

w sprawie " Wdrożenia systemu rozwoju kompetencji kadr opartego na badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników na podstawie opisów stanowisk pracy " w Urzędzie Gminy w Górnie

Na podstawie art. 33 ust. 1 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jednolity Dz. U. Z 2013 roku poz. 594 z późn. zm.1)

zarządza się, co następuje:

§ 1.

Wprowadza się „System rozwoju kompetencji kadr oparty na badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników na podstawie opisów stanowisk pracy ” w Urzędzie Gminy w Górnie opracowany w ramach projektu „„Świętokrzyscy Liderzy Administracji – nowa jakość dla Mieszkańców”” dofinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego ”.

§ 2.

System rozwoju kompetencji kadr oparty jest na:

1. Modelu kluczowych kompetencji pracowników Urzędu Gminy w Górnie zawierającym definicje kompetencji i kryteria określające poziomy spełnienia kompetencji – załącznik nr 1 podlegających samoocenie pracowników i ocenie przełożonych zgodnie z w/w kryteriami
2. Analizie potrzeb szkoleniowych pracowników i ocenie jakości realizowanych szkoleń – załącznik nr 2

§ 3.

1. Ocena poziomu spełnienia kompetencji i analiza potrzeb szkoleniowych będzie realizowana w urzędzie raz na dwa lata. W ich wyniku przełożeni przygotowują Plan Rozwoju dla każdego pracownika – załącznik nr 3
2. Ocena jakości szkoleń będzie realizowana na bieżąco po każdym szkoleniu w którym uczestniczą pracownicy Urzędu.

§ 4.

Realizację zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy.

§ 5.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Wójt Gminy
mgr Przemysław Łysak

Handwritten signature

Handwritten signature

MODEL KOMPETENCJI

1. Planowanie i organizacja pracy
2. Rzetelność/Terminowość
3. Wiedza specjalistyczna
4. Podejście do klienta zewnętrznego
5. Współpraca w zespole
6. Samodzielność
7. Podnoszenie kwalifikacji
8. Kontakt z klientem
9. Analityczne myślenie
10. Zarządzanie podległym zespołem pracowników- tylko dla kadry kierowniczej

Definicje kompetencji

1. Planowanie i organizacja pracy

Świadome gospodarowanie czasem i narzędziami oraz właściwe ustalenie sposobu działania na własnym stanowisku aby efektywnie wykonać powierzone zadania.

2. Rzetelność/Terminowość

Dokładne, niezawodne, poprawne wykonywanie powierzonych zadań zgodnie z ustalonym terminem.

3. Wiedza specjalistyczna

Wystarczający stopień wykształcenia, doświadczenia oraz umiejętność efektywnego posługiwania się nimi podczas realizacji powierzonych zadań.

4. Podejście do klienta zewnętrznego

Pozytywna postawa i umiejętne używanie wiedzy i umiejętności w celu zaspokojenia potrzeb obywateli.

5. Współpraca

Umiejętność tworzenia więzi i takiego współdziałania w grupie aby osiągnąć wspólny cel grupowy i przezwyciężać trudności.

6. Samodzielność

Zdolność realizacji powierzonych zadań bez szczegółowych instrukcji i pomocy ze strony przełożonego i współpracowników

7. Podnoszenie kwalifikacji

Zdobywanie i uzupełnianie kwalifikacji w sposób ciągły oraz dostosowanie ich do aktualnych wymogów Urzędu.

8. Kontakt z klientem

Dbanie o wysoką jakość w procesie obsługi klienta zgodnie ze standardami Urzędu i przepisami prawa w tym zakresie

9. Analityczne myślenie

Umiejętność analizy i rozumienia złożonych sytuacji i relacji oraz powiązań między nimi poprzez właściwe ich zgłębianie i interpretowanie skutkujące propozycją rozwiązania

10. Zarządzanie podległym zespołem pracowników

Organizowanie i integrowanie działań podległego zespołu. Motywowanie do efektywnego działania. Jasne przekazywanie pracownikom celów, strategii i zadań organizacji.

