

Zarządzenie Nr 164/2011
Burmistrza Miasta i Gminy w Chmielniku
z dnia 27 grudnia 2011 roku

w sprawie: utworzenia Centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Na podstawie § 33 ust 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym /t.j.z 2001r. Dz.U.Nr 142, poz.1591 ze zm./ i art.24 ust.2 pkt.7 i art.29 ust.1 ustawy o pracownikach samorządowych z dnia 21 listopada 2008 roku /Dz.U.Nr 223, poz.1458 ze zm./ zarządzam, co następuje:

§ 1

W związku z realizacją Projektu pn. „Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik” tworzę w strukturze Urzędu Miasta i Gminy w Chmielniku Centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi w składzie:

1. Sekretarz Gminy
2. Naczelnik Wydziału Organizacyjnego
3. Pracownik ds. organizacyjnych i kadr

Osoby te wykonują zadania Centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi równocześnie z zadaniami określonymi na dotychczas zajmowanych stanowiskach.

§ 2

Do zadań Centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi należeć będzie:

1. Pomoc Burmistrzowi Miasta i Gminy Chmielnik w prawidłowym doborze pracowników i podnoszeniu ich kwalifikacji.
2. Sporządzanie planów szkoleń na podstawie zbadanych potrzeb szkoleniowych i luk kompetencyjnych oraz koordynacja oceny przydatności szkoleń.
3. Monitorowanie poziomu motywacji pracowników.

Zakres działania Centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi reguluje „System rozwoju kompetencji kadr oparty na badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Chmielniku” stanowiący załącznik Nr 1 do niniejszego zarządzenia.

§ 3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem wydania.

Burmistrz

Jarosław Zatorski

KONRAD KOKOWSKI
ADWOKAT



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr 164/2011
Burmistrza Miasta i Gminy w Chmielniku
z dnia 27 grudnia 2011 roku

**System rozwoju kompetencji kadr oparty na badaniu luk kompetencyjnych
i potrzeb szkoleniowych pracowników
Urzędu Miasta i Gminy w Chmielniku**

Opracowany w ramach projektu pn.

„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”



Gmina Chmielnik
Plac Kościuszki 7, 26-020 Chmielnik
Tel/Fax: 041 354 32 73
www.chmielnik.com



„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

1. Wprowadzenie

Projekt „Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt realizowany jest w okresie od 01.10.2010-30.09.2012 w ramach umowy nr UDA-POKL.05.02.01-00-078/10-00 zawartej w dniu 18.08.2010r. z Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Umieszczenie zadania, będącego przedmiotem niniejszego raportu, jest następujące:

Program Operacyjny Kapitał Ludzki

Priorytet V Dobre rządzenie

Działanie 5.2. Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej

Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej

Zadanie 5. Centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Celem całego projektu jest podniesienie jakości pracy 50 pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Chmielniku. Wnioski wynikające z działań przeprowadzonych w ramach zadania 5 projektu stworzą podstawę do działania w strukturach Urzędu Centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Harmonogram realizacji zadania:

ETAP 1. Opracowanie Modelu Kompetencyjnego w Urzędzie Miasta i Gminy w Chmielniku

ETAP 2. Badanie potencjału pracowników i wyznaczenie indywidualnych ścieżek kariery

ETAP 3. Opracowanie i wdrożenie systemu badania luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych

ETAP 4. Utworzenie Centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

2. Opracowanie modelu kompetencji oraz badanie potencjału pracowników i wyznaczenie indywidualnych ścieżek kariery.

Pierwszy etap zadania obejmował przygotowanie katalogu kompetencji pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Chmielniku. Jego efektem jest budowa profili kompetencyjnych dla wszystkich pracowników o jednakowym poziomie wymagalności oraz kompetencji funkcyjnych, dedykowanych wyłącznie kadrze zarządczej.

Etap ten był niezwykle ważny z punktu widzenia właściwej oceny postaw 50 urzędników, w celu uzyskania rozbieżności w zakresie kompetencji rzeczywistych i wymaganych (luk kompetencyjnych).

W tym celu w dniu 16 marca 2011 roku odbyło się spotkanie fokusowe z przedstawicielami UMIG w Chmielniku podczas którego ustalono katalog kompetencji kadry urzędniczej.

W spotkaniu wzięły udział następujące osoby:

1. Irena Słomka – Skarbnik Gminy,
2. Marek Kwiek – Z-ca Naczelnika Wydziału Inwestycji,
3. Danuta Hanszke- Naczelnik Wydziału Budownictwa i Ochrony Środowiska,
4. Andrzej Piwowarski- Sekretarz Gminy,
5. Aneta Gołębiowska – Z-ca Skarbnika Gminy,
6. Leszek Rybczyk – Z-ca Naczelnika Wydziału Rolnictwa i Gospodarki Gruntami.

