do realizacji założonych celów, także w odległej perspektywie czasowej. Bardzo sprawnie koordynuje pracę nad kilkoma zadaniami jednocześnie .Ustala bardzo dobre harmonogramy działań dla własnego odcinka pracy. Z dużym wyprzedzeniem przewiduje ewentualne trudności i przeszkody mogące wystąpić podczas realizacji zadania. |
| **E (5)** | Precyzyjnie, optymalnie z punktu widzenia interesu firmy, planuje czas oraz zasoby potrzebne do realizacji założonych celów.Osiąga bardzo dobre rezultaty przy minimalnych nakładach. Potrafi koordynować zadania realizowane pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi. Tworzy harmonogramy uwzględniające bardzo szeroki zakres działań na wielu odcinkach pracy. Z dużym wyprzedzeniem przewiduje utrudnienia i przeszkody mogące pojawić się podczas realizacji zadania i skutecznie je usuwa.  |

# KONTAKTY Z JEDNOSTKAMI/FIRMAMI ZEWNĘTRZNYMI

Umiejętność budowania nowych i podtrzymywania już istniejących, relacji z jednostkami\ firmami zewnętrznymi w taki sposób, aby przynosiły one korzyści firmie, umożliwiały realizację zadań wymagających współpracy z tymi jednostkami.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **KONTAKTY Z JEDNOSTKAMI/FIRMAMI ZEWNĘTRZNYMI** |
| **A (1)**  | Nie potrafi budować ani podtrzymywać pozytywnych relacji ze współpracującymi jednostkami/ firmami zewnętrznymi. Nie osiąga założonych celów tej współpracy. Nie potrafi godnie reprezentować firmy na zewnątrz, a nawet przynosi jej ujmę. Działania prowadzone przez niego na zewnątrz nie przynoszą firmie żadnych korzyści.  |
| **B (2)**  | Nie zawsze budowane przez niego relacje z jednostkami/ firmami zewnętrznymi mają trwały charakter . Nie dostatecznie dba lub nie pamięta o podtrzymywaniu istniejących relacji z jednostkami/ firmami zewnętrznymi. Cele współpracy z jednostkami/ firmami zewnętrznymi nie są osiągane na zadowalającym poziomie . W trudniejszych sytuacjach nie potrafi reprezentować firmy na zewnątrz. Jego działania przynoszą firmie niewystarczające korzyść.  |
| **C (3)** | Potrafi budować i utrzymywać pozytywne relacje z jednostkami/ firmami zewnętrznymi. Skutecznie prowadzi rozmowy z jednostkami/ firmami zewnętrznymi i z reguły osiąga zamierzone cele. Potrafi reprezentuje firmę na zewnątrz. Wiele jego działań na styku współpracy z jednostkami zewnętrznymi , przynosi firmie korzyści. |
| **D (4)** | Buduje i podtrzymuje bardzo dobre i trwałe relacje z jednostkami/ firmami zewnętrznymi . Osiąga cele współpracy z jednostkami/ firmami zewnętrznymi na wysokim poziomie. Bardzo dobrze reprezentując firmę na zewnątrz. Wykazuje wysoką dbałość o wizerunek firmy. Dzięki jego działaniom firma osiąga wymierne korzyści  |
| **E (5)** | Jest mistrzem w budowaniu i podtrzymywania nowych relacji z jednostkami/ firmami zewnętrznymi nawet gdy sytuacja jest ku temu niesprzyjająca. Zawsze osiąga zamierzone cele współpracy. Bardzo kompetentnie i z korzyścią dla firmy reprezentując ją na zewnątrz, nawet w bardzo trudnych okolicznościach. Tworzy sytuacje, w których obie strony mają poczucie sukcesu, a firma osiąga bardzo duże korzyści. |

# KOMUNIKATYWNOŚĆ

Umiejętność wymiany informacji między uczestnikami relacji, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania. Spójność i logika wypowiedzi, aktywne słuchanie, rozumienie komunikacji niewerbalnej, zasób słownictwa pozwalający na swobodną wymianę myśli.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **KOMUNIKATYWNOŚĆ**  |
| **A (1)**  | Wypowiada się w sposób niejasny i niezrozumiały. Nie słucha innych. Nie rozumie komunikatów niewerbalnych i nie kontroluje własnej mowy ciała. Nie dostosowuje komunikatów w treści i formie do możliwości i oczekiwań odbiorcy. |
| **B (2)**  | Czasami wypowiada się w sposób niejasny, niezrozumiały. Trudno mu skupić uwagę na czyjejś wypowiedzi. Słabo rozumie i kontroluje mowę ciała. Niewystarczająco dostosowuje formę i treść komunikatu do możliwości i potrzeb odbiorcy. |
| **C (3)** | Wypowiada się w sposób spójny, logiczny. Aktywnie słucha. Jest zainteresowany treścią wypowiedzi, zadaje pytania, parafrazuje. Rozumie większość komunikatów niewerbalnych. Dostosowuje w formie i w treści komunikaty do oczekiwań i możliwości odbiorcy. |
| **D (4)** | Wypowiada się w sposób bardzo przejrzysty i logiczny. Jest bardzo dobrym słuchaczem. Rozumie komunikację niewerbalną. Potrafi dobrać odpowiednie gesty i zachowania do sytuacji. Przekazuje informację w pełni dostosowaną do możliwości i oczekiwań odbiorcy. |
| **E (5)** | Jest świetnym mówcą i słuchaczem. Bardzo precyzyjnie się wypowiada. Nawet przekazując trudne treści zyskuje wśród słuchaczy pełne ich zrozumienie. Potrafi dopasować się do odbiorcy komunikatu na wielu poziomach komunikacji ( poziom gestów, słów, głosu treści i emocji), co w efekcie daje bardzo dobre porozumienie. |

# WIEDZA ZAWODOWA

Wiedza, umiejętności i doświadczenie pozwalającego na wykonanie zadań zawodowych na wysokim poziomie. Dobra orientacja w dziedzinie związanej z pracą zawodową, ciągłe aktualizowanie wiedzy w tym obszarze.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **WIEDZA ZAWODOWA**  |
| **A (1)**  | Brak mu wiedzy niezbędnej do realizacji zadań na wymaganym poziomie. Nie aktualizuje wiedzy zawodowej. Często popełnia błędy wynikające z braku wiedzy i doświadczenia. Nie potrafi przekazać innym informacji na temat realizowanych zadań. |
| **B (2)**  | Jest w trakcie nabywania wiedzy wymaganej do realizacji zadań na swoim stanowisku. Wykazuje niewystarczające zaangażowanie w aktualizowanie wiedzy zawodowej. Zdarza mu się popełniać błędy będące wynikiem braku wiedzy. Przekazuje innym informacje na temat realizowanych zadań, ale zdarza się, że są one błędne. |
| **C (3)** | Posiada w stopniu wystarczającym wiedzę i doświadczenie do realizacji zadań na swoim stanowisku. Aktualizuje na bieżąco wiedzę zawodową. Popełnia czasami błędy będące następstwem braku wiedzy zawodowej, ale są to sytuacje rzadkie. Gdy tylko zachodzi taka potrzeba, przekazuje innym wiedzę na temat realizowanych zadań. |
| **D (4)** | Posiada wiedzę zawodową i bogate doświadczenie pozwalającą mu realizować zadania na wysokim poziomie i nie popełniać błędów. Nie tylko na bieżąco aktualizuje, ale też znacznie poszerza swoja wiedzę zawodową. Systematycznie przekazuje innym wiedzę z zakresu realizowanych zadań. |
| **E (5)** | Posiada wiedzę na poziomie znacznie przekraczającym wymagania jego stanowiska. Nie tylko sam systematycznie aktualizuje posiadaną wiedzę zawodową, ale też dba aby inni to robili. Wykonuje bezbłędnie swoje zadania. Wychwytuje błędy popełnione przez innych. Chętnie przekazuje swoją wiedzę innym pracownikom, którzy się od niego uczą. |

# ROZWÓJ ZAWODOWY

Zaangażowanie we własny rozwój zawodowy. Planowanie własnej kariery zawodowej, konsekwentne pogłębianie wiedzy i doświadczenia, uzupełnianie potrzebnych kwalifikacji, zainteresowanie nowościami z dziedziny zawodowej. Świadomość własnych słabych i mocnych stron.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **ROZWÓJ ZAWODOWY** |
| **A (1)**  | Nie przejawia zaangażowania we własny rozwój. Nie ma żadnych planów jeśli chodzi o własny rozwój zawodowy .Nie uzupełnia wiedzy zawodowej, ani we własnym zakresie, ani nie korzysta z możliwości jakie w tym względzie stwarza firma. Nie wykazuje żadnego zainteresowania nowościami w dziedzinie zawodowej, którą się zajmuje |
| **B (2)**  | Wykazuje niski poziom zaangażowania w proces własnego rozwoju zawodowego .Ma słabo sprecyzowane plany jeśli chodzi o własny rozwój zawodowy. W niewystarczającym stopniu uzupełnia wiedzę zawodową i potrzebne kwalifikacje. Wykazuje niewielkie zainteresowanie nowościami w dziedzinie zawodowej, którą się zajmuje |
| **C (3)** | Angażuje się we własny rozwój zawodowy. Ma sprecyzowane plany zawodowe .Na bieżąco uzupełnia wiedzę zawodową; podnosi swoje zawodowe kwalifikacje. Wykazuje zainteresowanie nowościami w dziedzinie zawodowej, którą się zajmuje. |
| **D (4)** | Aktywnie działa na rzecz własnego zawodowego rozwoju i kariery. Planuje, w przemyślany sposób, swój rozwój zawodowy i konsekwentnie te plany realizuje . Systematycznie uczy się, rozwija wiedzę zawodową, osiągając w tej dziedzinie wysokie kompetencje. Wykazuje bardzo duże zainteresowanie nowościami w dziedzinie zawodowej, którą się zajmuje. |
| **E (5)** | Jest osobą o bardzo silnie zmotywowaną do rozwoju. Na własną rękę podejmuje różne działania mające mu służyć. Posiada długofalowe plany na swój zawodowy rozwój. Pomaga innym w planowaniu rozwoju zawodowego .Wykazuje olbrzymi zapał jeśli chodzi o stałe poszerzanie i uzupełnianie wiedzy zawodowej  |

# DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ I DOŚWIADCZENIEM

Zapewnienie dostępu do swojej wiedzy i doświadczenia innym pracownikom. Umiejętność przekazywania wiedzy w sposób komunikatywny i ułatwiający innym działanie. Udzielanie merytorycznego wsparcia podwładnym/współpracownikom.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ I DOŚWIADCZENIEM** |
| **A (1)**  | Nie udostępnia swojej wiedzy i doświadczenia innym pracownikom. Nie dostrzega u innych zapotrzebowania na wiedzę z dziedziny na której się zna. Nie potrafi przekazać posiadanej wiedzy w łatwej, przystępnej formie. Nie daje podwładnym i/ lub współpracownikom merytorycznego wsparcia. Brak mu umiejętności uczenia, przekazywania wiedzy. |
| **B (2)**  | Selektywnie i niechętnie dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem. Często nie dostrzega faktu, że inni potrzebują od niego informacji z dziedziny w której jest specjalistą. Pod naciskiem przełożonych udziela podwładnym i/ lub współpracownikom merytorycznego wsparcia. Posiada niewystarczające umiejętności w zakresie uczenia i przekazywania wiedzy. |
| **C (3)** | Zapewnia swobodny dostęp do swojej wiedzy i doświadczenia innym pracownikom. Dostrzega osoby, które potrzebują informacji z dziedziny na której się zna. Jest merytorycznym wsparciem dla podwładnych i/ lub współpracowników. Potrafi przekazywać innym wiedzę w przystępny sposób. |
| **D (4)** | Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem jest dla niego naturalną formą współpracy. Sygnalizuje swoją otwartość i gotowość do dzielenia się wiedzą z innymi. Potrafi przekazywać wiedzę w przystępny sposób co ułatwia innym działanie. Zawsze jest gotowy udzielić swoim podwładnym i/ lub współpracownikom merytorycznego wsparcia.  |
| **E (5)** | Sam dzieli się w sposób nieograniczony swoją wiedzą i doświadczeniem oraz zachęca do tego innych. Aktywnie poszukuje osób które potrzebują posiadaną przez niego wiedzy. Przekazuje wiedzę w sposób niezwykle zrozumieniem co ułatwia zastosowaniem jej w praktyce. Jest nie tylko wsparciem merytorycznym dla podwładnych i/ lub współpracowników, ale także mentorem i autorytetem w swojej dziedzinie |

# ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

Dostrzeganie, definiowanie, dokładna analiza problemu oraz poszukiwanie rozwiązań w oparciu o racjonalne przesłanki. Szukanie twórczych, skutecznych rozwiązań poza rzeczami pozornie oczywistymi i łatwo dostępnymi.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW** |
| **A (1)**  | Nie dostrzega i nie potrafi zdefiniować ani przeanalizować problemu, nie rozumie jego przyczyn. Zabiera się do rozwiązywania problemu nie mając potrzebnych ku temu danych. Zadawala się rozwiązaniem najłatwiejszym, zamiast najlepszym . Do problemów podchodzi w sposób nietwórczy. Proponowane przez niego rozwiązania są stereotypowe.  |
| **B (2)**  | Nawet jeśli dostrzega problem, to nie potrafi go nazwać. Potrafi przeanalizować problem, ale robi to powierzchownie.Zdarza się że przystępuje do rozwiązywania problemu nie mając ku temu wszystkich potrzebnych danych. Potrzebuje pomocy i wsparcia w poszukiwaniu, wyłanianiu najlepszych rozwiązań. Jego podejście do problemu jest mało twórcze. |
| **C (3)** | Dostrzega problem i prawidłowo go definiuje. Analizuje przyczyny i konsekwencje problemu z punktu widzenie własnego stanowiska/doświadczenia . Zanim zacznie rozwiązywać problem zdobywa potrzebne do tego informacje. Do każdego problemu podchodzi indywidualnie. Poszukuje najlepszych rozwiązań; nie stosuje gotowych recept. Proponuje twórcze rozwiązania problem. |
| **D (4)** | Dostrzega nawet nieoczywiste, ukryte problemy i celnie je definiuje. Potrafi przeanalizować problem dostrzegając jego przyczyny i konsekwencje w szerokim kontekście (dział, firma ). Z dużą precyzją zbiera , analizuje i selekcjonuje dane potrzebne do rozwiązania problemu. Szuka kilku alternatywnych rozwiązań problemu i wybiera z nich takie, które są w danych okolicznościach najlepsze. Myśli o problemach bardzo twórczo. Szuka innowacyjnych, rozwiązań |
| **E (5)** | Dostrzega i definiuje nawet takie problemy, których inni nie zauważyli lub nie potrafili nazwać. Analizuje przyczyny i konsekwencje problemu z wielu różnych punktów widzenia i pomaga innym spojrzeć na problem szerzej . Zbiera informacje potrzebne do rozwiązania problemu z wielu różnych źródeł, dzięki czemu zarówno on jak i inni mają kompletny obraz sytuacji. Proponowane przez niego rozwiązania są nowatorskie, innowacyjne.  |

# ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Odpowiedzialność za podejmowane decyzje oraz popełniane błędy. Kończenie rozpoczętych zadań w terminie. Solidność i niezawodność w sytuacjach wymagających realizacji zadań zarówno tych wynikających z zakresu obowiązków, jak i wychodzących poza ten zakres.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **ODPOWIEDZIALNOŚĆ** |
| **A (1)**  | Nie bierze odpowiedzialności za podejmowane decyzje ani za dokończenie zadań, których się podjął. Nie można na niego liczyć w trudnych sytuacjach. Jest niesamodzielny. Trzeba mu stale przypominać o jego obowiązkach. Nie bierze odpowiedzialności za popełnione błędy |
| **B (2)**  | Zdarza mu się unikać odpowiedzialności za podejmowane decyzje i za ich dokończenie w przypadku trudniejszych zadań .Nie zawsze można na niego liczyć w trudnych sytuacjach. Przyczyn popełnionych błędów upatruje w czynnikach zewnętrznych lub w innych ludziach, a nie w sobie. Nie jest w pełni samodzielny. Dość często trzeba mu przypominać o wykonaniu zadania  |
| **C (3)** | Bierze odpowiedzialność za podejmowane decyzje kończenie zadań. Gdy tylko są ku temu warunki, można liczyć na niego w trudnych sytuacjach. Bierze odpowiedzialność za popełnione przez siebie błędy.. Jest samodzielny. Nie trzeba mu przypominać o wykonaniu zadań |
| **D (4)** | Bierze całkowitą odpowiedzialność za podejmowane decyzje i kończenie zadań, których się podjął. Jest niezawodny. Można na niego liczyć w trudnych sytuacjach. Bierze pełną odpowiedzialność za popełnione przez siebie błędy oraz błędy. Jest bardzo samodzielny.  |
| **E (5)** | Nie uchyla się od odpowiedzialności za podejmowane przez siebie decyzje nawet wówczas gdy tylko częściowo brał udział w ich podejmowaniu. Jeśli podejmuje się jakiegoś zadania to priorytetem staje jego ukończenie. Sam deklaruje gotowość pomocy innym w trudnych sytuacjach. Jeśli zdarzy mu się popełnić błąd, szuka przyczyny, wyciąga wnioski i w miarę możliwości go naprawia. Nie zdarza mu się popełnić tego samego błędu drugi raz. Przypomina innym o konieczności wykonania zadań.  |

# TERMINOWA REALIZACJA ZADAŃ

Dotrzymywanie terminów realizacji zadań, także tych wykonywanych pod presją czasu. Realizowanie zadań według ustalonych wcześniej priorytetów. Realistyczne planowanie zadań, dbałość o płynność pracy.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **TERMINOWA REALIZACJA ZADAŃ** |
| **A (1)**  | Nie dotrzymuje terminów. Nie potrafi zaplanować zadań, albo tworzy nierealistyczne plany których nie da się zrealizować.Jest niesystematyczny i powoduje opóźnienia innych pracowników. Nie ustala priorytetów Pracuje chaotycznie.  |
| **B (2)**  | Zdarza się, że nie dotrzymuje terminów. W trudniejszych lub nowych sytuacjach nie potrafi dobrze zaplanować realizacji zadań. Zdarza się, że jego opóźnienia powodują przestoje innych pracowników. Bywa, że działa bez planu, chaotycznie. |
| **C (3)** | Z reguły dotrzymuje terminów. Potrafi przygotować realistyczne plany i w dużej mierze je realizować. Jest systematyczny. Płynnie realizuje zadania. Nie zostawia ważnych zadań na „ostatnią chwilę”. Działa według planu, w oparciu o ustalone priorytety. |
| **D (4)** | Przykłada bardzo dużą wagę do dotrzymania terminu. W zdecydowanej większości przypadków udaje mu się to. Przygotowuje realistyczne, przemyślane plany i je realizuje. Wykazuje bardzo dużą staranność w zakresie płynności pracy i systematyczności. Kieruje się w swojej pracy priorytetami, które wcześniej ustala i konsekwentnie się ich trzyma. |
| **E (5)** | Nie tylko sam dotrzymuje terminów, ale także pilnuje żeby inni ich dotrzymywali. Ustala bardzo precyzyjne plany, na poziomie aktualnych możliwości realizacji zadań. Wykazuje bardzo dużą dbałość o płynność własnej pracy oraz innych pracownikówZawsze realizuje zadania według ustalonych priorytetów . Dba o to, żeby inni pracownicy też przestrzegali tej zasady. |