Poziomy kompetencji

1. Planowanie i organizacja pracy

Poziom 5 Pracownik doskonale organizuje pracę na własnym stanowisku pracy co zapewnia efektywną realizację zadań. Umiejętnie ustala priorytety posiada przejrzystą hierarchię planowanych działań. Działa w sposób konsekwentny i uporządkowany nawet w sytuacjach trudnych.

Poziom 4 Odpowiednio organizuje i planuje swoje zadania, dostosowując je do sytuacji. Ustala kolejność wykonywania prac według ich ważności, pilności tak, że zadania są wykonywane logicznie i punktualnie.

Poziom 3 Pracownik w sposób zadowolający organizuje pracę na własnym stanowisku. Powierzone zadania w zdecydowanej większości przypadków wykonywane są prawidłowo i terminowo.

Poziom 2 Pracownik zwykle działa chaotycznie, niewłaściwie planując czas potrzebny do wykonania poszczególnych zadań. Występują spiętrzenia pracy. Występują opóźnienia, których nie potrafi opanować.

Poziom 1 Pracownik nie dba o organizację pracy na swoim stanowisku pracy. W jego pracy zespołu panuje niezorganizowanie i nieład, co skutkuje brakiem zadań.

2. Rzetelność i Terminowość

Poziom 5 Pracownik wykazuje silną wolę, i jest wytrwały w realizowaniu nawet bardzo trudnych nowych zadań. Swoje obowiązki wykonuje punktualnie, perfekcyjnie bez błędów.

Poziom 4 Pracownik starannie i systematycznie wykonuje trudne zadania. Jego opracowania są profesjonalne.

Poziom 3 Pracownik chętnie podejmuje nowe działania, które wykonuje w zadowolającym czasie. Do rutynowych przez niego zadań nie ma zastrzeżeń są wykonane w sposób profesjonalny i zwykle w terminie.

Poziom 2 Pracownik ma małą motywację, do wykonywania zadań, które wykonuje z błędami. Jego prace są opóźnione. Nie pilnuje nałożonych terminów wymaga nadzoru ze strony przełożonego i przypominania o konieczności wykonania zadania.

Poziom 1 Pracownik powierzone zadania wykonuje w sposób niezadowolający.

W wykonywaniu obowiązków nie liczy się terminami. Jego opracowania są pełne błędów i braków merytorycznych.

3. Wiedza specjalistyczna

Poziom 5 Pracownik jest ekspertem w dziedzinie, którą się zajmuje. Na bieżąco śledzi zmiany i nowe rozwiązania będąc prekursorem ich wprowadzenia. Dzieli się z innymi posiadaną wiedzą fachową i ukierunkowuje innych w realizacji zadań.

Poziom 4 Pracownik zna dobrze dziedzinę, którą się zajmuje, umiejętnie korzysta ze swojej wiedzy w wykonywaniu zadań. Potrafi uchwycić ważne punkty w sprawie. Rozpoznaje sprawy, które wymagają wyjaśnienia z innymi specjalistami.

Poziom 3 Pracownik zna odcinek własnej pracy, posiada stosowną wiedzę i potrafi z niej odpowiednio skorzystać w praktyce. Potrafi znaleźć potrzebne rozwiązania dla konkretnych spraw i problemów. W trudnych sprawach niekiedy wymaga pomocy i ukierunkowania.

Poziom 2 Posiadana przez pracownika wiedza jest powierzchowna i fragmentaryczna i nie pozwala na prawidłowe wykonywanie zadań na stanowisku pracy. Pracownik wymaga ciągłej pomocy i kontroli.

Poziom 1 Pracownik nie posiada podstawowej wiedzy i umiejętności, nie spełnia podstawowych wymagań. Brak wiedzy negatywnie odbija się na pracy innych pracowników.

4. Podejście do klienta zewnętrznego

Poziom 5 Pracownik doskonale rozumie funkcję usługową swojego stanowiska pracy, pełen szacunku dla klientów zawsze taktowny. Uczynny nawet gdy to wykracza poza jego obowiązki. Otrzymuje pochwały od klientów.

Poziom 4 Pracownik okazuje daleko idącą pomoc klientom buduje klimat zaufania do Urzędu.