Kolejnym krokiem było przeprowadzenie badania potencjału pracowników i wyznaczenie im indywidualnych ścieżek kariery. Zadanie miało charakter badawczo-rozwojowy, obejmowało sferę zarządzania zasobami ludzkimi i dotyczyło poziomu organizacji, jaką jest Urząd Miasta i Gminy w Chmielniku. W ramach tego etapu zrealizowano następujące działania:

1. Zdiagnozowano aktualny poziom predyspozycji osobowych i wybranych zmiennych psychologicznych grupy 50 pracowników Urzędu;
2. Opracowano i sporządzono indywidualne charakterystyki uczestników;
3. Przekazano uczestnikom szeroką i wyczerpującą informację zwrotną w postaci indywidualnych raportów;
4. Wyznaczono każdemu pracownikowi ścieżkę kariery.





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Na etapie 3 określono potrzeby szkoleniowe, które umożliwią realizację i planowanie szkoleń. Badanie zmierzające do ustalenia potrzeb szkoleniowych były przeprowadzone w marcu 2011 r. Do ich ustalenia wykorzystano następujące narzędzia: indywidualne charakterystyki 50 pracowników Urzędu, dokumenty rozwojowe Urzędu, spotkanie fokusowe z przedstawicielami Urzędu oraz model kompetencyjny wraz z opisem kluczowych kompetencji. Istotne znaczenie ma fakt, że wszystkie wyżej wymienione narzędzia łączą dotychczasowe działania i zbierają je w jeden spójny i logiczny system. Należy je zatem zintegrować w jedną całość.

W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi większość wykazanych w badaniu podsystemów i narzędzi, wykorzystywanych było dotychczas w Urzędzie Miasta i Gminy Chmielnik (np. system ocen okresowych). Celem ich usystematyzowania jest uświadomienie jednostce, że są one wzajemnie komplementarne i tworzą jeden złożony system zarządzania zasobami ludzkimi.

Proces kadrowy w Urzędzie Miasta i Gminy w Chmielniku jest typowy dla każdej organizacji. Uwzględnia następujące etapy: planowanie personelu, rekrutacja i selekcja, wdrożenie pracownika, ocenianie i motywowanie, wynagradzanie i rozwój.

Na etapie rekrutacji pomocne mogą być narzędzia wypracowane w ramach Modelu kompetencyjnego Urzędu zebrane w raporcie dotyczącym wdrożenia systemu badania luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych. Stanowią one załącznik nr 1 do niniejszego raportu.

Na podstawie najważniejszych kompetencji w trzecim etapie zadania, dokonano oceny kompetencji pracowników i ustalono luki kompetencyjne, które stały się podstawą do analizy potrzeb szkoleniowych urzędników. Potrzeby te będą zaspakajane m.in. w ramach zadania 4 projektu: „Udział w szkoleniach specjalistycznych”.

Ustawa o pracownikach samorządowych nakłada obowiązek przeprowadzania ocen okresowych „nie rzadziej niż raz na 2 lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy”. Wyniki ocen nie powinny być pomijane ale uwzględniane w systemie rozwoju kompetencji kadr, jako cenna informacja o koniecznych kierunkach rozwoju pracownika. Niemniej jednak, trudno oczekiwać aby ocena wykonywana w znacznych odstępach czasu były w stanie stanowić jedyne źródło wiedzy





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

o lukach kompetencyjnych. Dlatego wydaje się koniecznym, aby oceny potrzeb szkoleniowych pracowników dokonywane były na bieżąco przez bezpośrednich przełożonych oraz w formie samooceny przez samych pracowników.

Wyniki ocen okresowych powinny mieć wpływ na system wynagrodzeń a przez to stanowić element motywacyjny. Niestety jednostki samorządowe nie mają takiej swobody w kształtowaniu wynagrodzeń, jak podmioty komercyjne, dlatego oceny okresowe mogą stanowić podstawę takich elementów wynagrodzeń jak premie czy nagrody.

Biorąc pod uwagę ograniczone środki finansowe być może warto korzystać z pozafinansowych narzędzi motywacyjnych tj. pochwała i możliwość rozwijania dalszej kariery itp.

3. Identyfikacja luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych.

Rozpoznawanie luk kompetencyjnych, a co za tym idzie – potrzeb szkoleniowych stanowi zadanie zarówno kierowników, jak i podległych im pracowników. Analiza potrzeb szkoleniowych uwzględnia potrzeby zgłaszane przez władze Urzędu, poszczególnych kierowników oraz zgłoszenia indywidualne pracowników.