# SAMODZIELNOŚĆ

Samodzielność, branie pełnej odpowiedzialności za powierzoną pracę. Samokontrola, praca bez nadzoru, wykonywana we własnym zakresie. Zdobywanie informacji/środków potrzebnych do realizacji zadania. Przejawia inicjatywę w działaniu.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **SAMODZIELNOŚĆ** |
| **A (1)**  | Jest niesamodzielny. Oczekuje wskazówek jak wykonać zadanie. Unika brania odpowiedzialności za realizowane zadania. Wymaga ciągłego i bezpośredniego nadzoru. Samodzielnie nie pozyskuje informacji/środków potrzebnych do realizacji zadań. Nie przejawia inicjatywy. Oczekuje, że inni zainicjują działanie  |
| **B (2)**  | Jest mało samodzielny. Zdarza mu się unikać odpowiedzialności za powierzone zadania. Przynajmniej od czasu do czasu trzeba nadzorować jego pracę. Często oczekuje pomocy w pozyskiwaniu informacji/środków potrzebnych do realizacji zadań. Przejawia niewielką inicjatywę. Większą pewność działania przejawia przy wsparciu ze strony innych |
| **C (3)** | Wykonuje samodzielnie pracę. Zdarza się, że potrzebuje dodatkowych wskazówek przy bardziej skomplikowanych czynnościach. Przyjmuje odpowiedzialność za realizowane zadania. Wymaga nadzoru tylko w przypadku trudniejszych zadań.Samodzielnie pozyskuje informacje/środki potrzebne do realizacji zadań. Przejawia inicjatywę w działaniu. |
| **D (4)** | Radzi sobie samodzielnie. Nie wymaga szczegółowych wskazówek. Przyjmuje na siebie pełną odpowiedzialność za wykonanie powierzonych zadań. Praktycznie nie wymaga nadzoru lub tylko w wyjątkowych sytuacjach. Jest bardzo samodzielny jeśli chodzi o pozyskiwanie informacji/środków potrzebnych do realizacji zadań. Przejawia bardzo dużą inicjatywę w podejmowaniu działań |
| **E (5)** | Jest całkowicie samodzielny. Osiąga bardzo wysoką efektywność podczas indywidualnej pracy. Można mu powierzyć nawet bardzo odpowiedzialne zadania. Przyjmuje odpowiedzialność za najtrudniejsze projekty. Nie wymaga nadzoru - nawet podczas realizacji bardzo trudnych zadań. Nie tylko dla siebie, ale także dla innych pozyskuje informacji/środków potrzebne do realizacji zadań. Inicjuje działania i wspiera innych w samodzielnym podejmowaniu działań |

# SUMIENNOŚĆ

Rzetelność, staranność i dokładność w realizacji nawet monotonnych zadań. Dbałość o szczegóły, terminowość oraz bezbłędne wykonywanie powierzonej pracy.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **SUMIENNOŚĆ** |
| **A (1)**  | Powierzone zadania wykonuje niedokładnie. Nie zwraca uwagi na, istotne z punktu widzenia realizacji zadania, szczegóły Popełnia bardzo dużo błędów. Nie potrafi skupić, przez dłuższy czas uwagi na wykonywaniu monotonnej pracy.Nie dotrzymuje terminów |
| **B (2)**  | Zdarza się, że jest niedokładny, mało staranny. Za małą wagę przywiązuje do detali, szczegółów istotnych z punktu widzenia realizacji zadania. Popełnia za dużo błędów. Ma trudności ze skupieniem uwagi przez dłuższy czas na monotonnym zadaniu.Zdarza mu się nie dotrzymywać terminów |
| **C (3)** | Swoją pracę wykonuje dokładnie i starannie. Pracuje z dbałością o detale oraz istotne szczegóły. Popełnia mało błędów.Potrafi koncentrować uwagę, skupić się na zadaniu, nawet monotonnym i powtarzalnym. Dotrzymuje terminów realizacji zadań  |
| **D (4)** | Odznacza się dużą starannością i dokładnością . Wykazuje dużą dbałość o szczegóły istotne dla wykonania zadania. Bardzo rzadko zdarza mu się popełnić błąd. Posiada umiejętność doskonałej koncentracji uwagi na wykonywanym zadaniu, nawet gdy jest monotonne. Nawet w trudnych okolicznościach dotrzymuje terminów realizacji zadań |
| **E (5)** | Wykonywanie zadań wymagających dokładności i staranności jest dla niego motywującym wyzwaniem. Wykazuje bardzo dużą dbałość o szczegóły, dostrzega każde najmniejsze niedociągnięcie. Powierzoną pracę wykonuje bezbłędnie. Jeśli zauważy błąd popełniony przez innych naprawia go. Potrafi koncentrować się nawet na monotonnym zadaniu, w każdych warunkach, nawet wówczas, gdy zewnętrzne okoliczności bardzo to utrudniają. Powierzone zadania wykonuje szybciej niż się tego od niego wymaga. |

# KIEROWANIE

Zdolność wpływania na zachowania i postawy podwładnych. Umiejętność podejmowania trafnych decyzji, kontroli zadań pod kątem efektywności i jakości. Planowanie i organizacja pracy oraz motywowanie do wydajnej pracy.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **KIEROWANIE** |
| **A (1)**  | Nie potrafi skutecznie wywierać wpływu na podwładnych. Podejmuje nietrafne decyzje, zwłaszcza gdy obarczone są większym ryzykiem. Nie kontroluje na bieżąco jakości pracy. Nie potrafi dobrze planować zadań, organizować pracy podwładnym ani ich motywować. |
| **B (2)**  | Trafność i jakość decyzji, zwłaszcza tych o wyższym poziomie ryzyka jest niezadowalająca. Nie dość systematycznie kontroluje jakości pracy. Potrzebuje wsparcia w planowaniu i organizacji bardziej złożonych zadań, a także w motywowaniu podwładnych.  |
| **C (3)** | Skutecznie wywiera wpływ na podwładnych. Podejmuje trafne decyzje, nawet gdy są one obarczone większym ryzykiem. Kontroluje na bieżąco jakość i efektywność pracy. Potrafi dobrze planować zadania i zorganizować pracę podwładnym, a także skutecznie motywować. |
| **D (4)** | Potrafi bardzo skutecznie wpływać na podwładnych. Podejmuje bardzo trafne decyzje nawet w warunkach presji czasu i wysokiego ryzyka. Systematycznie i bardzo dokładnie kontroluje jakość i efektywność pracy. Świetnie planuje zadania i organizuje pracę swoim podwładnym. Utrzymuje stały, wysoki poziom motywacji swoich podwładnych. |
| **E (5)** | Jest autorytetem dla swoich podwładnych. Ludzie chcą go naśladować, chętnie poddają się jego zwierzchnictwu. Wspiera innych w podejmowaniu decyzji . Stosuje najwyższe standardy kontroli , perfekcyjnie planuje i organizuje pracę. Potrafi wyzwalać w podwładnych motywację dzięki której osiągają bardzo wysoką efektywność. |

# FUNKCJA DORADCY

Zdolność rozumienia i wnikania w potrzeby i sytuację rozmówcy. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. Obiektywizm i dystans umożliwiający udzielanie trafnych rad i przewidywanie konsekwencji zjawisk i działań.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **FUNKCJA DORADCY** |
| **A (1)**  | Nie dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem. Nie udziela rad i wskazówek nawet gdy jest o to proszony. Brak mu umiejętności przekazywania wiedzy. Nie orientuje się w poziomie wiedzy tych, którym miałby ją przekazać, nie uwzględniając różnic między jej odbiorcami. |
| **B (2)**  | W niewielkim stopniu dzieli się wiedzą i doświadczeniem. Udziela niepełnych rad i wskazówek. Posiada niewystarczające umiejętności dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Często nie potrafi zróżnicować sposoby przekazania wiedzy w zależności od możliwości i potrzeb jej odbiorców.  |
| **C (3)** | Dzieli się posiadaną wiedzą i doświadczeniem w zakresie w jakim się od niego oczekuje. Posiada ku temu odpowiednie umiejętności. Potrafi zidentyfikować źródło trudności i udzielić potrzebnych wskazówek. Dobrze orientuje się w poziomie wiedzy tych, którym jej dostarcza. |
| **D (4)** | Systematycznie dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem wykraczając niejednokrotnie ponad to, czego się od niego w tym zakresie oczekuje. Potrafi przekazywać wiedzę w sposób w pełni satysfakcjonujący tych którzy ją otrzymują. Sposób przekazywania wiedzy jest zawsze dostosowany do możliwości i potrzeb osoby, do której są kierowane. |
| **E (5)** | Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem jest dla niego stałym elementem współpracy z zespołem. Dzieli się wiedzą bez żadnych ograniczeń. Przewiduje kolejne wątpliwości i pytania oraz podaje bardzo precyzyjne rady i wskazówki. Doskonale dopasowuje styl doradzania do sytuacji i charakterystyki osoby, która potrzebuje informacji, wskazówek.  |

