

RAPORT –
PODSUMOWANIE BADANIA JAKOŚCIOWEGO
URZĄD MIEJSKI W ŚWIECIU

**SYSTEM ROZWOJU KOMPETENCJI KADR OPARTY NA BADANIU LUK
KOMPETENCYJNYCH I POTRZEB SZKOLENIOWYCH PRACOWNIKÓW:
URZĘDU MIEJSKIEGO W ŚWIECIU
ORAZ URZĘDU GMINY UNISŁAW**

w ramach projektu

„Skuteczne, przejrzyste i efektywne urzędy administracji samorządowej”

Wykonawca:

MTD Consulting Marcin Król

Poznań, dnia 30 listopada 2011r.

SPIS TREŚCI:

WSTĘP	2
I. WPROWADZENIE.....	3
1. UCZESTNICY BADANIA	3
2. METODOLOGIA.....	3
II. WYNIKI BADANIA	3
1. WYNIKI BADANIA – CAŁY URZĄD	3
2. WYNIKI BADANIA – STANOWISKA KIEROWNICZE - OGÓLNIE	4
3. WYNIKI BADANIA – STANOWISKA KIEROWNICZE – DIAGNOZA WYSTĘPUJĄCYCH LUK KOMPETENCYJNYCH.....	5
4. WNIOSKI Z BADANIA JAKOŚCIOWEGO – STANOWISKA KIEROWNICZE.....	5
5. WYNIKI BADANIA – URZĘDNICY - OGÓLNIE.....	6
6. WYNIKI BADANIA – URZĘDNICY – DIAGNOZA WYSTĘPUJĄCYCH LUK KOMPETENCYJNYCH	7
7. WNIOSKI Z BADANIA JAKOŚCIOWEGO – URZĘDNICY	7
III. OMÓWIENIE LUK KOMPETENCYJNYCH.....	7
IV. WSKAZÓWKI SZKOLENIOWE.....	15
PODSUMOWANIE.....	18
WYKAZ OCEN POSZCZEGÓLNYCH PRACOWNIKÓW BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU JAKOŚCIOWYM WYNIKI OCENY	20

WSTĘP

Zgodnie z opisem przedmiotu zamówienia określającym czynności Wykonawcy w ramach Wdrożenia systemu rozwoju kompetencji kadr opartego na badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników Urzędu Miejskiego w Świeciu oraz Urzędu Gminy Unisław, w ramach Etapu III wdrożenia Wykonawca winien dokonać podsumowania w formie raportów (osobno dla każdego z urzędów) z przeprowadzonej w Etapie II oceny kompetencji 61 pracowników, w tym wyspecyfikować zakres szkoleń dla pracowników objętych oceną.

Niniejszy raport w części pierwszej stanowi podsumowanie badania jakościowego (oceny kompetencji urzędników) przeprowadzonego w Urzędzie Miejskim w Świeciu. W raporcie zawarto wyniki badania kompetencji w skali całego Urzędu, przy czym wyniki odnoszone są do jednego z dwóch profili kompetencyjnych ustanowionych w Urzędzie, tj. stanowisk kierowniczych oraz urzędników. Szczegółowe (indywidualne) wyniki oceny kompetencji poszczególnych pracowników zawarte zostały w Raportach Indywidualnych Oceny Kompetencji przekazanej Urzędom wraz z raportem podsumującym Etap II.

W części drugiej raportu Wykonawca wskazał sugerowane szkolenia dla pracowników, u których występują luki kompetencyjne.

CZĘŚĆ I PODSUMOWANIE BADANIA JAKOŚCIOWEGO DLA URZĘDU MIEJSKIEGO W ŚWIECIU.