Kierując na szkolenie jednostka uwzględnia zasadę równości kobiet i mężczyzn oraz potrzeby osób z grupy wiekowej 45+.

Potrzeby szkoleniowe powinny być uwzględnione w tworzonym na każdy rok „Rocznym budżecie szkoleń”, który wskazuje priorytety szkoleniowe, zawiera plan szkoleń i zapewnia środki finansowe na ich realizację.

Forma szkoleń będzie obejmowała szkolenia zewnętrzne i szkolenia wewnętrzne

Szkolenia zewnętrzne - szkolenia wyjazdowe, kursy, seminaria, warsztaty, konferencje oraz inne formy kształcenia pozaszkolnego, a także szkolenia organizowane na terenie Urzędu przez firmy szkoleniowe lub osoby zaproszone z różnych instytucji do przeszkolenia pracowników.

Szkolenia wewnętrzne - dotyczą przekazywania wiedzy zdobytej przez poszczególnych pracowników w procesie szkolenia zewnętrznego szerszemu gronu pracowników Urzędu.

Uczestnik szkolenia zewnętrznego jest zobowiązany do przedstawienia współpracownikom oraz bezpośredniemu przełożonemu głównych tematów poruszonych na szkoleniu. Jeśli zdobyta





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

wiedza jest na tyle ogólna, że może być wykorzystana przez szersze grono pracowników, zgłasza Sekretarzowi potrzebę zorganizowania w tym celu szkolenia wewnętrznego.

4. Postępowanie w sprawach związanych ze szkoleniami pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Chmielniku.

4.1. Roczny budżet szkoleń

Roczny budżet szkoleń jest opracowany przez pracownika odpowiedzialnego za system szkoleń, na podstawie zapotrzebowania na szkolenia składane przez kierowników komórek organizacyjnych. Projekt opiniuje Skarbnik i Sekretarz Gminy. Roczny budżet szkoleń podlega zatwierdzeniu przez Burmistrza.

W rocznym budżecie szkoleń należy uwzględnić, poza planowanymi szkoleniami rezerwę w wysokości% od kwoty zaplanowanej na szkolenia, która zostanie przeznaczona na szkolenie nie ujęte w planie a które mogą pojawić się w ciągu roku budżetowego.

Pierwszy roczny budżet szkoleń zostanie przygotowany narok, w oparciu o budżet narok.

4.2. Wykaz odpowiedzialności i kompetencji

- a) Burmistrz nadzoruje, opiniuje i zatwierdza całą procedurę dotyczącą organizacji systemu szkoleń
- b) Sekretarz Gminy jest odpowiedzialny za:
 - nadzorowanie funkcjonowania procedur związanych ze szkoleniami,
 - wyznaczenie pracownika odpowiedzialnego za system szkoleń,
 - selekcję nadesłanych ofert firm szkoleniowych i ich dystrybucję wśród naczelników oraz przekazanie ich pracownikowi odpowiedzialnemu za szkolenie,
 - opiniowanie projektu rocznego budżetu szkoleń dla całego Urzędu, przy uwzględnieniu równości kobiet i mężczyzn oraz pracowników z grupy wiekowej +45,
 - opiniowanie skierowania pracownika na szkolenie.
- c) Skarbnik Gminy nadzoruje gospodarkę finansową dotyczącą szkoleń, a w szczególności:
 - opiniuje projekt rocznego budżetu szkoleń,





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- opiniuje skierowanie pracownika na szkolenie w przypadkach, gdy pracownik chce uczestniczyć w szkoleniu nie ujętym w rocznym planie budżetu szkoleń i nie mieszczącym się w% rezerwie.
- d) Kierownicy Komórek Organizacyjnych odpowiedzialni są za:
- przeprowadzenie w każdym roku analizy potrzeb szkoleniowych podległych pracowników,
 - uwzględnianie wyników okresowych ocen w potrzebach szkoleniowych pracowników,
 - złożenie pracownikowi odpowiedzialnemu za system szkoleń zgłoszenia potrzeb szkoleniowych dla danego wydziału (dona rok następny).
 - opiniowanie i składanie wniosków o skierowanie pracowników na szkolenie do Sekretarza (w przypadku gdy pracownik chce uczestniczyć w szkoleniu nieobjętym rocznym planem szkoleń)
- e) Pracownicy:
- odpowiedzialni są za terminowe i rzetelne wypełnianie Arkusza Oceny Szkolenia oraz przekazywanie go pracownikowi odpowiedzialnemu za system szkoleń (**Załącznik nr 6. Arkusz Oceny Szkolenia**),
 - przekazywanie zaświadczenia o odbytym szkoleniu pracownikowi ds. kadr w celu umieszczenia w teczce akt osobowych,
 - zgłaszanie przełożonemu potrzeb szkoleniowych w ramach dokonanej oceny kompetencji.
- f) Pracownik odpowiedzialny za system szkoleń:
- przygotowuje projekt rocznego budżetu szkoleń i przekazuje go do zaopiniowania Sekretarzowi i Skarbnikowi,
 - wykonuje roczny budżet szkoleń- zgłasza pracownika na szkolenie, koordynuje organizację, terminarz i tematykę szkoleń,
 - przekazuje terminarz i tematykę Sekretarzowi do zaopiniowania (do 31 stycznia danego roku)