# WDRAŻANIE USPRAWNIEŃ W JEDNOSTCE ORGANIZACYJNEJ

Poszukiwanie nieschematycznych rozwiązań, przedstawianie pomysłów na usprawnienia w jednostce organizacyjnej. Podejmowanie współpracy i wspieranie inicjatyw innych pracowników we wdrażaniu nowych rozwiązań.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **WDRAŻANIE USPRAWNIEŃ W JEDNOSTCE ORGANIZACYJNEJ** |
| **A (1)**  | Jest przeciwny wdrażaniu usprawnień w jednostce organizacyjnej. Woli podejście rutynowe, nawet jeśli jest ono nieefektywne. Sam nie ma żadnych nowych propozycji związanych z usprawnieniami w jego jednostce organizacyjnej. Nie współpracuje z innymi przy wdrażaniu usprawnień. Hamuje inicjatywę innych pracowników/ podwładnych |
| **B (2)**  | Raczej jest niechętny wdrażaniu usprawnień w jednostce organizacyjnej. To co znane i sprawdzone wydaje mu się bezpieczne, dlatego z reguły hołduje rutynie. Rzadko miewa pomysły usprawnień i ulepszeń w swojej jednostce organizacyjnej. W stopniu niewystarczającym współpracuje i wspiera inicjatywę innych pracowników/ podwładnych przy wdrażaniu usprawnień |
| **C (3)** | Popiera wdrażanie usprawnień w jednostce organizacyjnej . Jest otwarty na nowości. Nie poddaje się rutynie . Poszukuje usprawnień, przedstawia własne pomysły ulepszeń w swojej jednostce organizacyjnej. Współpracuje przy wdrażaniu usprawnień w stopniu w jakim się tego od niego oczekuje. Wspiera inicjatywę innych. |
| **D (4)** | Jest zwolennikiem i propagatorem nowych działań. Entuzjastycznie podchodzi do nowości. Stale poszukuje usprawnień. Potrafi tworzyć zupełnie nowe rozwiązania w ramach swojej jednostki organizacyjnej. Bardzo aktywnie współpracuje przy wdrażaniu usprawnień. Wyzwala i podtrzymuje w innych inicjatywę do wdrażania usprawnień. |
| **E (5)** | Wykazuje nieustający zapał i entuzjazm we wprowadzaniu usprawnień w swojej jednostce organizacyjnej. Ma oryginalne pomysły możliwe do zastosowania nie tylko we własnej jednostce, ale również w innych jednostkach organizacji. Inicjuje współpracę przy wdrażaniu usprawnień. Aktywnie wspiera inicjatywę i kreatywność pracowników/ podwładnych. |

# PODEJMOWANIE DECYZJI

Podejmowanie trafnych decyzji, na podstawie rzetelnej analizy sytuacji oraz własnej wiedzy i doświadczenia. Umiejętność podejmowania decyzji trudny, niepopularnych lub pod presją czasu.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **PODEJMOWANIE DECYZJI** |
| **A (1)**  | Jest mało samodzielny w podejmowaniu decyzji zwłaszcza gdy musi je podejmować pod presja czasu. Nie potrafi oszacować ryzyka związanego z podjęciem decyzji. W wielu przypadkach podejmowane przez niego decyzje są nietrafne lub podjęte zbyt późno. |
| **B (2)**  | Zdarza mu się podejmować nietrafne decyzje. Podejmuje decyzje zbyt wolno. Potrafi samodzielnie podjąć prostsze decyzje, przy trudniejszych oczekuje wsparcia. Zdarza się, że nietrafnie szacuje ryzyko związane z podjęciem decyzji. W sytuacji presji czasu zdarza się, że podejmuje decyzje pochopne, nieprzemyślane. |
| **C (3)** | Posiadając pełne dane podejmuje trafne decyzje. Ważne decyzje podejmuje na czas. Samodzielnie podejmuje decyzje przypisane do jego stanowiska. Potrafi trafnie oszacować ryzyko związane z decyzją. Potrafi podejmować dobre decyzje nawet w sytuacji presji czasu. |
| **D (4)** | Podejmuje trafne decyzje nawet w sytuacji niepełnych danych. Decyzje podejmuje bardzo szybko bez obniżania ich jakości.Cechuje go samodzielność i odwaga w podejmowaniu nawet trudnych decyzji. Bardzo dobrze potrafi skalkulować ryzyko związane z podjęciem decyzji. Presja czasu w żaden sposób nie wpływa na jakość, trafność jego decyzji. |
| **E (5)** | Potrafi błyskawicznie podjąć bardzo trafną decyzję zawsze, gdy wymaga tego sytuacja. Nie tylko sam podejmuje najtrudniejsze decyzje, ale też wspiera innych, gdy potrzebują jego rady i doświadczenia w podejmowaniu decyzji . W sytuacjach podwyższonego ryzyka, czy pod presją czasu potrafi doskonale przeanalizować wszystkie opcje i wybrać z nich najkorzystniejszą.  |

MYŚLENIE STRATEGICZNE
Myślenie w długofalowej perspektywie pozwalającej na tworzenie i realizowanie skutecznej strategii działania. Umiejętność przewidywania przyszłych konsekwencji działań, zdarzeń oraz trendów. Umiejętność tworzenia efektywnych strategii działania.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **MYŚLENIE STRATEGICZNE** |
| **A (1)**  | Nie rozumie strategii realizowanej przez firmę. Myśli w kategoriach dnia dzisiejszego, bazuje na bieżących efektach. Nie potrafi planować w długiej perspektywie czasu ani przewidywać skutków podejmowanych przez siebie decyzji. Nie potrafi skutecznie realizować przyjętej strategii. |
| **B (2)**  | Jest w trakcie nabywania wiedzy na temat strategii realizowanej przez firmę. Bywa, że nie dostrzega związku między odległym celem, a bieżącą pracą. Potrafi planować, ale tylko w krótszej perspektywie czasu. Nie zawsze potrafi przewidywać skutki podejmowanych przez siebie decyzji. Rozumie rolę realizacji strategii, ale brak mu umiejętności aby ją skutecznie realizować. |
| **C (3)** | Rozumie realizowaną przez firmę strategię. Tworzy strategie w kontekście bieżących i przyszłych działań. Po konsultacjach potrafi przygotować plany polityki długofalowej. Potrafi przewidzieć skutki podejmowanych przez siebie decyzji. Z dobrym rezultatem, realizuje przyjęte strategie działania. |
| **D (4)** | Myślenie w kategoriach realizowanej strategii jest celem i głównym motorem jego działań. Potrafi tworzyć strategie odnosząc ją do misji i długofalowej polityki przedsiębiorstwa. Samodzielnie planuje także w perspektywie długoterminowej.Przewiduje skutki podejmowanych decyzji zarówno dla własnej komórki organizacyjnej, jak i dla działów z nią współpracujących. Z dużym zaangażowaniem realizuje przyjęte przez firmę strategie działania |
| **E (5)** | Jest doskonałym strategiem. Ma bardzo duży wkład w tworzenie i realizację strategii firmy . Potrafi przygotować wizję punktu docelowego, a także rozplanować cele pośrednie. Potrafi planować i konsultować plany długoterminowe. Potrafi przewidzieć i przeanalizować skutki decyzji w skali całej firmy. Dostrzega wzajemne powiązania i współzależności. Aktywnie współdziała w procesie realizacji strategii oraz zachęca innych do współpracy w tym zakresie.  |