I. WPROWADZENIE

1. Uczestnicy badania

Wobec braku określenia w SIWZ ilości uczestników badania z podziałem na poszczególne Urzędy biorące udział w badaniu, dokonano proporcjonalnego podziału w stosunku do ilości zatrudnianych w Urzędach pracowników. W badaniu prowadzonym w Urzędzie Miejskim w Świeciu udział wzięło łącznie 47 urzędników, z czego 20% (12) stanowili kierownicy, zaś 80% (35) to urzędnicy bez kierowniczego stanowiska.

Biorąc pod uwagę ilość uczestników badania w stosunku do wszystkich zatrudnionych w Urzędzie Miejskim w Świeciu urzędników, badanie uznać należy za badanie próbne, mające na celu zapoznanie pracowników z systemem rozwoju kompetencji kadr opartego na badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników.

2. Metodologia

Metodologia zastosowana do oceny kompetencji urzędników w ramach wdrożenia systemu rozwoju kompetencji kadr opartego na badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników Urzędu Miejskiego w Świeciu została opisana w Raporcie podsumowującym wykonanie Etapu I.

Narzędziem użytym w badaniu jakościowym była Ankieta okresowej oceny kompetencji pracownika.

II. WYNIKI BADANIA

1. Wyniki badania – cały Urząd

Wyniki badania kompetencji pozwalają na wyciągnięcie ogólnego wniosku, iż poziom kompetencji jest na relatywnie wysokim poziomie (**łącza średnia ocena wszystkich pracowników we wszystkich profilach kompetencyjnych wyniosła 4,43 w skali pięciostopniowej 4,43/5,00**). Należy jednak przy tym wziąć pod uwagę, że na uśredniony wynik składają się zróżnicowane wyniki ocen poszczególnych pracowników oraz zróżnicowane oceny w poszczególnych profilach

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

kompetencyjnych (urzędnicy+kierownicy). Tym samym ocena w skali całego Urzędu ma charakter poglądowy, a szczegółowych wskazówek dotyczących rozwoju personelu należy poszukiwać w indywidualnych raportach kompetencyjnych.

2. Wyniki badania – stanowiska kierownicze - ogólnie

W przeprowadzonym badaniu jakościowym - ocenie kompetencji urzędników na stanowiskach kierowniczych w Urzędzie Miejskim w Świeciu ocenie poddanych zostało 12 pracowników. Zgodnie z profilem kompetencyjnym dla urzędników na stanowiskach kierowniczych, ta grupa biorąca udział w badaniu oceniana była według 10 kompetencji kluczowych.

1. Poziom ogólny.

Ogólny poziom kompetencji urzędników na stanowiskach kierowniczych jest relatywnie wysoki, bowiem zgodnie z przeprowadzoną oceną wynosi **4,43** i jest wyższa niż umowny próg wymagalności określony jako „4” - DOBRY. Tym samym odnosząc wyniki diagnozy jedynie do danych uśrednionych można stwierdzić, że na poziomie całej ocenianej grupy nie wystąpiły luki kompetencyjne. Podkreślić należy również, że średnia ocena kompetencji kierowników jest zgodna ze średnią oceną kompetencji dla całego Urzędu, co świadczy o wyrównanym poziomie pomiędzy profilami kompetencyjnymi.

2. Poziom wg kompetencji kluczowych.

KOMPETENCJA I: Organizacja pracy zorientowana na zadania

Średni poziom wśród kierowników: **4,43** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA II: Staranność i terminowość wykonywanej pracy

Średni poziom wśród kierowników: **4,47** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA III: Współpraca z pracownikami

Średni poziom wśród kierowników: **4,44** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA IV: Komunikacja interpersonalna

Średni poziom wśród kierowników: **4,57** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA V: Orientacja na rozwój własny kompetencji

Średni poziom wśród kierowników: **4,48** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA VI: Orientacja pro kliencka

Średni poziom wśród kierowników: **4,78** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA VII: Zarządzanie zorientowane na zadania

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Średni poziom wśród kierowników: **4,42** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA VIII: Zarządzanie zorientowane na ludzi

Średni poziom wśród kierowników: **4,14** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA IX: Podejmowanie decyzji i podnoszenie odpowiedzialności

Średni poziom wśród kierowników: **4,26** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA X: Radzenie sobie z sytuacją konfliktową

Średni poziom wśród kierowników: **4,29** w skali 5-stopniowej.