Poziom 3 Pracownik niekonfliktowy, zainteresowany sprawami klienta chętnie im pomaga w ramach swoich obowiązków na ogół wie o swojej roli usługowej.

Poziom 2 Pracownik nie zawsze jest skłonny aby pomóc klientom. Często jest

zniecierpliwiony łatwo wchodzi w konflikty z klientami.

Poziom 1 Pracownik jest nieprzyjemny, niegrzeczny, nie pomaga, potrafi utrudniać klientom szybkie załatwienie sprawy. Wywołuje sytuacje konfliktowe.

5.Współpraca

Poziom 5 Pracownik dba o dobrą atmosferę w zespole. Służy radą i pomocą w razie potrzeby, ma świadomość celu i korzyści wynikających ze współpracy przy realizowaniu zadań. Przedkłada racje zespołu nad własnymi zgłasza pomysły usprawniające pracę.

Poziom 4 Pracownik chętnie bierze udział w grupach roboczych i aktywnie uczestniczy w pracach zespołu. Jest bardzo koleżeński, uprzejmy, życzliwy oraz chętny do pomocy.

Poziom 3 Pracownik na ogół angażuje się w prace zespołowe. Jest koleżeński, niekonfliktowy, opanowany, ewentualne nieporozumienia załatwia w taktowny sposób. Często pomaga współpracownikom

Poziom 2 Pracownik niechętnie podejmuje wspólne zadania często jest niekoleżeński, nieuprzejmy. Pomaga innym gdy mu się to opłaca.

Poziom 1 Pracownik jest kłótlivy, złośliwy, nieszczerzy. Często wywołuje konflikty i nieporozumienia albo też jest zamknięty w sobie, całkowicie izolujący się od grupy, krytycznie nastawiony do współpracowników.

6.Samodzielność

Poziom 5 Pracownik nawet bardzo trudne, nowe zadania wykonuje samodzielnie bez wytycznych. Wypracowane przez niego sposoby rozwiązań są wykorzystywane przez innych.

Poziom 4 Pracownik bez wskazówek prawidłowo wykonuje większość powierzonych zadań, rozwiązuje trudne sprawy w niestandardowych sytuacjach.

Poziom 3 Pracownik bez instrukcji wykonuje większość standardowych zadań (zadania rutynowe, powtarzające się).

Poziom 2 Pracownik jest nie samodzielny przy wykonywaniu większości nawet rutynowych zadań potrzebuje dokładnych, szczegółowych wskazówek.

Poziom 1 Pracownik w żadnej sytuacji nie jest samodzielny. Wszystkie zadania, które wykonuje wymagają szczegółowych wytycznych i nadzoru.

7.Podnoszenie kwalifikacji

Poziom 5 Pracownik systematycznie poszerza swoje kwalifikacje poprzez śledzenie i przyswajanie informacji na temat nowych rozwiązań, zgłasza potrzeby szkoleniowe Zdobytą wiedzę i umiejętności wdraża w swojej pracy oraz dzieli się z innymi.

Poziom 4 Pracownik dba o pogłębianie własnej wiedzy i umiejętności. Poszukuje możliwości ich doskonalenia i nabycia nowych umiejętności.

Poziom 3 Pracownik uczestniczy w szkoleniach, na które zostaje skierowany przez pracodawcę. W większości przypadków potrafi właściwie wykorzystać zdobyte umiejętności w pracy.

Poziom 2 Pracownik niechętnie uczestniczy w szkoleniach na które został skierowany poszerza swoją wiedzę a efekty szkoleń zbyt często nie przynoszą zakładanych rezultatów.

Poziom 1 Pracownik nie poszerza swojej wiedzy i umiejętności, nawet wtedy, gdy jest to niezbędne ze względu na potrzeby realizowanych zadań. Często odmawia udziału w szkoleniach, nie stosuje wiedzy przekazywanej na szkoleniach w pracy.

8.Kontakt z klientem

Poziom 5 Tworzy metody zdobywania informacji na temat oczekiwań klientów oraz ich poziomu zadowolenia z usługi. Zachęca innych do korzystania z tych technik. Oczekiwania klientów wykorzystuje do poprawy funkcjonowania Urzędu, zwraca na to uwagę innych pracowników. Pracownik doskonale rozumie funkcję usługową swojego stanowiska pracy, uczynny nawet gdy to wykracza poza jego obowiązki. Usprawnia standardy służące zwiększaniu satysfakcji klientów.