# ORGANIZACJA PRACY ZESPOŁU

Organizacja pracy zespołu oparta na planowaniu, wyznaczaniu priorytetów, zapewnianie środków niezbędnych do realizacji zadań. Umiejętność rozplanowywania zadań w czasie, przydzielanie zadań zgodnie z kompetencjami i umiejętnościami, przekazywanie informacji potrzebnych do optymalnego wykonania zadań.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **ORGANIZACJA PRACY ZESPOŁU** |
| **A (1)**  | Organizuje pracę zespołu, opierając się na niewłaściwych kryteriach. Błędnie rozpoznaje priorytety. Źle przydziela zadania – nie dobiera ich pod kątem wiedzy, kompetencji. Nie zapewnia zespołowi potrzebnych środków do realizacji zadań. Nie potrafi rozplanować zadań zespołu w czasie. Nie przekazuje na czas niezbędnych do wykonania zadań informacji. |
| **B (2)**  | Czasami błędnie rozpoznaje priorytety lub niewłaściwie ustala kryteria dla wykonania zadań. Zdarza się, że przydziela zadania niezgodnie z posiadanymi przez pracownika kompetencjami i wiedzą . W niedostatecznym stopniu, zapewnia zespołowi środki do realizacji zadań. Ma trudności z samodzielnym rozplanowaniem w czasie bardziej złożonych zadań. Zdarza mu się przekazywać niekompletne informacje potrzebne do wykonania zadania |
| **C (3)** | Prawidłowo ustala priorytety dla realizowanych zadań. Przydziela zadania zgodnie z posiadanymi przez pracownika kompetencjami i wiedzą. Zapewnia zespołowi niezbędne środki do wykonania bieżących zadań . Potrafi rozplanować w czasie zadania dla zespołu. Przekazuje potrzebne do wykonania zadań informacje |
| **D (4)** | Bardzo trafnie rozpoznaje priorytety, precyzyjnie organizuje pracę w oparciu o jasne kryteria. Bardzo precyzyjnie dobiera zadania do posiadanych przez pracownika kompetencji i wiedzy. Na czas lub z pewnym wyprzedzeniem zabezpiecza zespołowi wszystkie niezbędne środki potrzebne do wykonania zadań. Optymalnie rozplanowuje w czasie zadania dla zespołu. Bardzo dokładnie przekazuje wszystkie potrzebne do wykonania zadania informacje |
| **E (5)** | Jest wzorem do naśladowania jeśli chodzi o perfekcyjną organizacje pracy zespołu, planowanie, ustalanie priorytetów. Optymalnie przydziela zadania uwzględniając wiedze i kompetencje. Nie tylko zabezpiecza wszystkie potrzebne do wykonania zadań środki, ale także dba o ich optymalne wykorzystanie. Jest ekspertem w zakresie rozplanowywania zadań. Na bieżąco sprawdza czy jego zespół nie potrzebuje jakiś dodatkowych informacji w celu optymalnego wykonania zadania |

# WYSTĄPIENIA PUBLICZNE

Umiejętność publicznego przemawiania, nawiązywania kontaktu ze słuchaczami, skupiania uwagi audytorium na wystąpieniu i wzbudzanie zainteresowania jego tematem. Radzenie sobie z tremą i trudnymi reakcjami słuchaczy.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **WYSTĄPIENIA PUBLICZNE** |
| **A (1)**  | Nie potrafi nawiązać kontaktu z publicznością. Nie potrafi skupić uwagi słuchaczy na treści wystąpienia. Nie uwzględnia w swoich wystąpieniach poziomu wiedzy, zainteresowań słuchaczy. Nie radzi sobie z tremą. Nie radzi sobie z trudnymi reakcjami słuchaczy |
| **B (2)**  | Trudno nawiązuje kontakt, zwłaszcza z bardziej wymagającym audytorium. Zdarza się, że w trakcie wystąpienia traci uwagę słuchaczy. Język jego przemówień nie zawsze jest dostosowany do możliwości, poziomu wiedzy, zainteresowań słuchaczy .W trudniejszych sytuacjach nie radzi sobie z tremą. Zdarza się, ze nie potrafi poradzić sobie z trudnym zachowaniem słuchacza.  |
| **C (3)** | Nawiązuje dobry kontakt z publicznością. Skupia uwagę słuchaczy na treści swojego wystąpienia. Dostosowuje poziom trudności wystąpienia do możliwości, doświadczeń i zainteresowań słuchaczy. Dobrze radzi sobie z tremą podczas wystąpień publicznych. Radzi sobie z trudnymi, reakcjami słuchaczy  |
| **D (4)** | Nawiązuje bardzo dobry kontakt z publicznością. Potrafi skupić uwagę słuchaczy nawet podczas dłużej trwających wystąpieńPotrafi przemawiać do bardzo zróżnicowanego audytorium. Dopasowuje treść i formę wystąpienia nawet do bardzo zróżnicowanych potrzeb słuchaczy. Radzi sobie z tremą także w trudnych sytuacjach. Radzi sobie z trudnym audytorium.  |
| **E (5)** | Jest świetnym mówcą. Potrafi nawiązać kontakt z każdą, nawet bardzo trudną publicznością. Potrafi zaangażować, skupić uwagę i wejść w kontakt także z bardzo wymagającą publicznością .Jego wystąpienia cechuje doskonałe dopasowanie w treści i formie do typu, oczekiwań, doświadczeń audytorium. Jest w tej dziedzinie autorytetem. W ogóle nie widać po nim tremy, nawet w najtrudniejszych sytuacjach jest całkowicie opanowany. Radzi sobie nawet z najtrudniejszymi reakcjami słuchaczy takimi jak wrogość, atak, agresja |

# KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU I REPUTACJI URZĘDU

Tworzenie spójnego i wyrazistego wizerunku firmy. Tworzenie pozytywnych i trwałych relacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym - klientami, dostawcami, pracownikami. Budowanie zaufania do firmy i przewagi konkurencyjnej.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU I REPUTACJI URZĘDU** |
| **A (1)**  | Nie potrafi zbudować oraz utrzymać dobrych relacji z otoczeniem zew. ani z pracownikami firmy. Nie potrafi wywierać wpływu na kształtowanie wizerunku i reputacji firmy w zew. otoczeniu organizacji ani wśród pracowników. Nie potrafi zbudować takiego przekazu o firmie, który wpływałby pozytywnie na jej wizerunek i reputacje. |
| **B (2)**  | Relacje jakie buduje z otoczeniem zew. czy z pracownikami firmy nie zawsze mają trwały i pozytywny charakter na jej wizerunek. Bywa że wpływ jaki wywiera na pracowników firmy w zakresie kształtowania wizerunku i reputację nie jest zgodny z oczekiwaniami. Budowany przez niego przekaz o firmie nie zawsze wpływa pozytywnie na jej wizerunek i reputację.  |
| **C (3)** | Buduje pozytywne relacje zarówno z otoczeniem zew. jak i z pracownikami firmy. Aktywnie kształtuje pozytywne postrzeganie, ocenę oraz dobrą opinię o firmie w jej zewnętrznym otoczeniu. Aktywnie wywiera wpływ na kształtowanie pozytywnego wizerunku i reputacji wśród pracowników firmy. Potrafi zbudować taki przekazu o firmie, który wpływała pozytywnie na jej wizerunek i reputację. |
| **D (4)** | Buduje bardzo dobre i trwałe relacje oparte na wzajemnym zaufaniu. Tworzy bardzo pozytywny obraz organizacji w oczach klientów, kontrahentów co wzmacnia ich zaufanie do firmy. Buduje bardzo pozytywny wizerunek i reputację firmy wśród pracowników pogłębiając tym samym ich identyfikację z firmą. Buduje bardzo spójny i skuteczny, w oddziaływaniu, przekaz dot. firmy/marki/produktu |
| **E (5)** | Bardzo dobre relacje buduje w oparciu o gruntowną wiedzę na temat oczekiwań i potrzeb dot. wzajemnych kontaktów . Kreuje obraz organizacji godnej najwyższego zaufania ,dzięki czemu w istotny sposób podnosi jej konkurencyjność na rynku. Kształtuje wizerunek i reputację firmy w oparciu o zaufanie, wiarygodność i odpowiedzialność. Sam jest przykładem głębokiej identyfikacji z tymi wartościami. Jest ekspertem i doradcą w zakresie budowania przekazu kształtującego ocenę i opinię . |

# WSPÓŁDZIAŁANIE

Świadome działania, kooperacja służące realizacji celów nadrzędnych poprzez nawiązywanie współpracy z osobami i jednostkami organizacyjnymi w obrębie zespołu, firmy. Sprawne komunikowanie się ze współpracującą grupą osób.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **WSPÓŁDZIAŁANIE** |
| **A (1)**  | Koncentruje się na realizacji jednostkowych celów, bez uwzględnienia kontekstu organizacyjnego. Nie przejawia żadnej gotowości do kooperacji. Nie angażuje się w projekty wykraczające poza własne zadania. Nie potrafi dobrze się komunikować ze współpracującymi osobami. Jest nastawiony rywalizacyjne, wchodzi w konflikty. |
| **B (2)**  | Rozumie potrzebę współpracy, jednak częściej koncentruje się na własnych celach. W niedostatecznym stopniu przejawia postawy kooperatywne. Sporadycznie uczestniczy we wspólnych projektach. Czasami wikła się w konflikty. Jego sposób komunikowania się bywa dla niektórych niejasny, nieczytelny.  |
| **C (3)** | Jest otwarty na współpracę, kooperatywny. Angażuje się we współpracę nad różnymi projektami. Komunikuje się w sposób jasny i czytelny dla współpracujących z nim osób . Jest bezkonfliktowy, przedkłada współpracę nad rywalizacją. |
| **D (4)** | Potrafi szybko i bezkonfliktowo nawiązywać współpracę. Motywuje i zachęca innych do zachowań kooperatywnych w ramach całej firmy. Potrafi kierować i koordynować pracę międzywydziałowych zespołów projektowych. Bardzo sprawnie komunikuje się, co gwarantuje dobrą współpracę. Jeśli pojawią się jakieś problemy lub konflikty, potrafi je konstruktywnie rozwiązywać. |
| **E (5)** | Kierując się misją i strategią firmy, nakreśla potencjalne płaszczyzny współpracy. Modeluje postawy kooperatywne w ramach całej firmy u innych pracowników. Powołuje i kieruje międzywydziałowymi zespołami projektowymi. Sam nieustannie usprawnia przepływ komunikacji podczas realizacji wspólnych zadań. Świetnie rozumie naturę konfliktu, dzięki czemu potrafi wykorzystać jego energię do poprawy efektywności działania. |