Tym samym odnosząc wyniki diagnozy kompetencji kluczowych jedynie do danych uśrednionych można stwierdzić, że na poziomie poszczególnych kompetencji kluczowych nie wystąpiły luki kompetencyjne.

3. Wyniki badania – stanowiska kierownicze – diagnoza występujących luk kompetencyjnych – zostały umieszczone w aktach osobowych pracowników.

4. Wnioski z badania jakościowego – stanowiska kierownicze

Na podstawie przeprowadzonego badania możliwe jest przedstawienie „rankingu kompetencji” dla urzędników na stanowiskach kierowniczych. Zawiera on informację o uśrednionej, globalnej ocenie kompetencji wszystkich pracowników ocenianych w danym profilu oraz jednocześnie – porządkuje kompetencje od najwyższej do najniższej ocenionych.

L.p.	Kompetencja	Poziom średni
1.	Orientacja pro kliencka	4,78
2.	Komunikacja interpersonalna	4,57
3.	Orientacja na rozwój własny kompetencji	4,48
4.	Staranność i terminowość wykonywanej pracy	4,47
5.	Współpraca z pracownikami	4,44
6.	Organizacja pracy zorientowana na zadania	4,43
7.	Zarządzanie zorientowane na zadania	4,42
8.	Radzenie sobie z sytuacją konfliktową	4,29
9.	Podejmowanie decyzji i podnoszenie odpowiedzialności	4,26
10.	Zarządzanie zorientowane na ludzi	4,14

Jak wynika z powyższego, największe luki kompetencyjne występują u kierowników zatrudnionych w Urzędzie Miejskim w Świeciu w kompetencji kluczowej - *Zarządzanie*

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

zorientowane na ludzi (4,14), a najmniejsze w kompetencji kluczowej - *Orientacja pro kliencka* (4,78).

Wskazać należy również, niski średni poziom osiągnięty wśród ocenianych kierowników kompetencje kluczowe zastrzeżone wyłącznie dla profilu kompetencyjnego – Stanowiska kierownicze.

5. Wyniki badania – urzędnicy - ogólnie

W przeprowadzonym badaniu jakościowym - ocenie kompetencji urzędników w Urzędzie Miejskim w Świeciu ocenie poddanych zostało 35 pracowników. Zgodnie z profilem kompetencyjnym dla urzędników, ta grupa biorąca udział w badaniu oceniana była według 6 kompetencji kluczowych.

1. Poziom ogólny.

Ogólny poziom kompetencji urzędników jest relatywnie wysoki, bowiem zgodnie z przeprowadzoną oceną wynosi **4,43** i jest wyższa niż umowny próg wymagalności określony jako „4” DOBRY. Tym samym odnosząc wyniki diagnozy jedynie do danych uśrednionych można stwierdzić, że na poziomie całej ocenianej grupy nie wystąpiły luki kompetencyjne.

2. Poziom wg kompetencji kluczowych.

KOMPETENCJA I: Organizacja pracy zorientowana na zadania

Średni poziom wśród kierowników: **4,35** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA II: Staranność i terminowość wykonywanej pracy

Średni poziom wśród kierowników: **4,32** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA III: Współpraca z pracownikami

Średni poziom wśród kierowników: **4,45** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA IV: Komunikacja interpersonalna

Średni poziom wśród kierowników: **4,48** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA V: Orientacja na rozwój własny kompetencji

Średni poziom wśród kierowników: **4,29** w skali 5-stopniowej.

KOMPETENCJA VI: Orientacja pro kliencka

Średni poziom wśród kierowników: **4,66** w skali 5-stopniowej.

