

Samoocena kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Ustronie Morskie

Samoocena kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Ustronie Morskie przebiegła w 5 etapach:

Etap pierwszy – opracowanie ankiet

Etap drugi – wybór osoby odpowiedzialnej za koordynację samooceny,

Etap trzeci – wyznaczenie czasu przeprowadzenia samooceny,

Etap czwarty – przeprowadzenia samooceny,

Etap piąty – analiza i udokumentowanie wyników.

Termin samooceny wyznaczono do 31 stycznia 2017 roku. Kwestionariusz został skierowany do kierownictwa oraz pracowników Urzędu. Wszystkich biorących udział w samoocenie poproszono o udzielenie rzetelnych i zgodnych z prawdą odpowiedzi. Respondenci zostali poinformowani o anonimowości ankiety. Pytania ankietowe dla kierownictwa przedstawiono w tabeli nr 1, natomiast tabela nr 2 zawiera pytania do pracowników. Tabela nr 1 oraz tabela nr 2 stanowią załączniki do niniejszego dokumentu.

Opracowanie pytań dla kierownictwa.

Pytanie 1

Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 2

Czy Pani/Pan wie, jak należy się zachować, w przypadku gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych powszechnie obowiązujących?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 3

Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?

Odpowiedź tak 0

Odpowiedź nie 5

Pytanie 4

Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały pisemnie ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach pracy (np. zakresy obowiązków, opisy stanowisk pracy)?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 5

Czy dokonuje Pani/Pan okresowej oceny pracy swoich pracowników?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 6

Czy pracownicy zostali zapoznani z kryteriami, za pomocą których dokonuje Pani/Pan oceny wykonywania przez nich zadań?

Odpowiedź tak 5

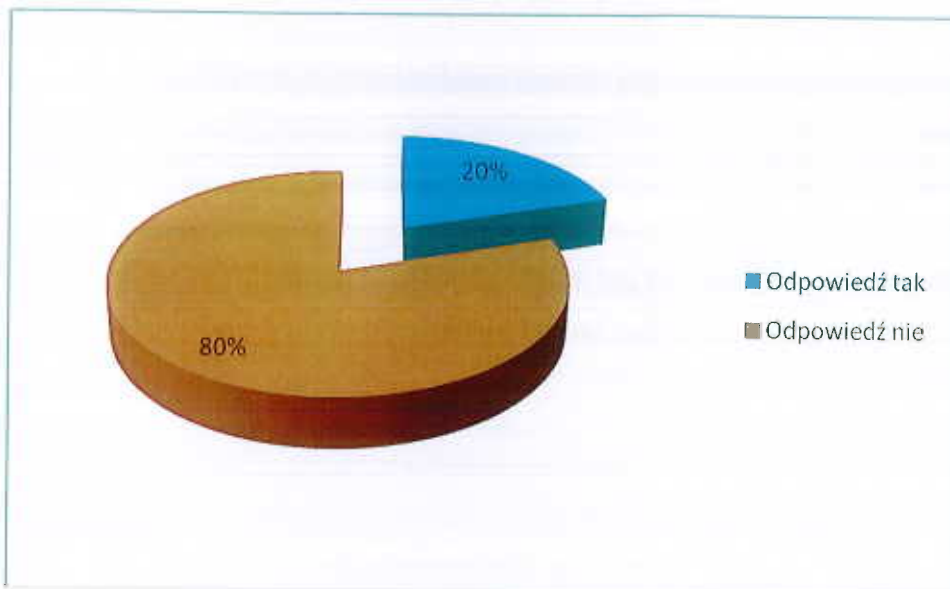
Odpowiedź nie 0

Pytanie 7

Czy pracownicy mają zapewniony w wystarczającym stopniu dostęp do szkoleń niezbędnych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy?

Odpowiedź tak 1

Odpowiedź nie 4



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 8

Czy pracownicy posiadają wiedzę i umiejętności konieczne do skutecznego realizowania przez nich zadań?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 9

Czy istniejące w [jednostce] procedury zatrudniania prowadzą do zatrudniania osób, które posiadają pożądane na danym stanowisku pracy wiedzę i umiejętności?

Odpowiedź tak 5

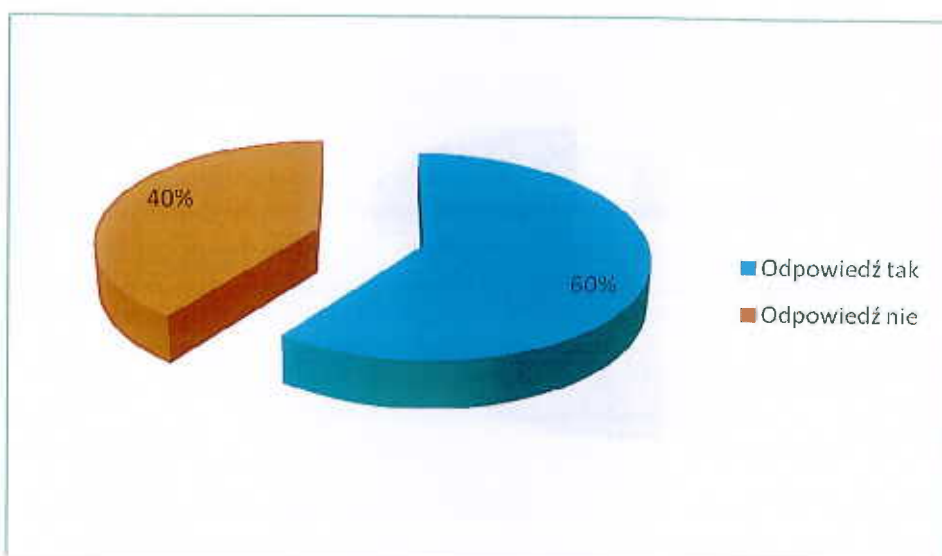
Odpowiedź nie 0

Pytanie 10

Czy struktura organizacyjna Pani/Pana komórki organizacyjnej jest dostosowana do aktualnych jej celów i zadań?

Odpowiedź tak 3

Odpowiedź nie 2



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 11

Czy struktura organizacyjna komórki jest okresowo analizowana i w miarę potrzeb aktualizowana?

Odpowiedź tak 5

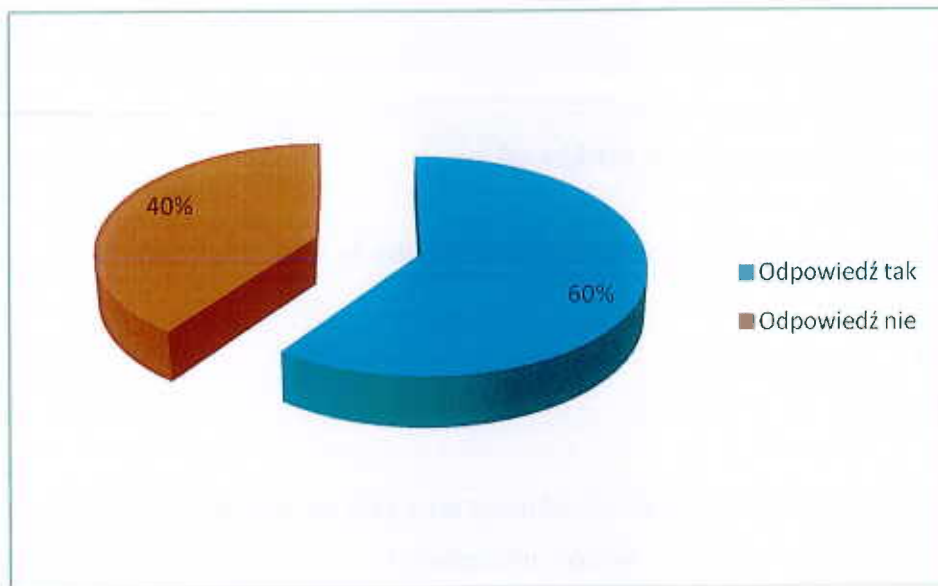
Odpowiedź nie 0

Pytanie 12

Czy w Pani/Pana komórce zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników, w tym osób zarządzających, w odniesieniu do celów i zadań komórki?

Odpowiedź tak 3

Odpowiedź nie 2



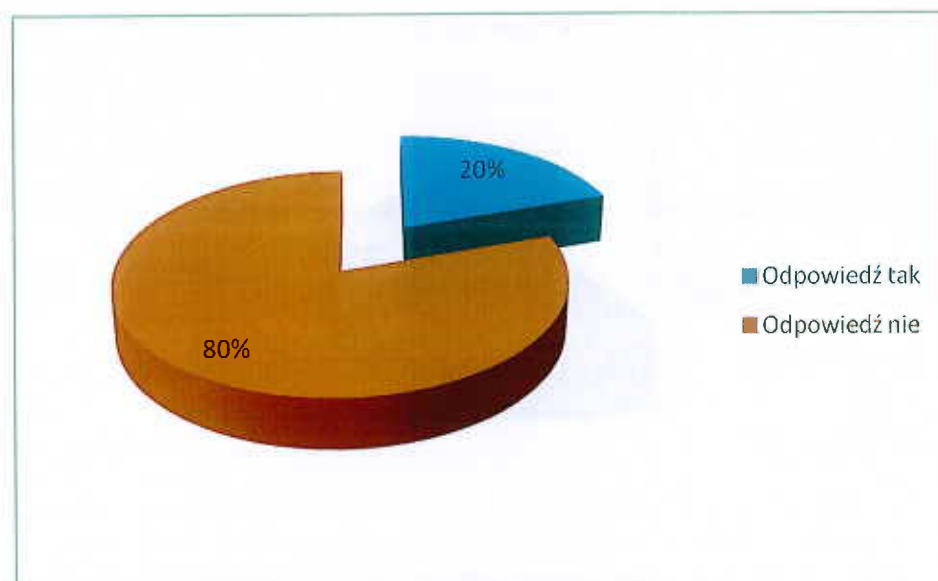
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 13

Czy przekazanie zadań i obowiązków pracownikom następuje zawsze w drodze pisemnej?