# FIRMOWE NARZĘDZIA PRACY

Sprawna obsługa oprogramowania, urządzeń i innych narzędzi używanych na danym stanowisku pracy. Wykorzystywanie wszystkich możliwości, jakie narzędzia te dają. Dbałość o narzędzia pracy

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **FIRMOWE NARZĘDZIA PRACY** |
| **A (1)**  | Nie potrafi obsługiwać urządzeń, i narzędzi koniecznych do efektywnego wykonywania zadań na jego stanowisku. Nie zna narzędzi pracy potrzebnych na jego stanowisku. Nie wykorzystuje możliwości jakie dają urządzenia stosowane na jego stanowisku pracy. Nie potrafi innym przekazać informacji na temat zasad funkcjonowania obsługiwanych przez siebie urządzeń.  |
| **B (2)**  | Ma trudności z obsługą urządzeń, i narzędzi koniecznych do efektywnego wykonywania zadań na jego stanowisku. Jest w trakcie nabywania wiedzy na temat narzędzi pracy potrzebnych na jego stanowisku . Nie potrafi wykorzystać wszystkich możliwości jakie dają urządzenia wykorzystywane na jego stanowisku pracy. Przekazuje innym informacji na temat zasad funkcjonowania urządzeń i narzędzi, ale nie zawsze jest to wiedza wystarczająca. |
| **C (3)** | Potrafi obsługiwać urządzenia, i narzędzia konieczne do efektywnego wykonywania zadań na jego stanowisku. Posiada wystarczającą wiedzę na temat użytkowanych na jego stanowisku narzędzi pracy .Potrafi wykorzystać większość możliwości jakie dają urządzenia używane na jego stanowisku pracy. Potrafi przekazać informacje na temat zasad funkcjonowania obsługiwanych przez siebie urządzeń. |
| **D (4)** | Bardzo sprawnie obsługuje urządzenia, i narzędzia konieczne do efektywnego wykonywania zadań na jego stanowisku. Ciągle poszerza wiedzę na temat funkcjonowania stosowanych na jego stanowisku narzędzi pracy . W dużym stopniu wykorzystuje możliwości, jakie dają stosowane przez niego narzędzia pracy. Wykazuje dużą dbałość o urządzenia, które służą mu do realizacji zadań |
| **E (5)** | Jest ekspertem, jeśli chodzi o obsługę urządzeń, narzędzi koniecznych do efektywnego wykonywania zadań na jego stanowisku. Jest specjalistą w zakresie funkcjonowania stosowanych na jego stanowisku narzędzi pracy. Perfekcyjnie wykorzystuje wszystkie możliwości jakie dają wykorzystywane przez niego narzędzia pracy. Jest dla innych źródłem cennych informacji i wiedzy z zakresu wykorzystania i funkcjonowania narzędzi na danym stanowisku pracy. |

# PRZEPROWADZANIE KONTROLI

Znajomość narzędzi kontroli.Systematyczna kontrola sposobu i jakości realizacji zadań. Szybkie rozpoznawanie i usuwanie problemów i podejmowanie odpowiednich działań korygujących.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **PRZEPROWADZANIE KONTROLI** |
| **A (1)**  | Nie zna sposobów i narzędzi kontroli stosowanych w firmie. Nie potrafi rozpoznać problemu i podjąć odpowiednich działań korygujących. Nie wyciąga konsekwencji wobec ewidentnych przewinień. Nie dostrzega braków, błędów i niedociągnięć .Za rzadko przeprowadza kontrolę jakości wykonania zadań. |
| **B (2)**  | Nie dostatecznie zna sposoby i narzędzia kontroli stosowane w firmie. Potrafi rozpoznać problem i podjąć odpowiednie działania korygujące w typowych sytuacjach. Ma jednak z tym problem, gdy sytuacja jest nowa. Bywa, że rezygnuje z wyciągnięcia konsekwencji mimo ewidentnych przewinień. Zdarza mu się przeoczyć błędy i niedociągnięcia. Jest niewystarczająco systematyczny w przeprowadzaniu kontroli. |
| **C (3)** | Zna i stosuje narzędzia kontroli obowiązujące w firmie . Potrafi rozpoznać problem i podjąć odpowiednie działania korygujące, zarówno w typowych jak i mniej typowych sytuacjach. Wyciąga konsekwencje służbowe gdy zajdzie taka potrzeba. Wychwytuje istotne braki i niedociągnięcia. Przeprowadza kontrolę tak często, jak wymagają tego przepisy. |
| **D (4)** | Bardzo dobrze zna i z dobrym skutkiem stosuje narzędzia kontroli obowiązujące w firmie. Bardzo szybko rozpoznaje problem i reaguje na niego. Wyciągać wnioski z przeprowadzonej kontroli i proponuje odpowiednie działania. W wyciąganiu konsekwencji będących następstwem przewinień jest bardzo zdecydowany i sprawiedliwy. Dzięki wnikliwej kontroli wychwytuje większość braków i niedociągnięć. Częstotliwość kontroli dostosowuje zawsze do wymogów sytuacji . |
| **E (5)** | Nie tylko bardzo dobrze zna i stosuje firmowe narzędzia kontroli, ale także sam je współtworzy i doradza w tym zakresie innym. Dostrzega nawet te problemy, które inni przeoczyli. Jest kreatywny w zakresie proponowania i wdrażania działań korygujących. Ustala przejrzysty kodeks postępowania, z którego jasno wynikają konsekwencje za stwierdzone przewinienia . Zdecydowanie szybciej niż inni wychwytuje wszystkie braki i niedociągnięcia .Kontrola jest, w jego przypadku, stałą i nieodłączną funkcją zarządzania.  |

# ZARZĄDZANIE KRYZYSEM

Zapobieganie sytuacjom kryzysowym, przejmowanie nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowanie w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwanie ich skutków oraz odtwarzanie zasobów i infrastruktury krytycznej.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **ZARZĄDZANIE KRYZYSEM** |
| **A (1)**  | Nie potrafi przeanalizować i ocenić zagrożeń powstałych w wyniku wystąpienia kryzysu. Nie potrafi opracować planu reagowania na sytuację kryzysową. Działania uruchamiane przez niego w sytuacji zaistniałego kryzysu są nieadekwatne do natury i skali rzeczywistych zagrożeń. Nie wie jakie działania podjąć lub podejmuje działania niewłaściwe, aby usunąć skutki zagrożeń Nie wie jakie działania należy podjąć aby odtworzyć zasoby utracone w wyniku sytuacji kryzysowej.  |
| **B (2)**  | Nie dość dokładnie i zbyt wąsko analizuje i ocenia zagrożenia mogące być następstwem kryzysu. Przygotowane przez niego plany reagowania kryzowego są niekompletne lub nie gwarantują pełnego bezpieczeństwa w razie zagrożenia. Działania jakie podejmuje w sytuacji zagrożenia kryzysem w niedostatecznym stopniu zapobiegają wystąpieniu niekorzystnych następstw. Działania jakie podejmuje w celu odtworzenia zasobów utraconych w wyniku sytuacji kryzysowej nie gwarantują powrotu do sytuacji sprzed kryzysu |
| **C (3)** | Analizuje i ocenia potencjalne zagrażania kryzysem w ramach znanych sobie działań. Współpracuje przy opracowaniu planów reagowania kryzysowego. Podejmuje działania w sytuacji zagrożenia kryzysem w stopniu wystarczającym, aby zminimalizować jego niekorzystne następstwa. Na bieżąco usuwa skutki zagrożeń w obrębie znanych sobie obszarów funkcjonowania .Odbudowuje zasoby utracone w wyniku sytuacji kryzysowej, tak aby przywrócić stan równowagi.  |
| **D (4)** | Analizuje i ocenia potencjalne zagrażania kryzysem w szerszym zakresie niż ten, który dotyczy obszaru jego bezpośrednich działań. Samodzielnie opracowuje plany dotyczące zapewniania niezbędnych zasobów, środków reagowania w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej. Uruchomia bardzo skuteczne działania zapobiegające lub minimalizujące niebezpieczeństwo wystąpienia niekorzystnych następstw kryzysu. Podejmuje działania, które pozwalają w pełni otworzyć zasoby utracone w wyniku sytuacji kryzysowej |
| **E (5)** | Dokonuje szczegółowych analiz i oceny sytuacji pod kątem potencjalnych zagrożeń kryzysem, w różnych aspektach funkcjonowania firmy. Przygotowuje samodzielnie bardzo dokładne plany reagowania na wypadek sytuacji kryzysowej, uwzględniające szerokie spektrum możliwych zagrożeń .Reaguje natychmiast i w dużą precyzją w obliczu zagrożenia, mobilizując wszystkie potrzebne siły i zasoby firmy w celu uniknięcie niekorzystnych następstw kryzysu. Kontynuuje działania mające na celu otworzenie zasobów utraconych w wyniku sytuacji kryzysowej. |