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- prowadzi zbiór i analizuje Arkusze Oceny Szkolenia wypełnione przez kierowników i pracowników uczestniczących w szkoleniu,
- analizuje bazy firm szkoleniowych w celu wyłonienia preferowanych firm szkoleniowych. Baza będzie prowadzona w wersji elektronicznej,
- nadzoruje pozostałe dokumenty dotyczące szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych,
- przygotowuje roczne informacje o szkoleniach w których uczestniczyli pracownicy Urzędu z uwzględnieniem udziału kobiet i mężczyzn oraz pracowników grupy wiekowej 45+,

4.3. Procedura kierowania pracownika na szkolenie oraz prowadzenie Indywidualnych Kart Szkoleń.

- a) Każdy pracownik Urzędu Miasta i Gminy posiada Indywidualne Karty Szkoleń, której rejestrowane są wszystkie szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne, na których uczestniczył.
- b) Indywidualne Karty Szkoleń aktualizowane są przez pracownika odpowiedzialnego za system szkoleń, bezpośrednio po zakończonym szkoleniu.
- c) Karty mogą być wykorzystywane przez kierowników komórek organizacyjnych przy ocenie okresowej pracowników.
- d) Szkolenia, kursy, seminaria, warsztaty i inne formy podwyższania kwalifikacji na które pracownik zostaje skierowany i delegowany są opłacane przez Urząd Miasta i Gminy wraz z kosztami delegacji.
- e) Kierownik komórki organizacyjnej przygotowuje do każdego roku zapotrzebowanie na szkolenia dla danej komórki organizacyjnej na podstawie samodzielnej analizy lub na podstawie zgłoszeń dokonanych przez pracowników (**Załącznik nr 2 – Zgłoszenie potrzeb szkoleniowych komórki organizacyjnej**). Następnie przekazuje to zgłoszenie pracownikowi odpowiedzialnemu za system szkoleń w celu opracowania przez niego rocznego budżetu szkoleń dla całego Urzędu Miasta i Gminy. Pracownik odpowiedzialny za system szkoleń przekazuje projekt rocznego budżetu szkoleń do zaopiniowania Sekretarzowi i Skarbnikowi.





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

f) W przypadku, gdy pracownik chce uczestniczyć w szkoleniu nieobjętym rocznym budżetem szkoleń, jest zobowiązany do wypełnienia druku skierowania na szkolenie i przedkłada bezpośrednio przełożonemu (**Załącznik nr 4 - Skierowanie na szkolenie**). Po akceptacji wniosku pracownika kierownik komórki organizacyjnej przekazuje skierowanie na szkolenie pracownikowi odpowiedzialnemu za system szkoleń w celu wdrożenia dalszej procedury tj.:

- uzyskania akceptacji Skarbnika i Sekretarza.

g) Pracownik odpowiedzialny za system szkoleń wysyła zgłoszenie na szkolenie.

4.4. Procedura oceny szkoleń.

a) Ocena szkolenia przeprowadzona jest przez pracownika – uczestnika szkolenia w terminie 7 dni od daty ukończenia szkolenia w formie Arkusza Oceny Szkolenia.

b) Wskaźniki, według których dokonywana jest ocena szkolenia, obejmują:

- ocenę merytoryczną,

- poziom organizacji,

- ocenę wykładowcy, wykładowców.

W oparciu o te kryteria dokonywana jest ocena firm szkoleniowych.

c) Arkusze oceny szkolenia przechowywane są wraz z innymi dokumentami dotyczącymi szkoleń przez pracownika odpowiedzialnego za system szkoleń.

5. Monitorowanie poziomu motywacji pracowników

Badanie monitorujące poziom motywacji pracowników Urzędu będzie przeprowadzane w ostatnim kwartale roku. Wezmą w nim udział pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę. Instrumentem pomiarowym będą kwestionariusze ankiety dostępne w formie papierowej u pracownika odpowiedzialnego za pomiar systemu motywacji pracowników. (załącznik nr 9)





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Badanie będzie w pełni anonimowe. Wszystkie zebrane ankiety będą podlegać analizie i raportowaniu, które zostanie przeprowadzone najpóźniej do końca pierwszego kwartału następnego roku.