Odpowiedź tak 1

Odpowiedź nie 4



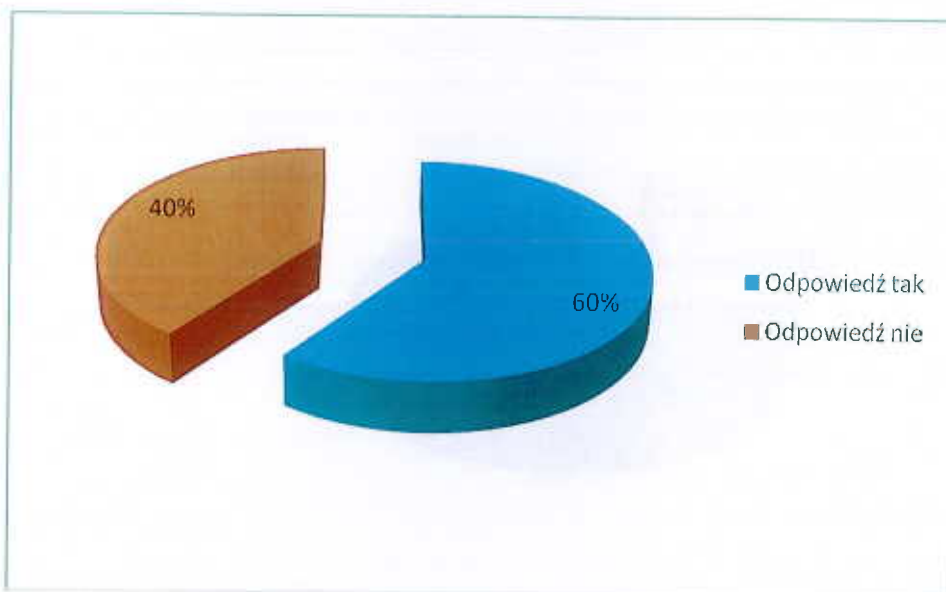
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 14

Czy uprawnienia do podejmowania decyzji, zwłaszcza tych o bieżącym charakterze, są delegowane na niższe szczeble komórki?

Odpowiedź tak 3

Odpowiedź nie 2



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 15

Czy został określony ogólny cel istnienia [jednostki], np. w postaci misji (poza statutem lub ustawą powołującą jednostkę)?

Odpowiedź tak 5

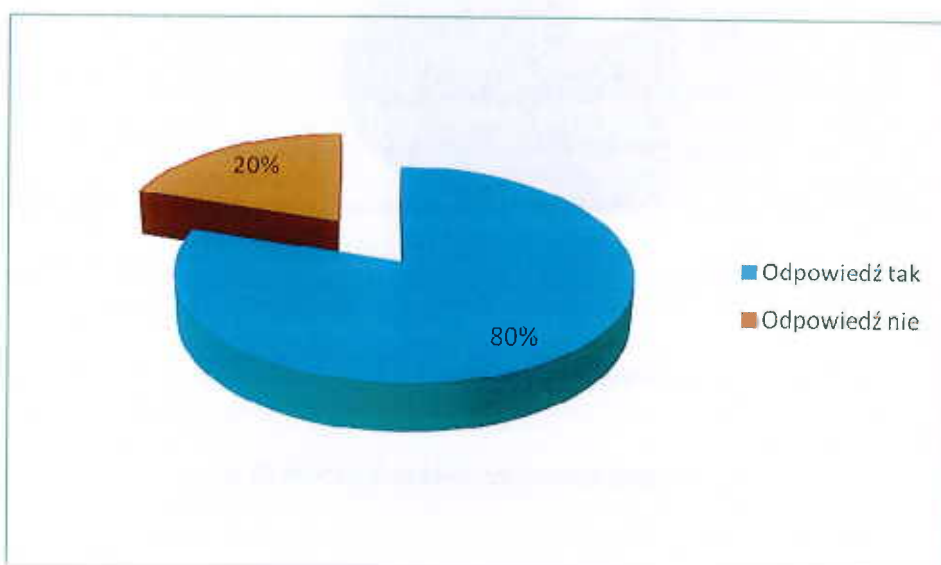
Odpowiedź nie 0

Pytanie 16

Czy w [jednostce] zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny czy statut (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?

Odpowiedź tak 4

Odpowiedź nie 1



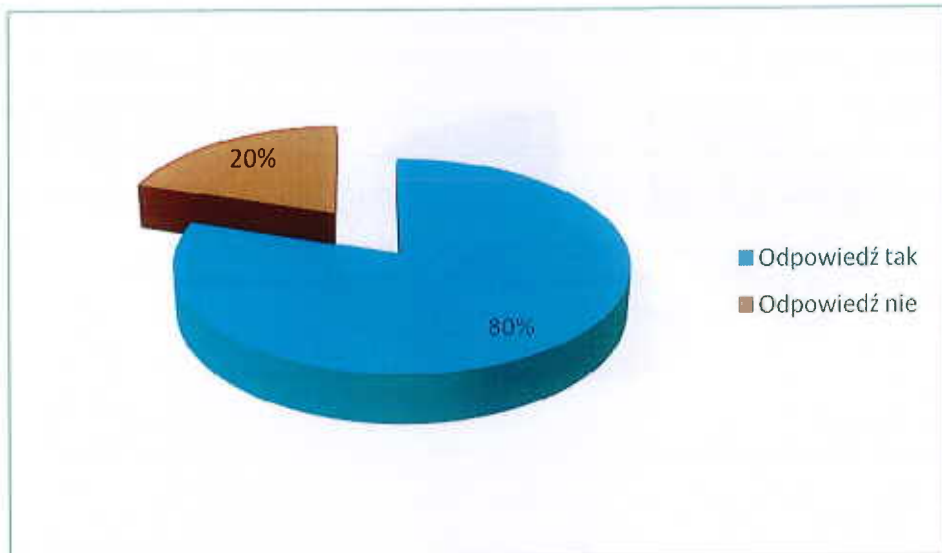
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 17

Czy cele i zadania [jednostki] na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane?

Odpowiedź tak 4

Odpowiedź nie 1



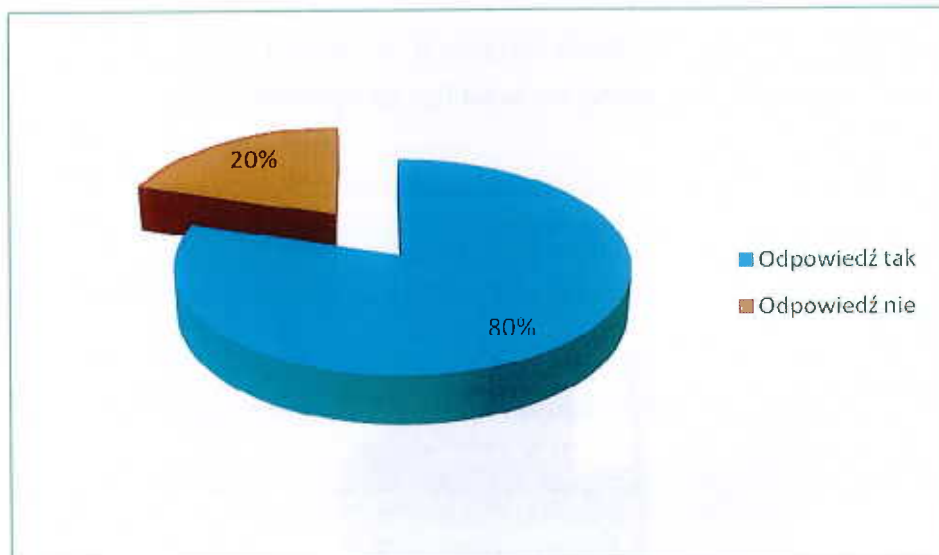
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 18

Czy Pani/Pan wyznacza cele do osiągnięcia i zadania do zrealizowania przez pracowników w bieżącym roku?

Odpowiedź tak 4

Odpowiedź nie 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 19

Czy na bieżąco monitoruje Pani/Pan stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?

Odpowiedź tak 5

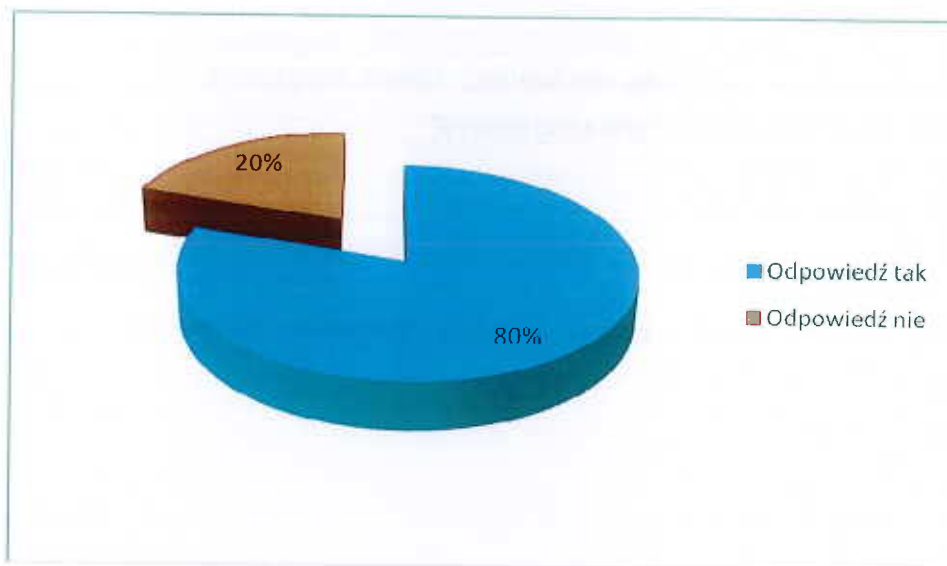
Odpowiedź nie 0

Pytanie 20

Czy przygotowuje Pani/Pan okresowe informacje nt. stopnia realizacji powierzonych do wykonania zadań?