W trakcie rozmowy na bieżąco sprawdza poziom zrozumienia informacji przez klienta.

Poziom 4 Stosuje techniki, które umożliwiają klientowi wyrażenie swoich oczekiwań i opinii na temat usługi. Zdobyte w ten sposób informacje wykorzystuje do usprawniania pracy. Wychodzi naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klienta nawet, jeśli oznacza to nietypowe rozwiązania. Pracownik okazuje daleko idącą pomoc, buduje u klientów klimat zaufania do Urzędu

W przypadku obiekcji zgłaszanych przez klienta, swoimi działaniami dąży do zwiększenia jego satysfakcji, często przekraczając przy tym jego oczekiwania. Sprawdza czy klient właściwie zrozumiał przekazywane informacje.

Poziom 3 Poziom zadowolenia klienta jest dla niego istotnym wyzwaniem zawodowym. Wychodzi naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klienta. Pracownik chętnie pomaga klientowi w ramach swoich obowiązków. W przypadku obiekcji zgłaszanych przez klienta podejmuje konkretne działania, mające na celu zwiększenie jego satysfakcji. Na ogół przekazuje informacje w sposób jednoznaczny i zrozumiały

Poziom 2 Rzadko dopytuje się o oczekiwania klienta i poziom zadowolenia z proponowanych mu usługi. Bierze te informacje pod uwagę dopiero, gdy klient okazuje swoje niezadowolenie. Zazwyczaj traktuje klientów standardowo i nie zawsze rozpoznaje ich oczekiwania. Nie zawsze skłonny pomóc klientowi, łatwo wchodzi w konflikty. Stara się zwiększać satysfakcję klientów w przypadku zgłaszanych przez nich obiekcji, jednak nie zawsze wie, jak to zrobić. Informacje przekazywane przez pracownika są często niezrozumiałe dla klienta.

Poziom 1 Nie interesuje się oczekiwaniami klientów i ich poziomem zadowolenia z oferowanych usług. W swoich działaniach nie uwzględnia potrzeb klienta. Pracownik niegrzeczny i nieuczynny wobec klienta, wywołuje konflikty z klientami. Nie dba o to, aby klienci byli usatysfakcjonowani z obsługi. Nie potrafi przekazać klientowi informacji

9.Analityczne myślenie

Poziom 5 Pracownik umie analizować złożone skomplikowane wielopłaszczyznowe dane. Bez błędów wyciąga właściwe wnioski i potrafi je wdrożyć podczas pracy. Sprawnie posługuje się nowoczesnymi narzędziami analitycznymi. W sposób zrozumiały potrafi przedstawić wyniki analizy.

Poziom 4 Pracownik prawidłowo analizuje dane, właściwie zgłębia i porównuje skomplikowane dane dokonuje ich interpretacji i wyciąga wnioski nawet przy nowych zadaniach.

Poziom 3 Pracownik bierze pod uwagę wszystkie informacje i dane oraz wskazuje właściwe rozwiązanie podczas realizacji większości rutynowych zadań.

Poziom 2 Pracownik popełnia błędy przy analizie nawet mało skomplikowane dane przy rutynowych zadaniach jednak podejmuje próby znalezienia rozwiązań.

Poziom 1 Pracownik nie potrafi zebrać wszystkich właściwych danych i dokonać ich analizy dla wykonania powierzonego nawet prostego zadania.

10.Zarządzanie podległym zespołem pracowników.

Poziom 5 Pracownik jasno komunikuje pracownikom oczekiwania dotyczące jakości ich pracy i właściwie ocenia pracowników. Wykazuje troskę o warunki pracy pracowników. Stymuluje pracowników do rozwoju i podnoszenia własnych kwalifikacji. Umiejętnie

wykorzystuje możliwości wynikające z systemu wynagrodzeń, roli awansu oraz instrumentów pozafinansowych w celu zachęcania pracowników do uzyskiwania jak najlepszych wyników. Pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy w zespole kierowanym przez pracownika.