6. Utworzenie Centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Jednym z założeń realizowanego projektu jest powstanie Centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi. W związku z powyższym w ramach struktury Urzędu Miasta i Gminy utworzono Centrum (Zarządzenie nr 164/2011 Burmistrza Miasta i Gminy w Chmielniku z dnia 27 grudnia 2011 roku), w skład którego wchodzi:

1. Sekretarz Gminy.
2. Naczelnik Wydziału Organizacyjnego.
3. Pracownik ds. organizacyjnych i kadr.

Do zadań Centrum należy

1. Pomoc Burmistrzowi Miasta i Gminy Chmielnik w prawidłowym doborze pracowników i podnoszeniu ich kwalifikacji.
2. Sporządzanie planów szkoleń na podstawie zbadanych potrzeb szkoleniowych i luk kompetencyjnych oraz koordynacja oceny przydatności szkoleń.
3. Monitorowanie poziomu motywacji pracowników.

Utworzenie Centrum poprzedziły spotkania konsultacyjne, które odbywały się w związku z przeprowadzanymi badaniami i analizami dotyczącymi określenia potencjału pracowników, wyznaczenia indywidualnych ścieżek kariery, luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych oraz programu zarządzania zasobami ludzkimi wraz z systemem motywacji. W spotkaniach brały udział osoby odpowiedzialne za koordynację jego pracy.





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wykaz załączników:

Załącznik nr 1.	Profile kompetencyjne dla stanowisk urzędniczych w Urzędzie Miasta i Gminy w Chmielniku
Załącznik nr 2.	Zgłoszenie potrzeb szkoleniowych komórki organizacyjnej
Załącznik nr 3.	Indywidualna karta szkoleń część I i II
Załącznik nr 4.	Skierowanie na szkolenie
Załącznik nr 5.	Rejestr skierowań na szkolenia
Załącznik nr 6.	Arkusze oceny szkolenia
Załącznik nr 7.	Informacja o przebytych szkoleniach przez pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Chmielniku w roku.....
Załącznik nr 8.	Ankieta badania satysfakcji pracownika





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Załącznik nr 1

Profile kompetencyjne dla stanowisk urzędniczych w Urzędzie Miasta i Gminy w Chmielniku

Kompetencje kluczowe
(wspólne dla wszystkich pracowników Urzędu o jednakowym poziomie wymagalności
spełniania dla wszystkich pracowników)

Kompetencje kluczowe	Opis kompetencji
1. Orientacja Pro-Kliencka	Wymagane zachowania: <ul style="list-style-type: none">▪ Okazywanie szacunku▪ Służenie pomocą▪ Udzielanie kompletnej i wyczerpującej informacji,▪ Właściwa i sprawna obsługa klienta zewnętrznego i wewnętrznego nastawiona na pomoc w zaspokajaniu potrzeb i rozwiązywaniu problemów klienta w granicach dopuszczalnych przez prawo,▪ Rozumienie usługowej funkcji swojego stanowiska pracy.
2. Orientacja pracy zorientowana na zadania	Wymagane zachowania: <ul style="list-style-type: none">▪ Dążenie- mimo przeciwności, problemów, trudności i niedogodności do wykonania powierzonego zadania bez zbędnej zwłoki, z zachowaniem wszelkich wymaganych procedur, przy optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów, w tym swojego czasu.
3. Analiza problemów i formułowanie wniosków	Wymagane zachowania: <ul style="list-style-type: none">▪ Umiejętność formułowania dobrze ugruntowanych wniosków w wyniku krytycznej analizy danych i procesów, na podstawie adekwatnych i obiektywnych kryteriów,▪ Umiejętność sygnalizowania problemu, poszukiwania możliwych jego przyczyn i analizowania ważnych informacji skutkująca przedstawieniem możliwości jego rozwiązania
4. Staranność	Wymagane zachowania:





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

	<ul style="list-style-type: none">▪ Zorientowanie na szczegółowe informacje i detale oraz umiejętność ich starannego i efektywnego wykorzystania,▪ Przewidywanie kolejnych etapów działań i kontrola prawidłowego postępu realizacji ustaleń i planów
5. Radzenie sobie z konfliktami i sytuacjami stresującymi	Wymagane zachowania: <ul style="list-style-type: none">▪ Umiejętność zachowania wysokiej efektywności działania w sytuacji wykonywania pracy pod presją czasu, w warunkach większej ilości zadań,▪ Radzenie sobie w taktowny sposób i pozytywne rozwiązywanie konfliktowych sytuacji, o dużym ładunku emocjonalnym
6. Inicjatywa i kreatywność	Wymagane zachowania: <ul style="list-style-type: none">▪ Umiejętność odkrywania oryginalnych rozwiązań problemów związanych z wykonywaną funkcją,▪ Tworzenie nowych sposobów funkcjonowania i wykonywania pracy,▪ Sygnalizowanie i szybkie rozwiązywanie problemów lub zaistniałych przeszkód
7. Skuteczne komunikowanie się w mowie i piśmie	Wymagane zachowania: <ul style="list-style-type: none">▪ Umiejętność przedstawiania zrozumiałym językiem i w sposób dopasowany do odbiorcy pomysłów, opinii, punktów widzenia oraz decyzji,▪ Okazywanie zainteresowania i zdolności do wychwytywania istotnych informacji w czasie rozmów z innymi
8. Zorientowanie na rozwój	Wymagane zachowania: <ul style="list-style-type: none">▪ Nastawienie na stałe podnoszenie swoich kompetencji,▪ Zdolność szybkiego przyswajania, analizowania i przetwarzania informacji i nowych idei oraz efektywnego zastosowania w ramach pracy,▪ Zdolność uczenia się na podstawie interakcji, współpracy i komunikacji z innymi i szybkiego przetwarzania zdobytej wiedzy w efektywne zachowania,▪ Umiejętność poznawania własnej wartości oraz słabych i mocnych stron.





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Kompetencje funkcyjne
(kadra zarządzająca, o jednakowym poziomie wymagalności spełniania dla wszystkich zarządzających)

1. Kierowanie zorientowane na zadania	Wymagane zachowania: <ul style="list-style-type: none">▪ Umiejętność wyznaczania kierunku pro-zadaniowego innym i kierowanie nim w sposób zorientowany na rezultat.▪ Umiejętność jasnego formułowania celów i funkcji, rozdzielania zadań, udzielania instrukcji, uzgadniania, monitorowania i kontrolowania postępów, korygowania i odbioru wykonania zadania.
2. Kierowanie zorientowane na ludzi	Wymagane zachowania: <ul style="list-style-type: none">▪ Dopasowywanie stylu i metod zarządzania do indywidualnych pracowników.▪ Stymulowanie pracowników,▪ Stymulowanie dążenia do osiągnięcia założonych celów funkcyjnych lub organizacyjnych przez podwładnego.▪ Umiejętność reagowania na myśli, punkt widzenia i sytuację innej osoby, tak aby zapobiegać lub niwelować niepotrzebne napięcia.





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Załącznik nr 2. Zgłoszenie potrzeb szkoleniowych komórki organizacyjnej na rok.....

Nazwa komórki organizacyjnej.....

(Wypełnia kierownik komórki organizacyjnej)

Tematyka szkolenia	Stanowisko	Liczba osób do przeszkolenia	Termin realizacji szkolenia (miesiąc lub kwartał)	Przewidywany koszt szkoleń	Liczba osób skierowanych na szkolenie		
					ogółem	kobiet	mężczyzn
						Osób w wieku 45 +	



Gmina Chmielnik
Plac Kościuszki 7, 26-020 Chmielnik
Tel/Fax: 041 354 32 73
www.chmielnik.com



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Załącznik nr 3. Indywidualna Karta Szkoleń Pracownika

.....

(imię i nazwisko pracownika- wydział/stanowisko) -

Część I (wypełnia pracownik i dostarcza zaświadczenie o przebytych szkoleniach pracownikowi odpowiedzialnemu za system szkoleń)
INFORMACJA O ZDOBYTYCH DOTYCHCZAS KWALIFIKACJACH ZAWODOWYCH PRACOWNIKA

(w tej części należy ująć wszystkie rodzaje zdobywania kwalifikacji zawodowych w formach szkolnych i pozaszkolnych)

1. Formy szkolne:

Lp.	Wykształcenie	Uzyskane kwalifikacje	Specjalności

2. Formy pozaszkolne

Lp.	Kursy, szkolenia, konferencje- zdobyte kwalifikacje	Rok ukończenia kursu
1		
2		



Gmina Chmielnik
Plac Kościuszki 7, 26-020 Chmielnik
Tel/Fax: 041 354 32 73
www.chmielnik.com



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Załącznik nr 3. Indywidualna Karta Szkoleń Pracownika

.....