Odpowiedź tak 4

Odpowiedź nie 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 21

Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki (np. poprzez sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 22

Czy w przypadku każdego ryzyka został określony poziom ryzyka, jaki można zaakceptować?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 23

Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk wskazuje się zagrożenia/ryzyka istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 24

Czy w stosunku do każdego istotnego ryzyka został określony sposób radzenia sobie z tym ryzykiem (reakcja na ryzyko)?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 25

Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej mają bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w [jednostce] (np. poprzez intranet)?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 26

Czy w [jednostce] zostały zapewnione mechanizmy służące utrzymaniu ciągłości działalności na wypadek awarii (np. pożaru, powodzi, poważnej awarii)?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 27

Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

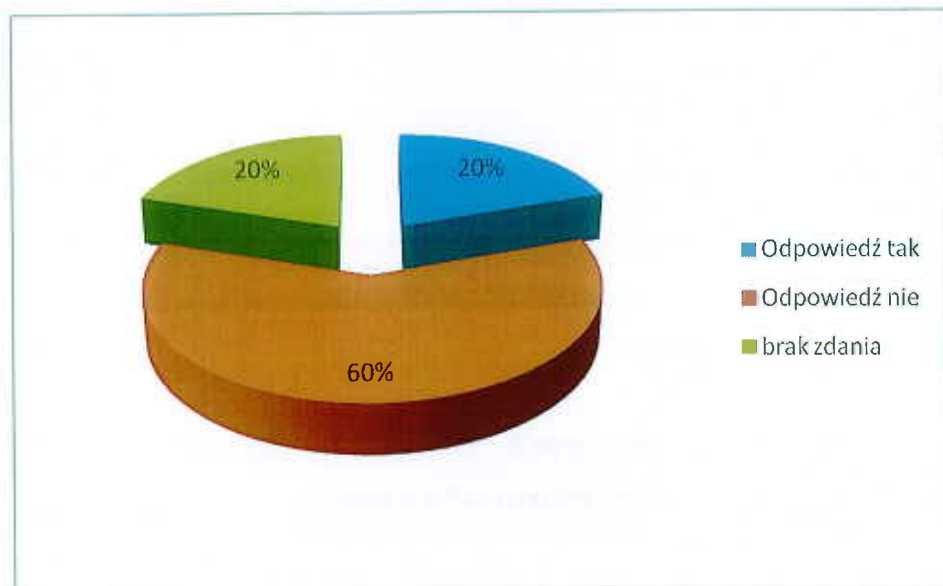
Pytanie 28

Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w [jednostce]?

Odpowiedź tak 1

Odpowiedź nie 3

Brak zdania 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 29

Czy w [jednostce] funkcjonuje efektywny system wymiany ważnych informacji z podmiotami zewnętrznymi (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami) mającymi wpływ na osiągnięcie celów i realizację zadań Pani/Pana komórki organizacyjnej?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 30

Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 31

Czy pracownicy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostali poinformowani o zasadach w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami)?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

Pytanie 32

Czy pracownicy są zachęceni do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?

Odpowiedź tak 5

Odpowiedź nie 0

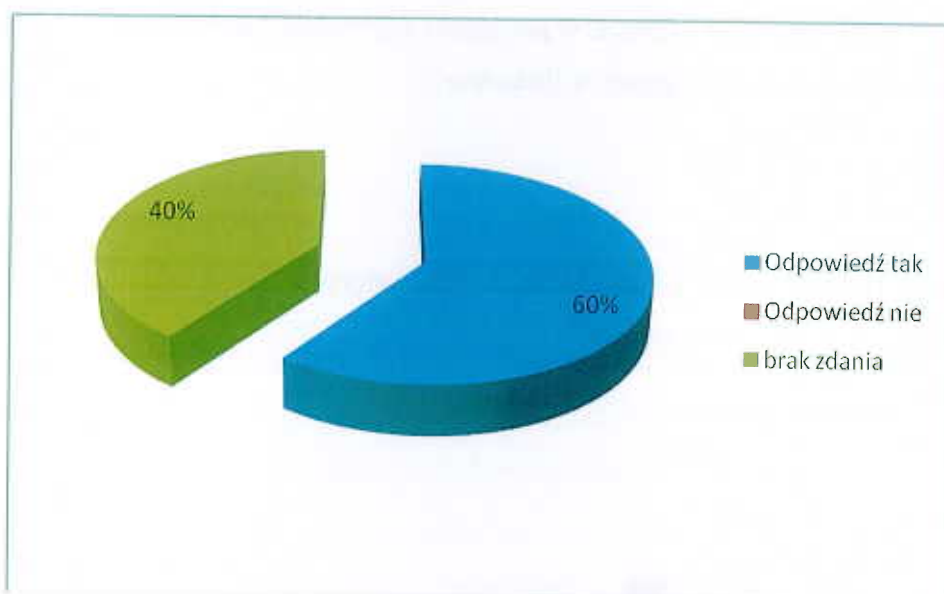
Pytanie 33

Czy praca audytu wewnętrznego przyczynia się, Pani/Pana zdaniem, do lepszego funkcjonowania [jednostki]?

Odpowiedź tak 3

Odpowiedź nie 0

Brak zdania 2



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

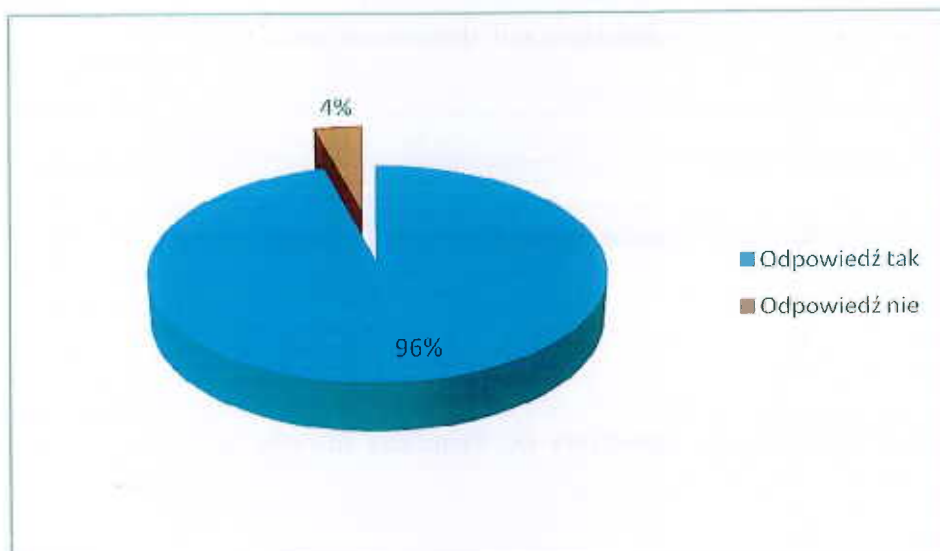
Opracowanie ankiet dla pracowników

Pytanie 1

Czy Pani/Pan wie, jakie zachowania pracowników uznawane są w [jednostce] za nieetyczne?

Odpowiedź tak 24

Odpowiedź nie 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 2

Czy Pani/Pan wie, jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w [jednostce]?

Odpowiedź tak 25

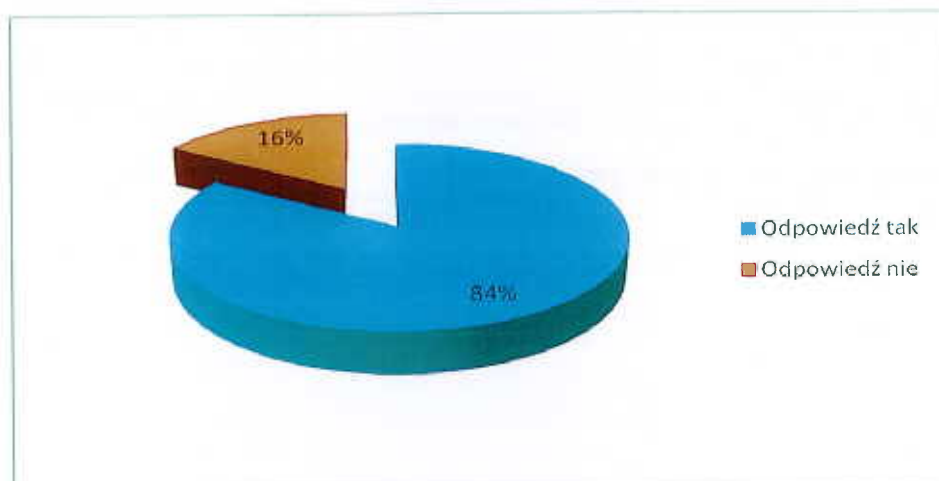
Odpowiedź nie 0

Pytanie 3

Czy Pani/Pana zdaniem, osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają i promują własną postawą i decyzjami etyczne postępowanie?

Odpowiedź tak 21

Odpowiedź nie 4



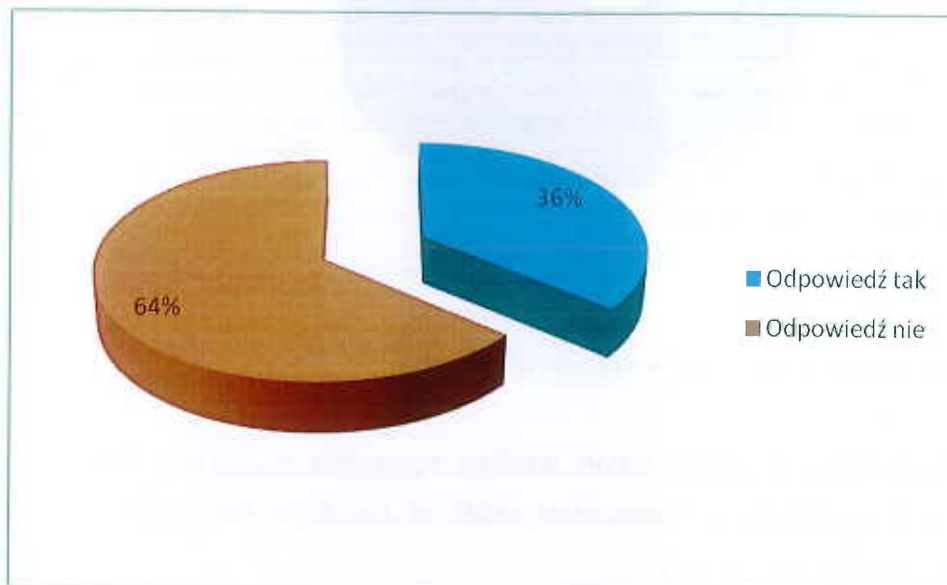
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 4

Czy bierze Pani/Pan udział w szkoleniach w wystarczającym stopniu, aby skutecznie realizować powierzone zadania?