Poziom 4 Pracownik jest sprawiedliwy w ocenie podwładnych. Oddziałuje mobilizująco i integrująco na zespół pracowników. Dostosowuje styl i sposób kierowania do zamierzonego celu i sytuacji. Uruchamia zachęty finansowe i pozafinansowe.

Poziom 3 Pracownik troszczy się o warunki pracy pracowników. Przeważnie prawidłowo potrafi ocenić pracowników. Na ogół właściwie wykorzystuje dostępne instrumenty motywacyjne.

Poziom 2 Pracownik niewystarczająco dobrze dba o podległych pracowników. Ma duże trudności w poznawaniu i właściwym ocenianiu pracowników. Zapomina o motywowaniu pracowników.

Poziom 1 Pracownik nie integruje zespołu. Nie wykazuje troski o warunki pracy podwładnych. Jest niesprawiedliwy, nie chwali za dobrze wykonaną pracę, zauważa wyłącznie błędy, nadmiernie krytykuje i demotywuje podwładnych

ANKIETA POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Imię i nazwisko.....

Komórka organizacyjna

Prosimy o uzupełnienie tabeli dotyczącej ankietowanego/ankietowanej (właściwie skreślić)

1. Jakie terminy szkoleń byłyby dla Pana/Pani najbardziej odpowiednie?

1. W ciągu tygodnia, w godzinach przedpołudniowych	
2. W ciągu tygodnia, w godzinach popołudniowych	
3. W weekend: piątek – sobota – niedziela	

2. Jakimi obszarami tematycznymi w zakresie szkoleń byłby Pan/Pani zainteresowany/a?

Temat szkolenia	Niezbędn e	Przydatn e	Zbędne
Rozwój przedsiębiorczości pozarolniczej			
Geodezja i kartografia			
Pomoc społeczna			
Sprawy obywatelskie			
Kultura			
Sport			
Oświata			
Inwestycje, rozwój gospodarczy			
Fundusze unijne			
Turystyka, marketing terytorialny			
Szkolenie z technik informatycznych			
Budżet, finanse, nadzór, kontrola, podatki, opłaty			
Szkolenia specjalistyczne językowe			
Angielski			
Niemiecki			
Francuski			
Inne jakie?			
Promocja			
Zamówienia publiczne			
Public Relations			
Kodeks Postępowania administracyjnego			
Prawo administracyjne materialne (jaki obszar)			
Szkolenia interpersonalne (negocjacje, autoprezentacja, animacja, komunikacja, obsługa klienta)			
Organizacja pracy			
Zarządzanie personelem			
Inne, jakie?			

3. Z czego wynika Pana/Pani potrzeba udziału w wymienionych wyżej formach doskonalenia

zawodowego? (można zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi):

Z chęci podniesienia kwalifikacji zawodowych / awans zawodowy	
Z potrzeby zmiany kwalifikacji	
Z potrzeby nabycia nowych umiejętności	
Z chęci aktualizacji wiedzy	
Z chęci wymiany doświadczeń, nawiązania współpracy	
Inne (jakie?)	

4. Preferowane przez Pana/Panią metody i formy nauki

Warsztatowe	
Wykładowe	
e-learningowe	
Mieszane (blended e-learning)	

5. Jakie czynniki decydują o wyborze przez Pana/Panią szkolenia? (proszę zaznaczyć 3 najważniejsze dla Pana/Pani czynniki):

Aktualna potrzeba (np. zmiana przepisów)	
Miejsce szkolenia i warunki organizacyjne	
Materiały szkoleniowe	
Długość trwania szkolenia	
Tematyka szkolenia	
Kadra prowadząca zajęcia	
Termin zajęć	
Inne (jakie?)	

6. Proszę wskazać, z jakich źródeł czerpie Pan/Pani informacje o szkoleniach

Internet	
Prasa	
Oferta szkoleniowca	
Ogłoszenia w instytucjach publicznych	
Od przełożonego	
Od znajomych, kolegów, koleżanek, członków rodziny	
Inne (jakie?)	