(imię i nazwisko pracownika - wydział/stanowisko

Cześć II (wypełnia pracownik odpowiedzialny za system szkoleń)

Lp.	Temat szkolenia	Data szkolenie/liczba dni szkoleniowych	Firma szkoleniowa	Cena szkolenia	Nr zaświadczenia	Ocena szkolenia



Gmina Chmielnik
Plac Kościuszki 7, 26-020 Chmielnik
Tel/Fax: 041 354 32 73
www.chmielnik.com



„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Załącznik nr 4. Skierowanie na szkolenie

Imię i Nazwisko	
Komórka organizacyjna	
Stanowisko	
Temat Szkolenia	
Cena Szkolenia	
Data Szkolenia	

Podstawą skierowania na szkolenie jest:

- Wniosek pracownika Wniosek przełożonego Wynik oceny okresowej

Podpis Sekretarza	
Podpis Skarbnika*	

*wymagany jeśli szkolenie będzie finansowane z zaplanowanej rezerwy.





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Załącznik nr 5 Rejestr skierowań na szkolenia

Lp.	Imię i nazwisko	Wydział	Temat szkolenia	Cena szkolenia	Data szkolenia





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Załącznik nr 6. Arkusz Oceny Szkolenia

(wypełnia pracownik uczestniczący w szkoleniu w terminie 7 dni od zakończenia szkolenia)

Imię i nazwisko pracownika.....

Wydział/stanowisko.....

Nazwa jednostki szkolącej:	Adres
Tytuł szkolenia	Termin szkolenia
Numer zaświadczenia	

Skala oceny: od 0 (ocena najniższa) do 6 (ocena najwyższa)

Proszę przyznać punktację, wpisując ocenę w odpowiednim polu:

Lp.	OCENA MERTYTORYCZNA	OCENA
1.	A. Zdobyć nowej wiedzy i umiejętności	
2.	Metody szkolenia i środki dydaktyczne	
3.	Przydatność na stanowisku pracy	
4.	Przydatność w rozwoju zawodowym	
B. POZIOM ORGANIZACJI		
6.	Lokalizacja miejsca szkolenia	
7.	Warunki: sala, wyposażenie	
8.	Wyżywienie	
9.	Godziny szkoleń, wymiar	
C. OCENA WYKŁADOWCY		
10.	Przygotowanie merytoryczne	





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

11.	Umiejętność przekazania wiedzy	
12.	Stopień realizacji programu	
13.	Materiały szkoleniowe	
Razem		
Oblicz średnią (A+ B+ C)/10		ogólna ocena szkolenia

Inne uwagi:.....

.....

.....
(data i podpis pracownika)





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

**Załącznik nr 7. Informacja o przebytych szkoleniach przez pracowników Urzędu Miasta
i Gminy w Chmielniku w roku.....**

Grupy przeszkolonych	Liczba przeszkolonych osób
Kobiety	
Mężczyźni	
W tym osoby z grupy wiekowej 45+	

.....
(podpis)





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Załącznik nr 8

Ankieta badania satysfakcji pracownika

Celem ankiety jest zebranie informacji na temat poziomu Państwa zadowolenia z pracy w naszej organizacji. Proszę o rzetelne wypełnienie ankiety, bo Państwa odpowiedzi pozwolą nam na dostosowanie naszej organizacji do Waszych potrzeb.

Ankieta jest anonimowa.

1. Atmosfera panująca w Urzędzie jest:

- a) Zdecydowanie satysfakcjonująca
- b) Raczej satysfakcjonująca
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niesatysfakcjonująca
- e) Zupełnie niesatysfakcjonująca

2. Poziom stabilności zatrudnienia w ramach Urzędu jest:

- a) Zdecydowanie satysfakcjonujący
- b) Raczej satysfakcjonujący
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niesatysfakcjonujący
- e) Zupełnie niesatysfakcjonujący

3. Fizyczne warunki pracy w Urzędzie (wyposażenie stanowiska pracy, narzędzia, itd.) są:

- a) Zdecydowanie satysfakcjonujące
- b) Raczej satysfakcjonujące
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niesatysfakcjonujące
- e) Zupełnie niesatysfakcjonujące

4. Pakiet socjalny oferowany przez Urząd jest:

- a) Zdecydowanie satysfakcjonujący





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- b) Raczej satysfakcjonujący
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niesatysfakcjonujący
- e) Zupełnie niesatysfakcjonujący

5. Forma zatrudnienia (rodzaj umowy o pracę) jest:

- a) Zdecydowanie satysfakcjonująca
- b) Raczej satysfakcjonująca
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niesatysfakcjonująca
- e) Zupełnie niesatysfakcjonująca

6. Obecny poziom wynagrodzenia jest:

- a) Zdecydowanie satysfakcjonujący
- b) Raczej satysfakcjonujący
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niesatysfakcjonujący
- e) Zupełnie niesatysfakcjonujący