Odpowiedź tak 9

Odpowiedź nie 16



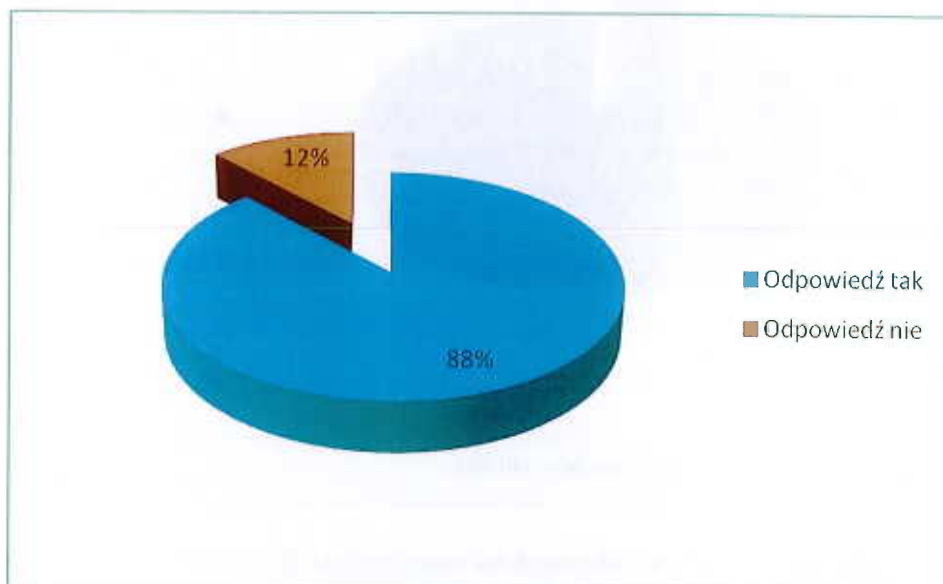
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 5

Czy szkolenia, w których Pani/Pan uczestniczył były przydatne na zajmowanym stanowisku?

Odpowiedź tak 22

Odpowiedź nie 3



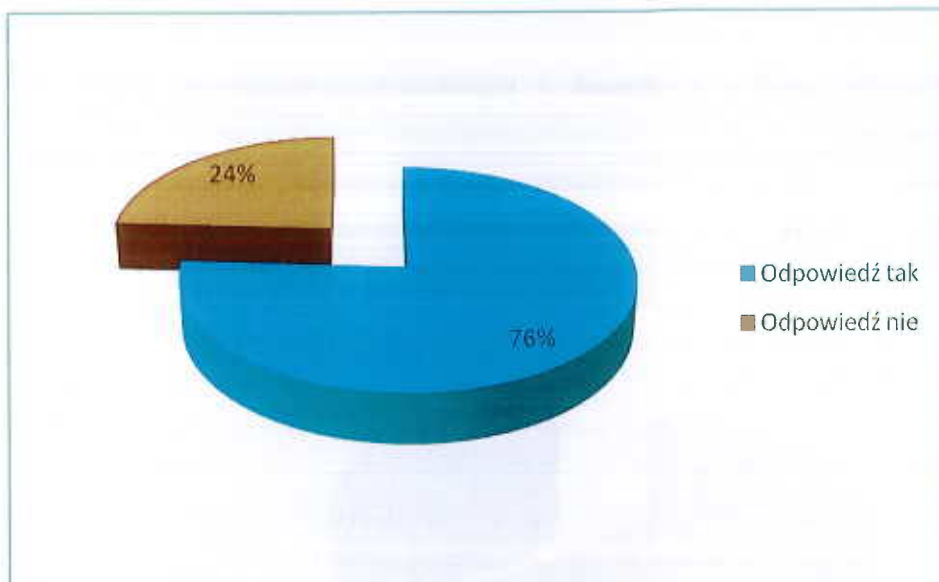
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 6

Czy jest Pani/Pan informowany przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny Pani/Pana pracy?

Odpowiedź tak 19

Odpowiedź nie 6



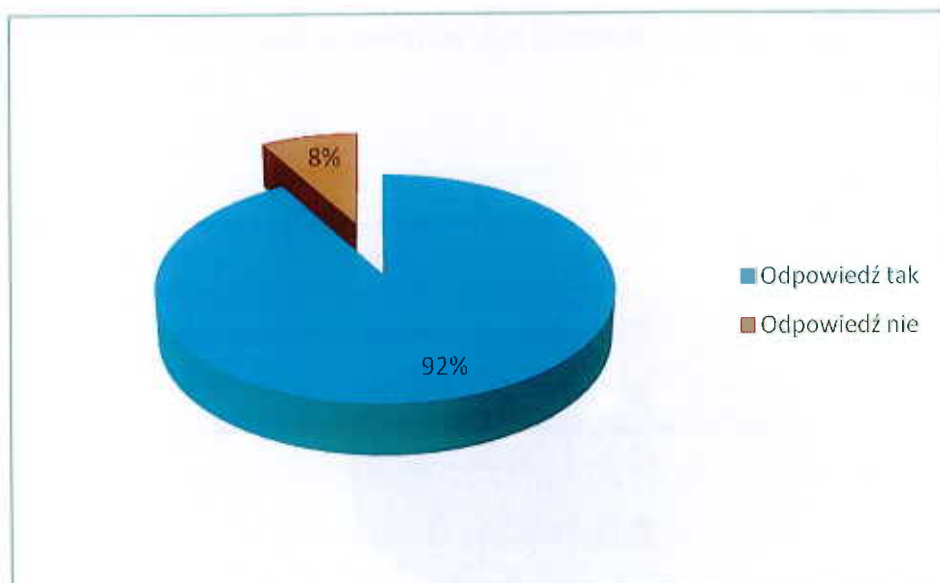
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 7

Czy istnieje dokument, w którym zostały ustalone wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia konieczne do wykonywania zadań na Pani/Pana stanowisku pracy (np. zakres obowiązków, opis stanowiska pracy)?

Odpowiedź tak 23

Odpowiedź nie 2



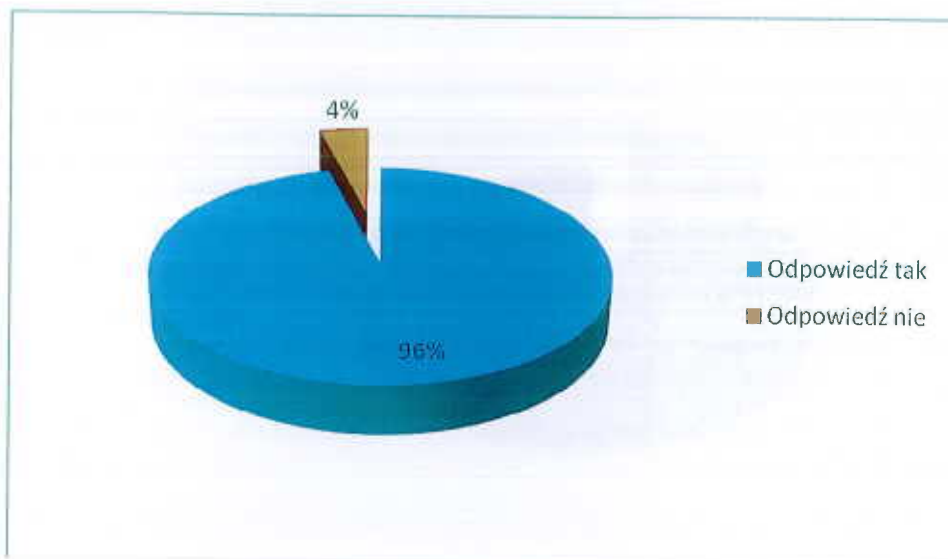
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 8

Czy posiada Pani/Pan aktualny zakres obowiązków określony na piśmie lub inny dokument o takim charakterze?

Odpowiedź tak 24

Odpowiedź nie 1



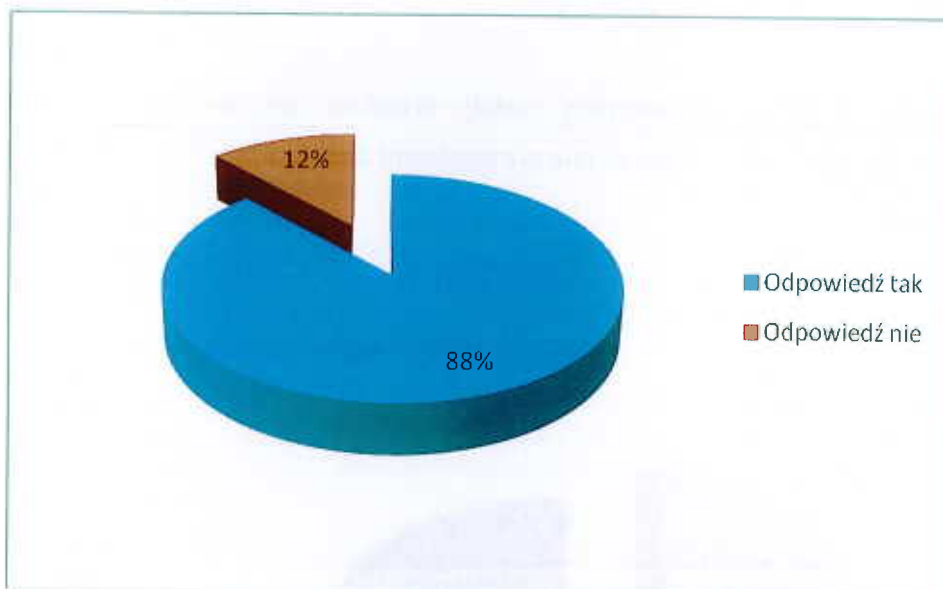
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 9

Czy są Pani/Panu znane kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie Pani/Pana zadań?

Odpowiedź tak 22

Odpowiedź nie 3



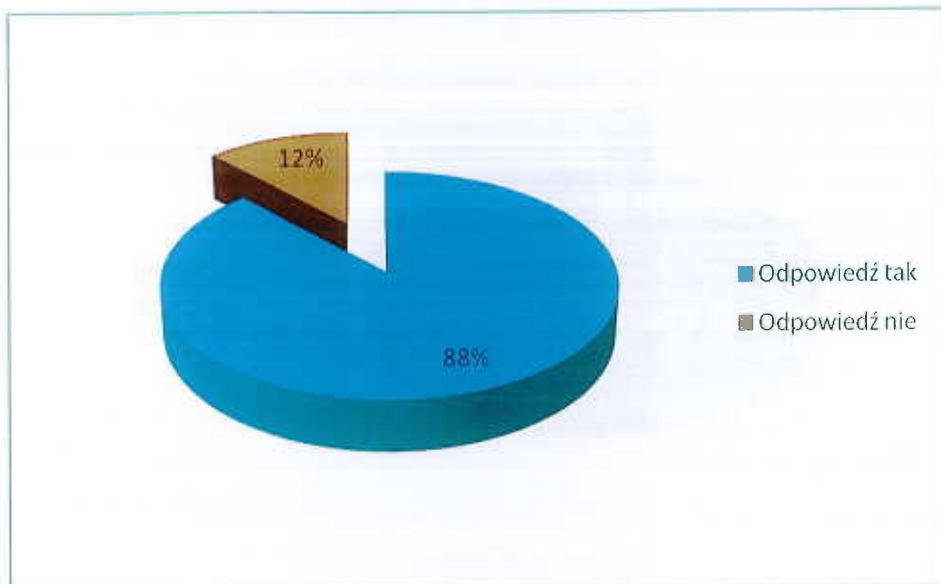
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 10

Czy bezpośredni przełożeni w wystarczającym stopniu monitorują na bieżąco stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań?