# STANOWCZOŚĆ I KONSEKWENCJA W KIEROWANIU

Konsekwentne i terminowe realizowanie założonych celów. Stanowczość w egzekwowaniu poleceń, rozliczaniu z wykonania powierzonych zadań, wyciąganiu konsekwencji, dyscyplinowaniu.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **STANOWCZOŚĆ I KONSEKWENCJA W KIEROWANIU** |
| **A (1)**  | Brak mu konsekwencji, wytrwałości w realizowaniu założonych celów. Zadania kierowanej przez niego komórki nie są wykonywane na czas. Nie potrafi być stanowczy w egzekwowaniu poleceń. Nie potrafi konsekwentnie rozliczać podwładnych z wykonania zadań. Jest niekonsekwentny jeśli chodzi o dyscyplinowanie podwładnych |
| **B (2)**  | Czasami przerywa realizację zadania przed jego ukończeniem . Zdarza się, że zadania kierowanej przez niego komórki nie są wykonywane na czas. Jest mało stanowczy jeśli chodzi o egzekwowanie poleceń. Zdarza się, że jest niekonsekwentny jeśli chodzi o rozliczanie podwładnych z wykonania zadań. Miewa problemy z utrzymaniem dyscypliny. Zdarza się, że „przymyka oko” na przewinienia podwładnych.  |
| **C (3)** | Konsekwentnie dąży do zrealizowania założonych celów, zadań. Zadania kierowanej przez niego komórki są wykonywane na czas. Jest stanowczy w egzekwowaniu poleceń. Jest konsekwentny w rozliczaniu ludzi z wykonania powierzonych im zadań oraz w przestrzeganiu dyscypliny.  |
| **D (4)** | Konsekwentnie realizuje założone cele, zawsze doprowadza rozpoczęte działania do końca. Zadania kierowanej przez niego komórki są zawsze wykonywane na czas. To co egzekwuje od swoich pracowników jest zawsze spójne z celami, które im wyznacza. Wykazuje się dużą konsekwencją w rozliczaniu podwładnych z wykonania powierzonych im zadań. Nie ma żadnych problemów z utrzymaniem dyscypliny. Wyciągane przez niego konsekwencje zawsze są proporcjonalne do przewinienia. |
| **E (5)** | Jest wzorem do naśladowania jeśli chodzi o konsekwencję i wytrwałość w egzekwowaniu poleceń i doprowadzaniu założonych celów do końca . Wiele spośród zadań realizowanych przez jego komórkę jest wykonywanych przed czasem. Konsekwentne, systematyczne rozliczanie z wykonania zadań jest dla niego stałym elementem zarządzania . Wyciąga konsekwencje w sposób, który nie budzi u jego podwładnych oporu, z uwagi na ich sprawiedliwość i proporcjonalność do przewinienia.  |

# ANALIZA I OPRACOWANIE STANOWISK PRACY

Systematyczne zbieranie danych opisujących zadania, które składają się na określoną pracę. Analizowanie procesu pracy w celu przygotowania optymalnych warunków pracy na stanowiskach, określenia jego głównych cech, w szczególności podstawowych obowiązków, wykonywanych zadań, rezultatów oczekiwanych w wyniku wykonywania pracy.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **ANALIZA I OPRACOWANIE STANOWISK PRACY** |
| **A (1)**  | Nie potrafi dokonać analizy stanowiska pracy. Nie potrafi dokonać porównania pracowników pod kątem wydajności i efektywności, ani przeanalizować stanowiska pod kątem obciążenia pracą. Wyznaczając zadania i ustalając warunki pracy nie uwzględnia potrzeb i możliwości pracownika. Nie potrafi przeciwdziałać rutynie czy zapewnić motywującego środowiska pracy.  |
| **B (2)**  | Potrzebuje pomocy, wsparcia, aby dokonać analizy stanowiska pracy. Potrafi porównać pracowników pod kątem efektywności ale potrzebuje do tego wsparcia, pomocy. Zdarza się, że w wyniku niedokładnej analizy stanowiska nieprawidłowo ocenia jego obciążenie pracą . Zdarza się, że wyznaczając zadania i ustalając warunki pracy nie uwzględnia potrzeb i możliwości pracownika. W niewystarczającym stopniu zapobiega monotonii, rutynie i dba o motywujące środowisko pracy |
| **C (3)** | Potrafi dokonać analizy stanowiska pracy w zakresie jego podstawowych składników. Potrafi porównać pracowników pod kątem wydajności i efektywności. Potrafi przeanalizować i ustalić optymalne obciążenie stanowiska pracą. Wyznaczając zadania i ustalając warunki pracy uwzględnia potrzeby i możliwości pracownika. W większości przypadków potrafi znaleźć rozwiązania pozwalające zapobiegać monotonii i rutynie i zapewnić motywujące środowisko pracy. |
| **D (4)** | Precyzyjnie analizuje cele i zakres danego stanowiska, związane z nim obowiązki i odpowiedzialność. Dokonuje bardzo precyzyjnych porównań pod kątem wydajności i efektywności pracowników. Dokładnie analizuje i ustala optymalne obciążenie stanowiska pracą. Kształtuje zadania i warunki pracy w sposób najlepiej odpowiadający potrzebom i możliwościom pracownika. Tak kształtuje warunki pracy, aby wyeliminować rutynę i zapewnić pracownikom motywujące środowisko. |
| **E (5)** | Potrafi analizować i opisywać stanowiska pracy, także w kontekście jego powiązań z innymi stanowiskami. Samodzielnie opracowuje w oparciu o dokładną analizę wydajności, optymalne sposoby wykonywania pracy na danym stanowisku. Nieustannie wzbogaca prace zapobiegając rutynie i monotonii np. dba o rotacje zadań, informację zwrotną, identyfikowanie się z końcowym celem. |

# WINDYKACJA

Odzyskiwanie wierzytelności w drodze zdecydowanych, kompleksowych i dopasowanych do potrzeb firmy i klienta działań windykacyjnych.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **WINDYKACJA** |
| **A (1)**  | Jest nieskuteczny jeśli chodzi o windykowanie należności. Brak mu wiedzy w zakresie procedur windykacyjnych. Nie potrafi zobowiązać klienta do spłaty długu w ustalonym terminie . Jest nieasertywny wobec dłużników - albo zbyt mało zdecydowany i stanowczy albo zbyt agresywny. Jest nieelastyczny jeśli chodzi o poszukanie optymalnych form spłaty, upiera się, kłóci przez co psuje relacje z klientami.  |
| **B (2)**  | Bywa nieskuteczny jeśli chodzi o windykowanie należności. Posiada niedostateczną wiedzę z zakresu windykowania należności. W trudniejszych sytuacjach nie potrafi zobowiązać klienta do spłaty długu w ustalonym terminie. Bywa w trudniejszych przypadkach nieasertywny wobec dłużników .Jest zbyt mało elastyczny jeśli chodzi o proponowane warunki spłaty, co czasami prowadzi do konfliktów z klientami i pogorszenia relacji. |
| **C (3)** | Skutecznie windykuje należności. Posiada wystarczającą wiedzę w zakresie windykowania należności. W większości przypadków udaje mu się uzyskać wiarygodne zobowiązanie dotyczące terminu spłaty. Jeśli trzeba jest stanowczy i zdecydowany, ale nie agresywny. Potrafi być elastyczny, doradza optymalne warunki spłaty, dba o dobre relacje z klientami |
| **D (4)** | Bardzo skutecznie winykuje należności, nawet w trudnych przypadkach. Ma bardzo dużą wiedzę w zakresie windykowania należności. Prowadzi z klientem rozmowy tak długo, aż uzyska wiarygodne zobowiązanie, co do terminu spłaty długu. Jest bardzo asertywny wobec dłużników - stanowczy, ale nigdy agresywny. Dba o zachowanie dobrych relacji na przyszłość .Nigdy nie traci panowania nad sobą. Potrafi prowadzić rozmowy z klientem w atmosferze zrozumienia i doradztwa. |
| **E (5)** | Wypracował własne bardzo skuteczne sposoby windykowania. Duża wiedza i doświadczenie pozwalają mu bardzo celnie dopasować sposób windykacji do okoliczności i powodów powstania długu. Jest bardzo konsekwentny i cierpliwy jeśli chodzi o dokonanie ustaleń w zakresie terminów spłaty i uzyskanie potwierdzeń na to. Nigdy nie jest wobec klienta agresywny, ale też nie ulega jego naciskom i manipulacjom. Nie zapomina o utrzymaniu dobrych relacji z klientem i dąży do zaproponowania optymalnych rozwiązań. |

# WSPÓŁPRACA MIĘDZY DZIAŁAMI

Świadome działania, kooperacja służące realizacji celów nadrzędnych poprzez nawiązywanie współpracy z osobami i jednostkami organizacyjnymi w obrębie firmy. Sprawne komunikowanie się