ARKUSZ OCENY SZKOLENIA

Imię i nazwisko
pracownika.....

Komórka
organizacyjna/stanowisko.....

Nazwa jednostki szkolącej:	Adres:
Tytuł szkolenia:	Termin szkolenia:
Imię i nazwisko wykładowcy / wykładowców:	Cena szkolenia:

Numer zaświadczenia:

Skala oceny: od 0 (ocena najslabsza) do 6 (ocena najlepsza).

Proszę przyznać punktację, wpisując ocenę w odpowiednie pole.

Lp.	A. OCENA MERYTORYCZNA	OCENA
1.	Zdobycie nowej wiedzy i umiejętności	
2.	Metody szkolenia, rytm pracy i środki dydaktyczne	
3.	Przydatność na stanowisku pracy	
4.	Przydatność w rozwoju zawodowym	
	Razem:	
	B. POZIOM ORGANIZACJI	
5.	Lokalizacja miejsca szkolenia, możliwość dojazdu	
6.	Warunki pracy: sala, wyposażenie, oświetlenie itp.	
7.	Wyżywienie	
8.	Godziny szkoleń, wymiar	
	Razem:	
	C. OCENA WYKŁADOWCY/WYKŁADOWCÓW	
9.	Przygotowanie merytoryczne	
10.	Umiejętność przekazania treści i sprzyjający klimat do wspólnej pracy	
11.	Stopień realizacji programu	
12.	Materiały szkoleniowe	
	Razem:	
Oblicz średnią: (A + B + C)/10		ogólna
ocena szkolenia:		

Inne uwagi dotyczące szkolenia:

.....

(data i podpis pracownika)

Wypełnia pracownik uczestniczący w szkoleniu w terminie 7 dni od daty ukończenia szkolenia.

OCENA EFEKTYWNOŚCI SZKOLENIA

Czy po szkoleniu, w którym uczestniczył pracownik (proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź):

- Odybyła się rozmowa pracownika z przełożonym

TAK **NIE**

- Pracownik prezentował treści, których dotyczyło szkolenie

TAK **NIE**

- Pracownik zaproponował nowe rozwiązania lub nowe podejście do wykonywanych zadań

TAK **NIE**

- Zaobserwowano inne działania pracownika

TAK **NIE**

Jeśli tak, to jakie?

.....

Żna ocenić skutki szkolenia w zakresie realizacji obowiązków powierzonych pracownikowi? (zaznacz właściwą odpowiedź)

1. Można stwierdzić ...

- znaczny wzrost** kompetencji pracownika w problematyce objętej szkoleniem,
- średni wzrost** kompetencji pracownika w problematyce objętej szkoleniem,
- brak wzrostu** kompetencji pracownika w problematyce objętej szkoleniem.

2. Pracownik

- wykorzystuje** wiedzę zdobytą w ramach szkolenia podczas wykonywania zadań służbowych,
- nie wykorzystuje** wiedzy zdobytej w ramach szkolenia podczas wykonywania zadań służbowych,
- pracownik uzyskał wiedzę, ale **mało przydatną** podczas realizacji powierzonych obowiązków.

Efektywność szkolenia oceniam na

Skala oceny: od 0 (ocena najslabsza) do 6 (ocena najlepsza).

.....

(data i podpis przełożonego)

Oceny efektywności szkolenia dokonuje przełożony w terminie 30 dni od daty szkolenia, w którym uczestniczył pracownik.

PLAN ROZWOJU PRACOWNIKA

Imię i nazwisko pracownika

Nazwa komórki organizacyjnej

Ustalam i zatwierdzam (podpis przełożonego)

Przyjmuje do wiadomości i akceptuję (podpis pracownika)

Podsumowanie realizacji działań rozwojowych z poprzedniego okresu
(szkolenia, samodoskonalenie, uczenie się od innych)

Planowane kierunki rozwoju pracownika

1
2
3

Planowane działania rozwojowe

L. p	Działania rozwojowe/ Szkolenia	Obszar/ Kompetencja	Oczekiwany efekt	Termin realizacji
1				
2				
3				
4				
5				

Inne działania

.....

.....

Podpis pracownika

podpis przełożonego