Odpowiedź tak 22

Odpowiedź nie 3



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 11

Czy zna Pani/Pan najważniejsze cele istnienia jednostki?

Odpowiedź tak 25

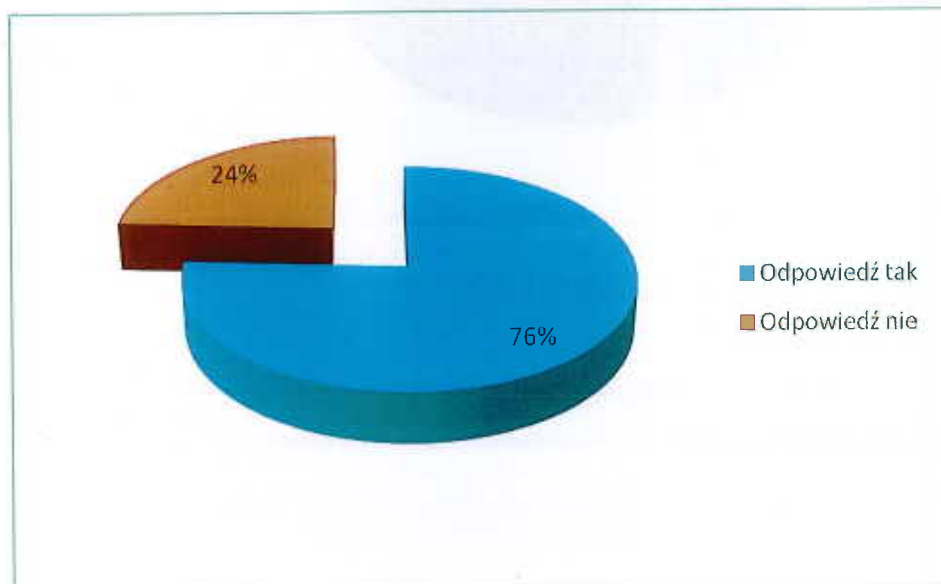
Odpowiedź nie 0

Pytanie 12

Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej zostały określone cele do osiągnięcia lub zadania do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny (np. jako plan pracy, plan działalności itp.)?

Odpowiedź tak 19

Odpowiedź nie 6



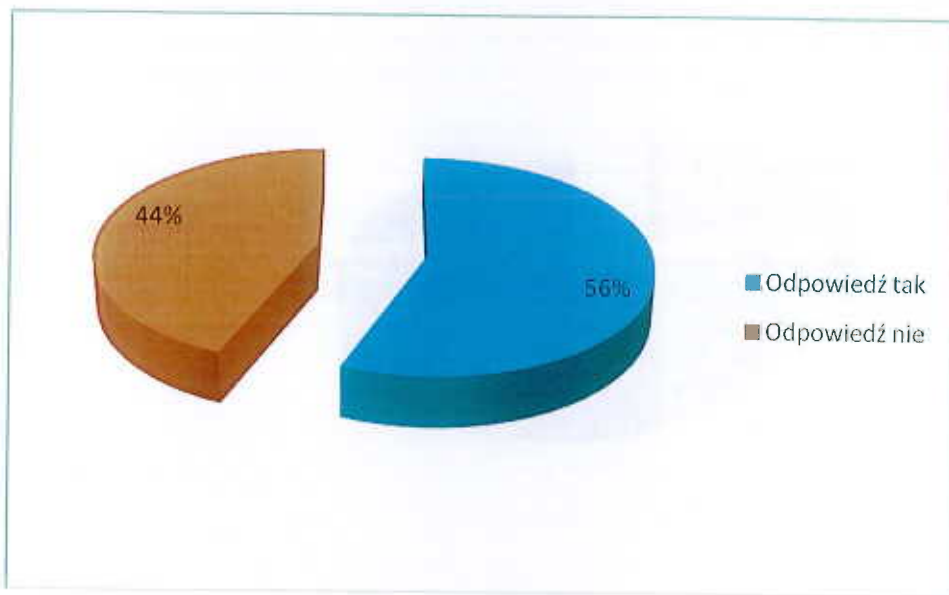
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 13

Czy cele i zadania Pani/Pana komórki organizacyjnej na bieżący rok mają określone mierniki, wskaźniki bądź inne kryteria, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały zrealizowane?

Odpowiedź tak 14

Odpowiedź nie 11



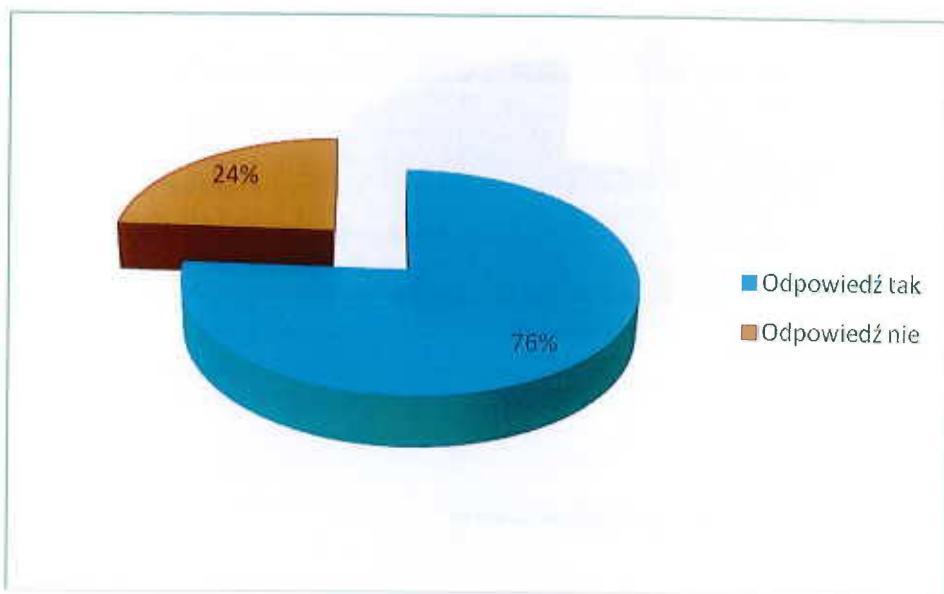
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 14

Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej w udokumentowany sposób identyfikuje się zagrożenia/ryzyka, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki (np. poprzez sporządzanie rejestru ryzyka lub innego dokumentu zawierającego zidentyfikowane zagrożenia/ryzyka)?

Odpowiedź tak 19

Odpowiedź nie 6



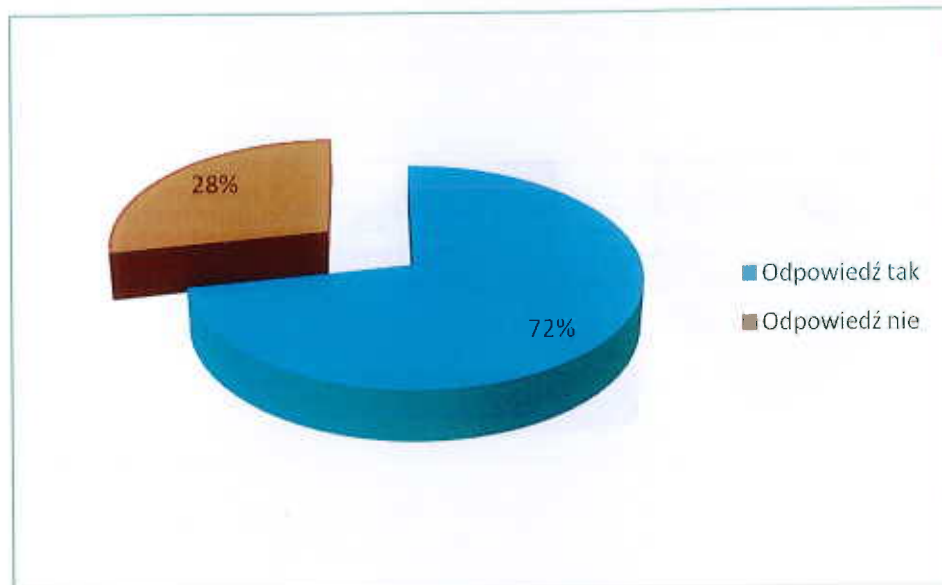
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 15

Czy wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyka wskazuje się zagrożenia/ryzyko istotne, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań?

Odpowiedź tak 18

Odpowiedź nie 7



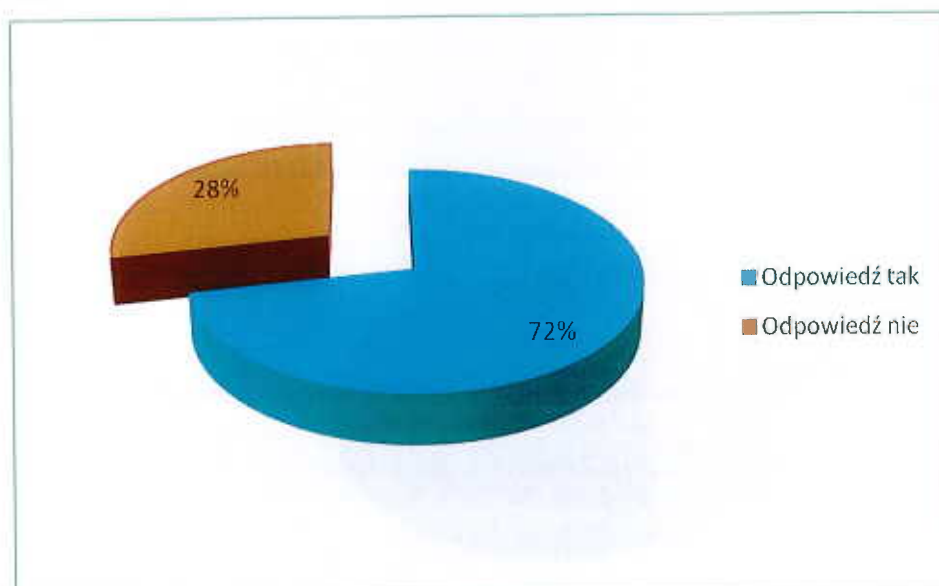
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 16

Czy w Pani/Pana komórce organizacyjnej podejmuje się wystarczające działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyka, w szczególności tych istotnych?