7. Swoje relacje z bezpośrednim przełożonym uważam za:

- a) Zdecydowanie satysfakcjonujący
- b) Raczej satysfakcjonujący
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niesatysfakcjonujący
- e) Zupełnie niesatysfakcjonujący

8. Swoje relacje ze współpracownikami oceniam jako:

- a) Zdecydowanie satysfakcjonujące
- b) Raczej satysfakcjonujące
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niesatysfakcjonujące
- e) Zupełnie niesatysfakcjonujące

9. Rekrutacja odbywa się zgodnie z przyjętymi regulacjami pracowniczymi:

- a) W pełni się zgadzam
- b) Raczej się zgadzam
- c) Nie mam zdania





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- d) Raczej się nie zgadzam
- e) Zupełnie się nie zgadzam

10. Sposób awansowania pracowników jest:

- a) Zdecydowanie satysfakcjonujący
- b) Raczej satysfakcjonujący
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niesatysfakcjonujący
- e) Zupełnie niesatysfakcjonujący

11. Sposób rozstawiania się z pracownikami przez Urząd jest:

- a) Zdecydowanie satysfakcjonujący
- b) Raczej satysfakcjonujący
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niesatysfakcjonujący
- e) Zupełnie niesatysfakcjonujący

12. Szkolenia oferowane przez Urząd są:

- a) Zdecydowanie satysfakcjonujące
- b) Raczej satysfakcjonujące
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niesatysfakcjonujące
- e) Zupełnie niesatysfakcjonujące

13. Mój obecny zakres obowiązków jest:

- a) Zdecydowanie satysfakcjonujący
- b) Raczej satysfakcjonujący
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niesatysfakcjonujący
- e) Zupełnie niesatysfakcjonujący

14. Pracodawca ma szacunek i zrozumienie wobec moich obowiązków rodzinnych:

- a) Zupełnie nie ma
- b) Raczej nie ma
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej ma
- e) Zawsze ma





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

15. Zaobserwowałem lub doświadczyłem dyskryminacji (ze względu na wiek, płeć itd.)

- a) Zupełnie się zgadzam
- b) Raczej się zgadzam
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej się nie zgadzam
- e) Zupełnie się nie zgadzam

16. Polecilibym znajomemu zatrudnienie w Urzędzie:

- a) Na pewno tak
- b) Raczej tak
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej nie
- e) Na pewno nie

17. Współpracownicy udzielają mi informacji wtedy gdy tego potrzebują:

- a) W pełni się zgadzam
- b) Raczej się zgadzam
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej się nie zgadzam
- e) Zupełnie się nie zgadzam

18. Mój przełożony dobrze zna się na mojej pracy:

- a) W pełni się zgadzam
- b) Raczej się zgadzam
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej się nie zgadzam
- e) Zupełnie się nie zgadzam

19. Mój wysiłek i zaangażowanie są doceniane przez mojego przełożonego

- a) W pełni się zgadzam
- b) Raczej się zgadzam
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej się nie zgadzam
- e) Zupełnie się nie zgadzam





„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

20. Całkowity poziom mojego wynagrodzenia w stosunku do ofert innych Urzędów na rynku jest:

- a) Zdecydowanie wyższy
- b) Raczej wyższy
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niższy
- e) Zdecydowanie niższy

21. Zależność pomiędzy płacą a osiąganymi przeze mnie wynikami pracy oceniam jako:

- a) Zdecydowanie satysfakcjonujący
- b) Raczej satysfakcjonujący
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej niesatysfakcjonujący
- e) Zdecydowanie niesatysfakcjonujący

22. W mojej pracy wykorzystuję posiadane kwalifikacje

- a) W pełni się zgadzam
- b) Raczej się zgadzam
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej nie satysfakcjonujący
- e) Zdecydowanie nie satysfakcjonujący

23. W swojej pracy mam jasno zdefiniowane cele:

- a) Zdecydowanie się zgadzam
- b) Raczej się zgadzam
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej się nie zgadzam
- e) Zupełnie się nie zgadzam

24. Mam poczucie, że wpływam na sukcesy Urzędu

- a) Zdecydowanie się zgadzam
- b) Raczej się zgadzam
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej się nie zgadzam
- e) Zupełnie się nie zgadzam





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Wzmocnienie potencjału samorządu Miasta i Gminy Chmielnik”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

25. Jestem dobrze poinformowany o planach Urzędu

- a) Zdecydowanie się zgadzam
- b) Raczej się zgadzam
- c) Nie mam zdania
- d) Raczej się nie zgadzam
- e) Zupełnie się nie zgadzam



Gmina Chmielnik
Plac Kościuszki 7, 26-020 Chmielnik
Tel/Fax: 041 354 32 73
www.chmielnik.com