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **WSPÓŁPRACA MIĘDZY DZIAŁAMI** |
| **A (1)**  | Koncentruje się na realizacji jednostkowych celów, bez uwzględnienia kontekstu organizacyjnego. Nie przejawia żadnej gotowości do kooperacji z innymi działami firmy. Nie angażuje się w projekty wykraczające poza zadania własnego działu. Nie potrafi dobrze komunikować się z pracownikami innych działów. Jest nastawiony rywalizacyjne, wchodzi w konflikty przy realizacji wspólnych zadań z pracownikami innych działów. |
| **B (2)**  | Rozumie potrzebę współpracy z innymi działami firmy, jednak częściej koncentruje się na celach jednostkowych. W niedostatecznym stopniu przejawia postawy kooperatywne we współpracy z innymi działami. Sporadycznie uczestniczy w projektach międzywydziałowych. Miewa problemy z komunikowaniem się z pracownikami innych działów. Czasami wikła się w konflikty podczas realizacji zadań z pracownikami innych działów. |
| **C (3)** | Jest otwarty na współpracę z innymi działami. Przyjmuje postawę kooperatywną we współpracy z innymi działami. Angażuje się w projekty realizowane pomiędzy działami. Dobrze komunikuje się z pracownikami innych działów. Jest bezkonfliktowy, przedkłada współpracę nad rywalizacją. |
| **D (4)** | Potrafi szybko i bezkonfliktowo nawiązywać współpracę z innymi działami. Motywuje i zachęca innych do zachowań kooperatywnych w ramach całej firmy. Potrafi kierować i koordynować pracę międzywydziałowych zespołów projektowych. Bardzo sprawnie komunikuje się, z pracownikami innych działów, co gwarantuje dobrą współpracę. Jeśli pojawią się jakieś problemy lub konflikty, potrafi je konstruktywnie rozwiązywać. |
| **E (5)** | Kierując się misją i strategią firmy, nakreśla potencjalne płaszczyzny współpracy między działami. Modeluje postawy kooperatywne w ramach całej firmy u innych pracowników. Powołuje i kieruje międzywydziałowymi zespołami projektowymi. nawet w bardzo skomplikowanych zadaniach. Sam nieustannie usprawnia przepływ komunikacji poziomej podczas realizacji wspólnych zadań. Świetnie rozumie naturę konfliktu, dzięki czemu potrafi wykorzystać jego energię do poprawy efektywności działania. |

PLANOWANIE
Planowanie zadań i celów w różnych perspektywach czasowych, zabezpieczanie zasobów niezbędnych do ich osiągnięcia (czas, narzędzia, ludzie etc.). Tworzenie harmonogramów działań i przewidywanie potencjalnych przeszkód.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **PLANOWANIE** |
| **A (1)**  | Nie potrafi planować, wyznaczyć celów do realizacji. Planując nie zabezpiecza potrzebnych do realizacji celu zasobów. Nie potrafi planować działań w dłuższej perspektywie czasu. Przygotowane przez niego harmonogramy są niedokładne, zawierają błędy. Nie potrafi przewidzieć przeszkód mogących pojawić się na drodze do realizacji celu |
| **B (2)**  | Potrzebuje pomocy i wsparcia w planowaniu, wyznaczaniu celów . Nie potrafi zabezpieczyć wszystkich potrzebnych zasobów do realizacji bardziej złożonych zadań. Planuje, ale raczej są to zadania bieżące w krótkiej perspektywie czasowej. Potrafi przygotować prosty harmonogram. Nie zawsze potrafi przewidzieć przeszkody jakie mogą pojawić się na drodze do realizacji zadania |
| **C (3)** | Wyznacza realistyczne cele do realizacji. Planując, zabezpiecza konieczne do realizacji celu zasoby. Potrafi planować działania także w dłuższej perspektywie czasowej . Potrafi przygotować harmonogram także dla bardziej złożonych działań. Przewiduje przeszkody mogące zakłócić realizację planu  |
| **D (4)** | Przygotowuje dokładne i precyzyjne plany działania. Z bardzo dużą starannością planuje potrzebne do realizacji celu zasoby. Przygotowuje dokładne, precyzyjne plany działania obejmujące różne perspektywy czasowe . Tworzy bardzo dokładne, przejrzyste harmonogramy dla działań o różnym stopniu złożoności. Z dużą precyzją przewiduje możliwe przeszkody mogące zakłócić realizację planu |
| **E (5)** | Planuje zgodnie z zasadami SMART. Przygotowuje bardzo profesjonalne plany . Zapewnia pełne zabezpieczanie zasobów potrzebnych do realizacji celów. Potrafi przygotować plany dotyczące każdej perspektywy czasowej od planów bieżących po długoterminowe plany strategiczne. Przygotowuje harmonogramy dla działań o dużym stopniu skomplikowania, także dla działań odległych lub rozciągniętych w czasie Przewiduje nawet najdrobniejsze zakłócenia w procesie realizacji planu i przygotowuje konieczne w takich sytuacjach modyfikacje planu |

ORGANIZOWANIE
 Umiejętność skoordynowania działań w ramach określonej struktury tak, aby osiągnąć założone cele. Optymalne wykorzystanie i zapewnienie zasobów do realizacji zadań.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **ORGANIZOWANIE** |
| **A (1)**  | Nie umie oszacować czasu potrzebnego na realizację zadania. Nie potrafi skoordynować działań. Nie potrafi sporządzić harmonogramu, ani zorganizować potrzebnych do realizacji zadań środków  |
| **B (2)**  | Potrzebuje pomocy i wsparcia, żeby zoptymalizować wykorzystanie zasobów w procesie realizacji zadań. Nie dość dokładnie szacuje czas potrzebny na realizację zadania. Ma trudności z koordynacją działań. Tworzy harmonogramy działań, ale nie zawsze są one poprawnie przygotowane. Organizuje środki potrzebne do realizacji zadań, ale zdarza się, że nie przygotowuje ich na czas |
| **C (3)** | Trafnie przewiduje i planuje zasoby potrzebne do realizacji zadań. Potrafi oszacować czas potrzebny na zrealizowanie zadania. Potrafi koordynować działania w ramach realizowanych zadań. Sporządza poprawne harmonogramy pracy. Organizuje środki potrzebne do realizacji zadań na czas |
| **D (4)** | Potrafi zaplanować pracę w sposób umożliwiający bardzo dobre wykorzystanie posiadanych zasobów. Bardzo precyzyjnie szacuje czas potrzebny do realizacji zadań. Bardzo sprawnie koordynuje działania, nawet jeśli wykraczają one poza aktualnie realizowane zadanie. Sporządza bardzo dobre, precyzyjne harmonogramy pracy. Jest bardzo skrupulatny, dokładny i terminowy jeśli chodzi o zabezpieczenie wszystkich potrzebnych do realizacji zadań środków.  |
| **E (5)** | Optymalnie planuje, wykorzystuje dostępne zasoby i osiąga doskonałe rezultaty przy minimalnych nakładach. Potrafi oszacować czas potrzebny na zrealizowania wielu zadań, także w odległej perspektywie czasowej . Potrafi koordynować działania realizowane pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi. Tworzy harmonogramy uwzględniające bardzo szeroki zakres działań na wielu odcinkach pracy. Z dużym wyprzedzeniem zabezpiecza i kontroluje środki potrzebne do realizacji zadań. |

# ZARZADZANIE KONFLIKTEM

Aktywnym oddziaływanie na sytuację konfliktową. Dostrzeganie sygnałów świadczących o wystąpieniu konfliktu, ustalanie jego przyczyn, wybór i stosowane właściwej strategii opanowywania konfliktu oraz stymulowanie konstruktywnych form współzawodnictwa. Rozwiązywanie konfliktów poprzez negocjacje, mediacje, arbitraż.

|  |  |
| --- | --- |
| **Poziom** | **ZARZADZANIE KONFLIKTEM** |
| **A (1)**  | Nie dostrzega sygnałów świadczących o wystąpieniu konfliktu i w porę mu nie zapobiega. Nie potrafi ustalić przyczyny konfliktu. Stosuje nieefektywne strategie rozwiązania – tłumi, unika lub odwleka rozwiązanie konfliktu . Nie potrafi być arbitrem, mediować , ani negocjować w konflikcie. Nie potrafi nim zarządzać |
| **B (2)**  | Nawet jeśli dostrzega sygnały konfliktu, nie potrafi im zapobiegać. Potrzebuje więcej czasu lub wsparcia aby ustalić prawdziwe przyczyny konfliktu. Stosowane przez niego strategie rozwiązywania konfliktów nie gwarantują ich trwałego zażegnania. Jest mało skutecznym arbitrem, mediatorem i/lub negocjatorem w konflikcie. Dostrzega tylko destrukcyjne strony konfliktu, nie potrafi wykorzystać jego pozytywnych aspektów. |
| **C (3)** | Dostrzega sygnały konfliktu i w porę im zapobiega. Trafnie wskazuje przyczynę konfliktu. Stosowane przez niego strategie rozwiązania konfliktu z reguły okazują się skuteczne .Potrafi być arbitrem, mediować i/lub negocjować w niezbyt trudnych konfliktach. Potrafi pokierować konfliktem w taki sposób, aby wykorzystać jego energię do zainicjowana potrzebnych zmian. |
| **D (4)** | Bardzo szybko dostrzega sygnały zagrożenia konfliktem , ustala jego przyczyny i podejmuje odpowiednie działania. Dobiera optymalne do rodzaju konfliktu rozwiązania, co gwarantuje trwałe jego zażegnanie. Jest bardzo skutecznym arbitrem, mediatorem i /lub negocjatorem, także w trudnych konfliktowych. Zarządza konfliktem w sposób przemyślany i celowy. Wykorzystuje konflikt do poprawy współpracy, wzbudzenia konstruktywnego współzawodnictwa . |
| **E (5)** | Samodzielnie wypracowuje strategie wczesnego wykrywanie konfliktu i zawsze w porę podejmuje odpowiednie działania, aby im zapobiec. Potrafi ustalić przyczyny nawet bardzo złożonych i trudnych konfliktów. Posiada wiedzę pozwalającą mu dobierać najbardziej efektywne ,w danej sytuacji ,strategie rozwiązania konfliktu. Nie tylko sam jest doskonałym arbitrem, mediatorem jak i negocjatorem, ale także uczy tego innych. Sposób w jaki zarządza konfliktem prowadzi do pozytywnych zmian.  |