Odpowiedź tak 18

Odpowiedź nie 7



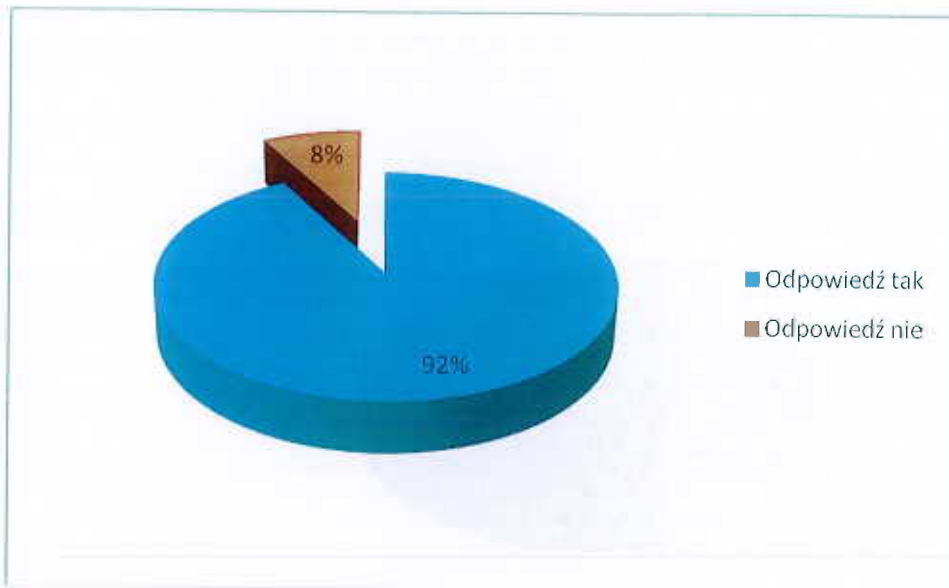
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 17

Czy posiada Pani/Pan bieżący dostęp do procedur/instrukcji obowiązujących w jednostce (np. poprzez intranet)?

Odpowiedź tak 23

Odpowiedź nie 2



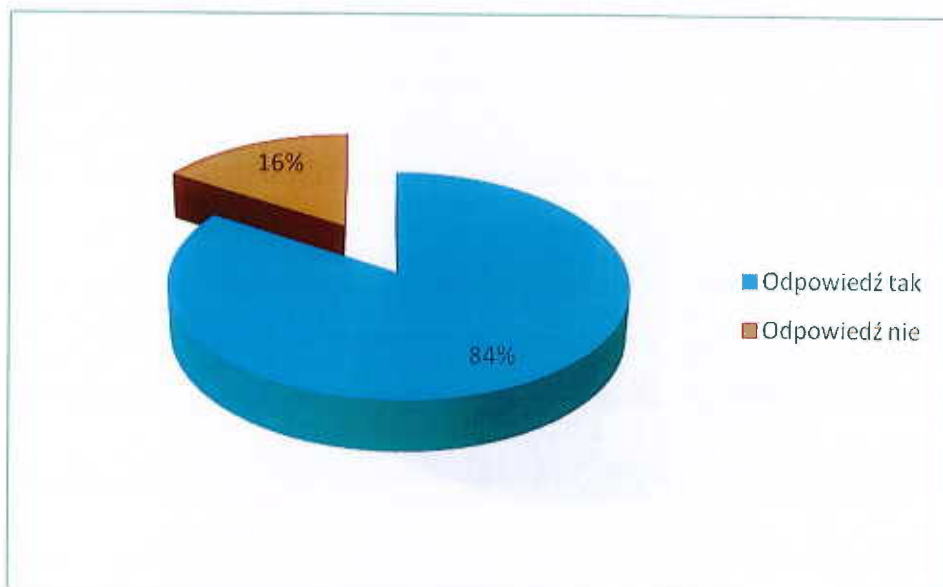
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 18

Czy w wystarczającym stopniu sposób realizacji zadań w Pani/Pana komórce organizacyjnej jest określony w pisemnych procedurach/instrukcjach?

Odpowiedź tak 21

Odpowiedź nie 4

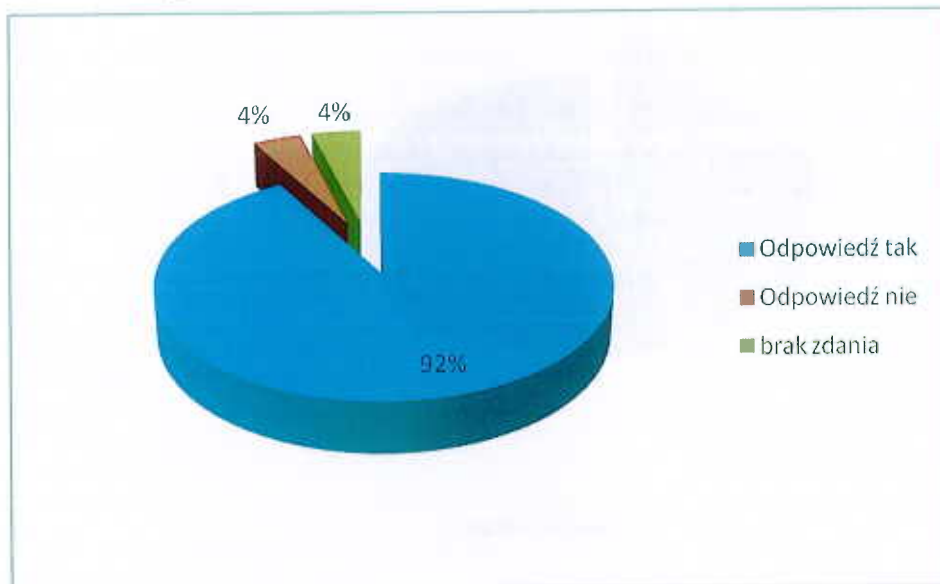


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 19

Czy obowiązujące Pana/Panią procedury/instrukcje są aktualne, tzn. zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (np. regulaminem organizacyjnym, innymi procedurami)?

Odpowiedź tak	23
Odpowiedź nie	1
Brak zdania	1

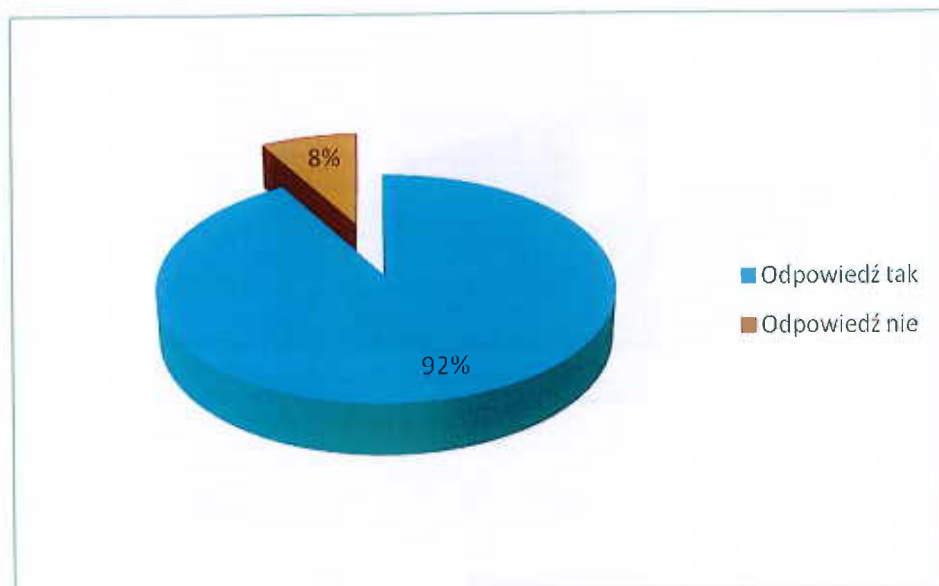


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 20

Czy nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację zadań?

Odpowiedź tak	23
Odpowiedź nie	2



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 21

Czy wie Pani/Pan jak postępować w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnej np. pożaru, powodzi, poważnej awarii?

Odpowiedź tak 25

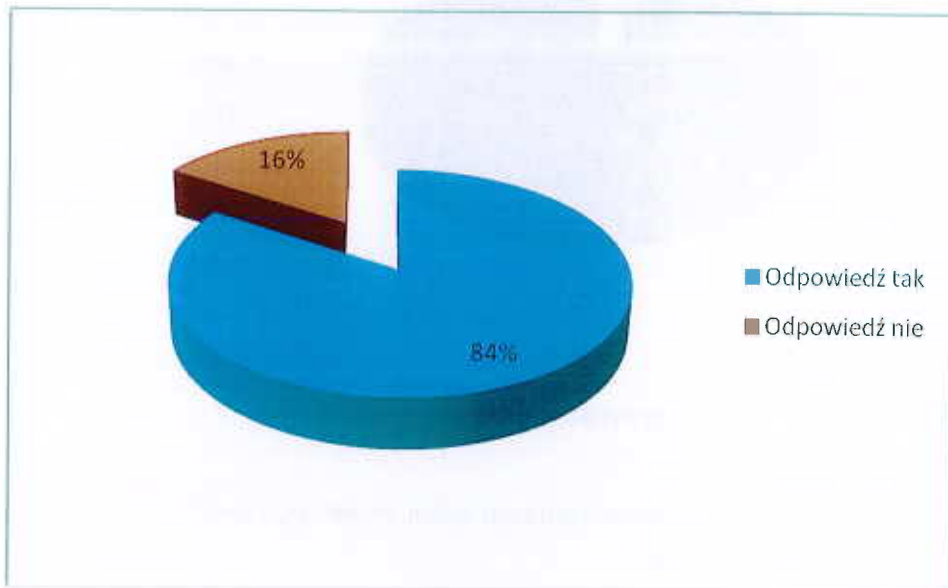
Odpowiedź nie 0

Pytanie 22

Czy dokumenty/materiały/zasoby informatyczne, z których korzysta Pani/Pan w swojej pracy są Pani/Pana zdaniem odpowiednio chronione przed utratą lub zniszczeniem?

Odpowiedź tak 21

Odpowiedź nie 4



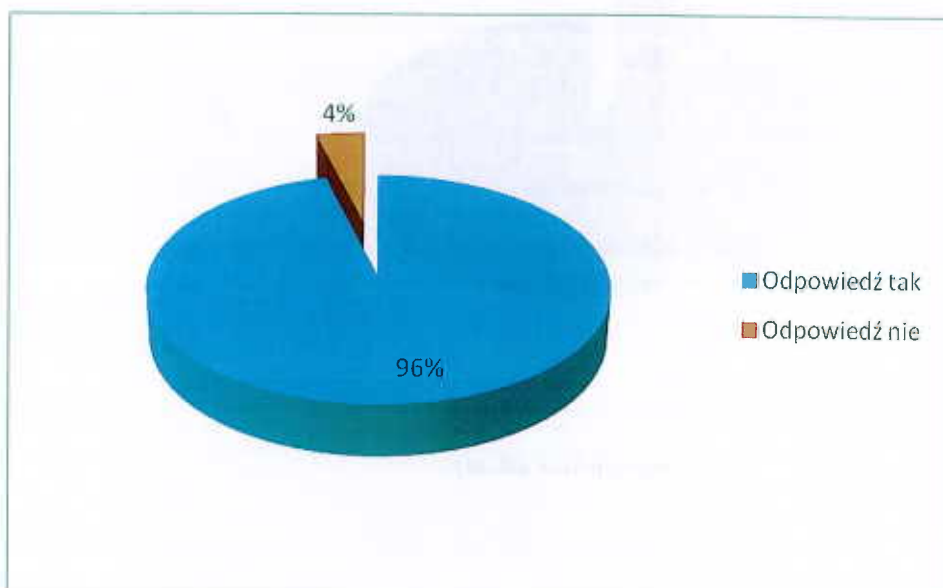
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 23

Czy ma Pani/Pan dostęp do wszystkich informacji i danych niezbędnych do realizacji swoich zadań?

Odpowiedź tak 24

Odpowiedź nie 1



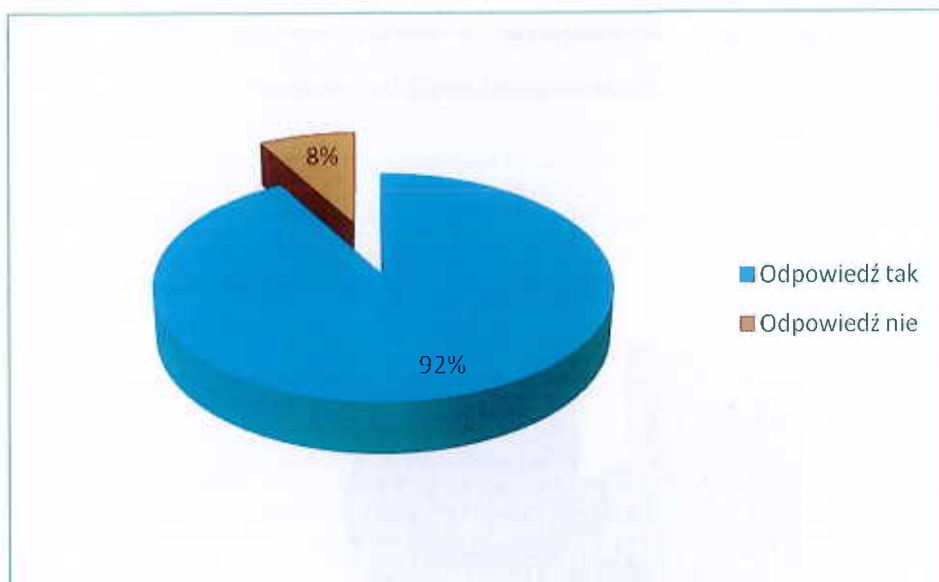
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 24

Czy postawa osób na stanowiskach kierowniczych zachęca pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań?

Odpowiedź tak 23

Odpowiedź nie 2



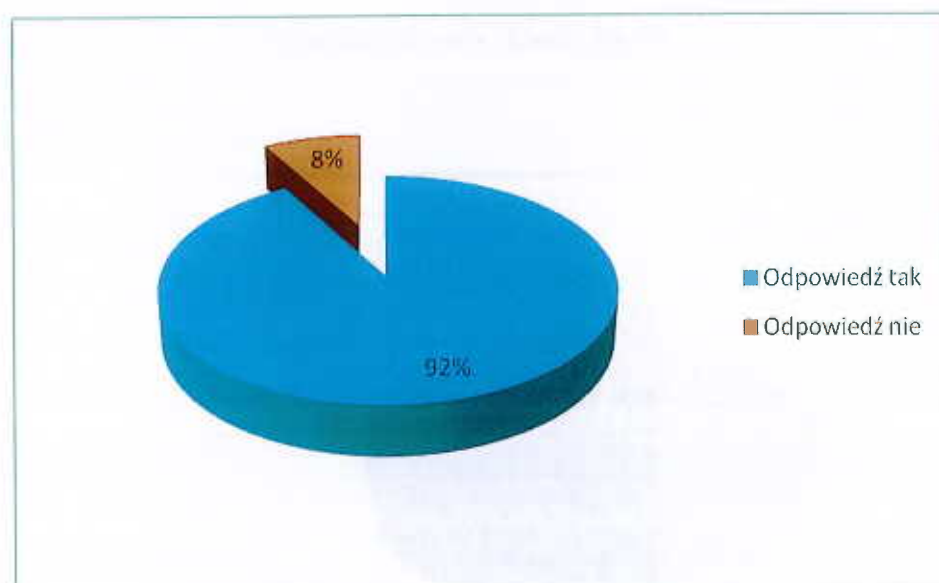
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 25

Czy w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań zwraca się Pani/Pan w pierwszej kolejności do bezpośredniego z prośbą o pomoc?

Odpowiedź tak 23

Odpowiedź nie 2



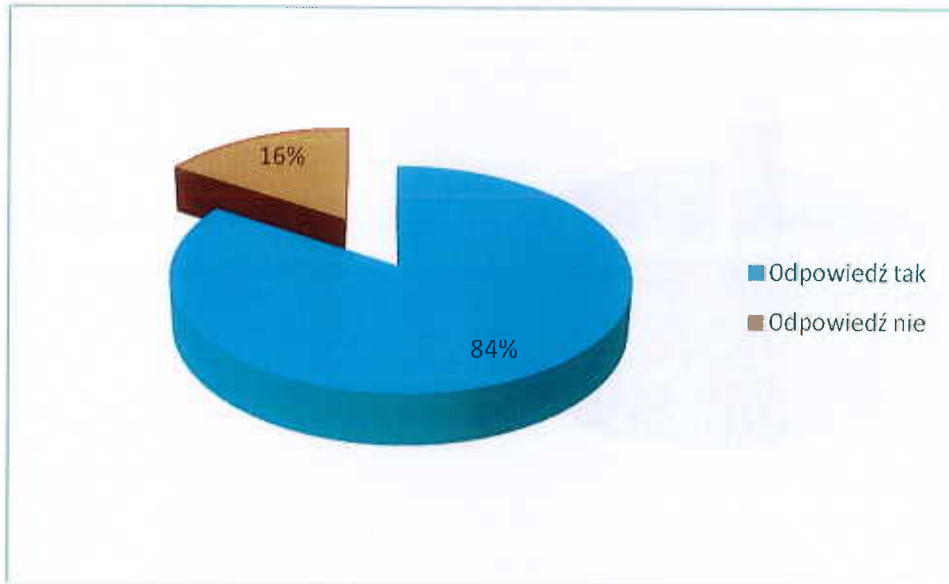
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 26

Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji wewnątrz Pani/Pana komórki organizacyjnej?

Odpowiedź tak 21

Odpowiedź nie 4



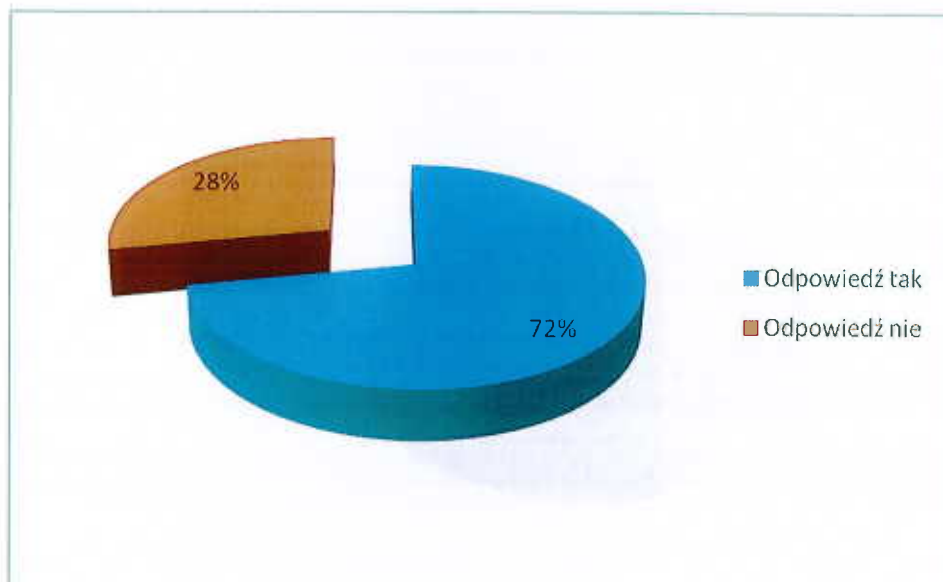
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 27

Czy Pani/Pana zdaniem istnieje sprawny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w [jednostce]?

Odpowiedź tak 18

Odpowiedź nie 7



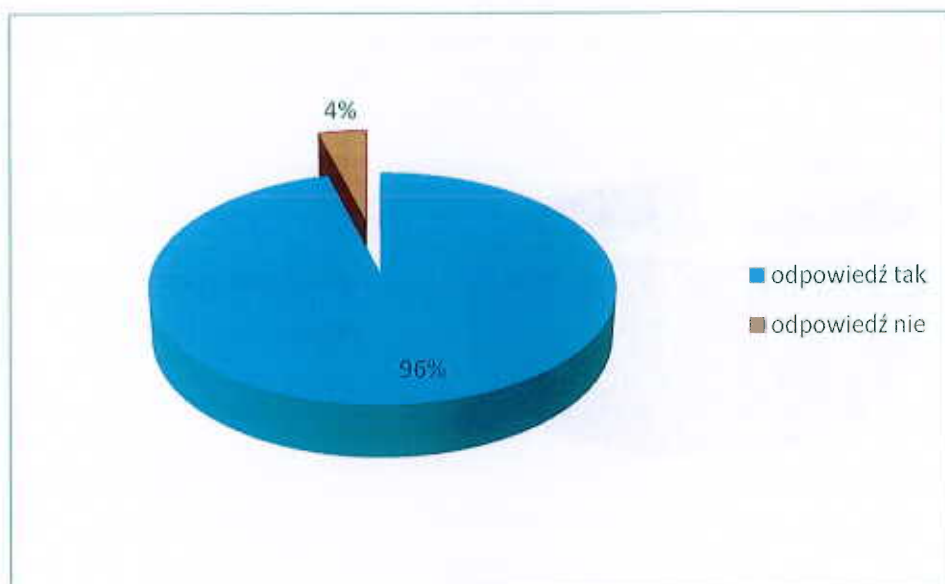
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pytanie 28

Czy zna Pani/Pan zasady kontaktów pracowników [jednostki] z podmiotami zewnętrznymi (np. wnioskodawcami, dostawcami, oferentami) i swoje uprawnienia w tym zakresie?

Odpowiedź tak 24

Odpowiedź nie 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

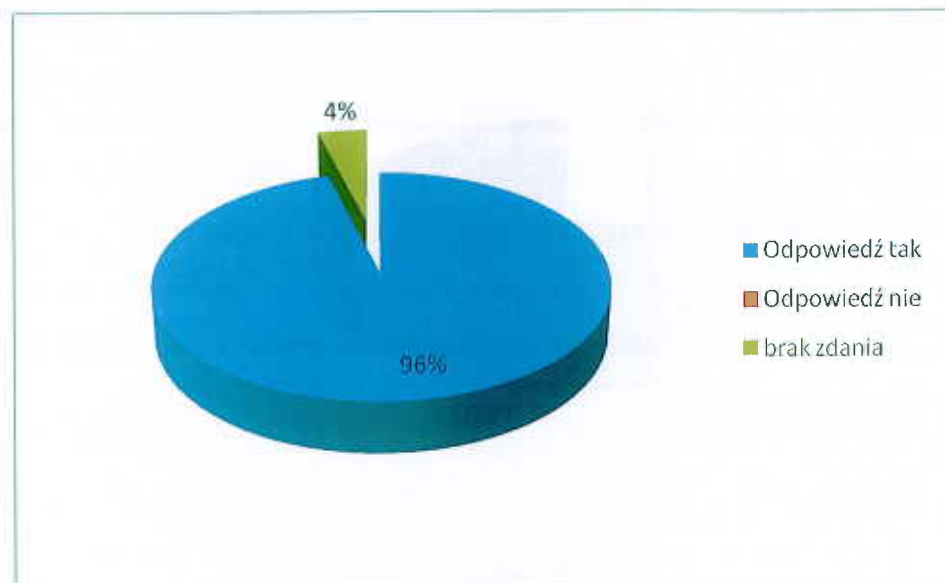
Pytanie 29

Czy Pani/Pana komórka organizacyjna utrzymuje dobre kontakty z podmiotami zewnętrznymi, które mają wpływ na realizację jej zadań (np. z innymi urzędami, dostawcami, klientami)?

Odpowiedź tak 24

Odpowiedź nie 0

Brak zdania 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

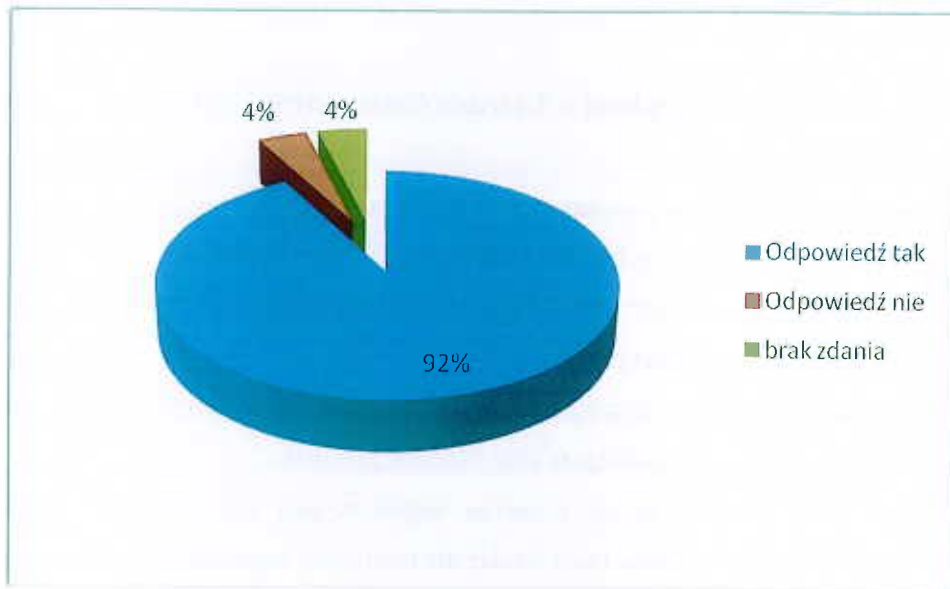
Pytanie 30

Czy przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w [jednostce] zasad, procedur, instrukcji itp.?

Odpowiedź tak 23

Odpowiedź nie 1

Brak zdania 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Wnioski z samooceny kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Ustroniu Morskim - kierownictwo

Po przeanalizowaniu wyników ankiety można sformułować następujące wnioski:

- 100% (5 osób) uważa, iż liczba szkoleń w której bierze udział nie jest wystarczająca aby skutecznie realizować powierzone zadania,
- 80% (4 osoby) uważa, że pracownicy mają ograniczony dostęp do szkoleń,
- 40% (2 osoby) uważa, że w jego komórce organizacyjnej jest zatrudniona zbyt mała ilość pracowników w odniesieniu do celów i zadań,
- 80% (4 osoby) nie zawsze przekazuje pracownikom zadań i obowiązków w drodze pisemnej,
- 60% (3 osoby) deleguje uprawnienia do podejmowania decyzji o bieżącym charakterze na niższe szczeble komórki,
- 80% (4 osoby) wyznacza swoim pracownikom cele do osiągnięcia i zadania do realizacji w bieżącym roku,
- 100% (5 osób) na bieżąco monitoruje stan zaawansowania powierzonych pracownikom zadań,
- 80% (4 osoby) przygotowuje okresowe informacje na temat stopnia realizacji powierzonych do realizacji zadań,
- 100% (5 osób) jest zdania, że wewnątrz jego komórki organizacyjnej istnieje sprawny przepływ informacji,

- 60% (3 osoby) uważa że nie ma sprawnego przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi.
- 100% respondentów zachęca swoich pracowników do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań.
- 60% respondentów uważa iż audyt przyczynia się do lepszego funkcjonowania jednostki.

Wnioski z samooceny kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Ustroniu Morskim – pracownicy

Po przeanalizowaniu wyników ankiety można sformułować następujące wnioski:

- 64% (16 osób) zgłasza problem braku wystarczającej ilości szkoleń,
- 24% (6 osób) uważa, że nie jest informowana przez bezpośredniego przełożonego o wynikach okresowej oceny wykonywanej pracy,
- 88% (22 osoby) zna kryteria, za pomocą których oceniane jest wykonywanie przez nich zadań,
- 100% pracowników zna najważniejsze cele istnienie jednostki.
- 24% (6 osób) uważa, że w ich komórce organizacyjnej nie określono celów i zadań do realizacji w bieżącym roku w innej formie niż regulamin organizacyjny,
- 44% (11 osób) uważa, że cele i zadania w ich komórce organizacyjnej nie mają określonych mierników lub wskaźników, za pomocą których można sprawdzić czy cele i zadania zostały wykonane,
- 24% (6 osób) jest zdania, że w ich komórce organizacyjnej nie identyfikuje się zagrożeń/ryzyk, które mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań komórki,
- 72% (18 osób) uważa, że wśród zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk są takie, które w znaczący sposób mogą przeszkodzić w realizacji celów i zadań,
- 72% (18 osób) uważa że są podejmowane w wystarczającym stopniu działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych zagrożeń/ryzyk, szczególnie tych istotnych.
- 92% (23 osoby) potwierdza, że nadzór ze strony przełożonych zapewnia skuteczną realizację zadań.
- 16% (4 osoby) jest zdania, że dokumenty i materiały nie są w wystarczającym stopniu chronione przed utratą i zniszczeniem.
- 92% (23 osoby) stwierdza, iż osoby na stanowiskach kierowniczych zachęcają do sygnalizowania problemów i zagrożeń w realizacji zadań,
- 92% (23 osoby) w przypadku wystąpienia trudności w realizacji zadań, zwraca się w pierwszej kolejności do bezpośredniego przełożonego z prośbą o pomoc.
- 84% (21 osób) uważa, że wewnątrz jego komórki organizacyjnej istnieje sprawny przepływ informacji.
- 28% (7 osób) jest zdania, że pomiędzy poszczególnymi komórkami w jednostce nie ma sprawnego przepływu informacji.

- 92% (23 osoby) jest zdania, że przełożeni na co dzień zwracają wystarczającą uwagę na przestrzeganie przez pracowników obowiązujących w jednostce zasad, procedur, instrukcji itp.

Uzyskane dane pozwalają stwierdzić, iż w jednostce wymagają poprawy takie obszary jak: komunikacja wewnętrzna, zarządzanie zasobami ludzkimi. Kierownictwo jednostki musi dokonać analizy i weryfikacji określonych celów i zadań w tym zakresie i ocenić, czy są one faktycznie możliwe do realizacji.

Wnioski końcowe z samooceny kontroli zarządczej w Urzędzie Gminy Ustronie Morskie

Kierownictwo Urzędu musi wyciągnąć wnioski z samooceny i dokonać pewnych zmian w obszarach, które tego wymagają m.in. organizować spotkania kierowników, które poprawią komunikację wewnętrzną. Przeanalizować plan szkoleń, aby zapewnić wszystkim pracownikom równy dostęp do doskonalenia zawodowego. Należy informować pracowników o wynikach okresowej oceny pracy w sposób skuteczny, pozwalający na zapoznanie się z kryteriami według których są oceniani. Należy położyć szczególny nacisk na wzajemne relacje panujące pomiędzy pracownikami oraz kierownictwem poszczególnych referatów.

Zadania należy wykonywać sumiennie, sprawnie i bezstronnie, zachować uprzejmość i życzliwość w kontaktach z zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami, zachowywać się z godnością w miejscu pracy i poza nim.

WÓJT GMINY
Jerzy Kotakowski