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Tym samym odnosząc wyniki diagnozy kompetencji kluczowych jedynie do danych uśrednionych można stwierdzić, że na poziomie poszczególnych kompetencji kluczowych nie wystąpiły luki kompetencyjne.

6. Wyniki badania – urzędnicy – diagnoza występujących luk kompetencyjnych – zostały umieszczone w aktach osobowych pracowników.

7. Wnioski z badania jakościowego – urzędnicy

Na podstawie przeprowadzonego badania możliwe jest przedstawienie „rankingu kompetencji” dla urzędników. Zawiera on informację o uśrednionej, globalnej ocenie kompetencji wszystkich pracowników ocenianych w danym profilu oraz jednocześnie – porządkuje kompetencje od najwyższej do najniższej ocenionych.

L.p.	Kompetencja	Poziom średni
1.	Orientacja pro kliencka	4,66
2.	Komunikacja interpersonalna	4,48
3.	Współpraca z pracownikami	4,45
4.	Organizacja pracy zorientowana na zadania	4,35
5.	Staranność i terminowość wykonywanej pracy	4,32
6.	Orientacja na rozwój własnych kompetencji	4,29

Jak wynika z powyższego, największe luki kompetencyjne występują u urzędników zatrudnionych w Urzędzie Miejskim w Świeciu w kompetencji kluczowej - *Orientacja na rozwój własnych kompetencji (4,29)*, a najmniejsze w kompetencji kluczowej - *Orientacja pro kliencka (4,66)*.

III. OMÓWIENIE LUK KOMPETENCYJNYCH

Poniżej omówione zostały luki kompetencyjne pod kątem rozwoju pracowników Urzędu Miejskiego w Świeciu, u których stwierdzono daną lukę kompetencyjną. Omówienie luk kompetencyjnych pod tym kątem ułatwia wyspecjalizowanie zakresu szkoleń dla poszczególnych pracowników, u których luki te występują.

KOMPETENCJA I: Organizacja pracy zorientowana na zadania

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Kompetencja została zdefiniowana, jako: „Dążenie - mimo przeciwności, problemów, trudności i niedogodności - do wykonania powierzonego zadania bez zbędnej zwłoki, z zachowaniem wszelkich niezbędnych procedur, przy optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów, w tym swojego czasu.”

Ogólne rozumienie luki

Osobie, której słabą stroną jest organizowanie pracy zorientowane na zadania, generalnie "nie znika z oczu" wynik końcowy, który powinna osiągnąć. W obliczu jakichkolwiek trudności nie jest jednak skoncentrowana na wykonaniu do końca zadania. Na co dzień nie wykorzystuje wystarczająco swoich umiejętności do realizacji zadań. Zdarza się jej zapomnieć o poczynionych ustaleniach, skupiać się na procedurach (przebiegu zadania), a nie na ich celowości i planowanym efekcie. Bywa osobą, która sprawia wrażenie niezorganizowanej, często w szczególności ma problemy z monitorowaniem postępu zadania i odpowiednio wczesnego reagowania na ewentualne odstępstwa.

Kierunek rozwoju, czyli poziom docelowy kompetencji

Osoba, której mocną stroną jest organizowanie pracy zorientowane na zadania zawsze wkłada wiele wysiłku w uzyskanie założonego rezultatu (zadania) oraz do wywiązania się z przyjętych na siebie zobowiązań. Najczęściej jest z natury osobą uporządkowaną, szczegółową, skoncentrowaną, praktyczną i rzeczową. Mając na uwadze planowany efekt systematycznie monitoruje stan sprawy/zadania. Sama z siebie poszukuje efektywnych rozwiązań i inicjuje podjęcie akcji specjalnych wobec ryzyka nieosiągnięcia zamierzonego rezultatu. W razie konieczności (na podstawie uzgodnień z przełożonym i zainteresowanymi stronami) odpowiednio dostosowuje taktykę lub strategię, aby uzyskać określony rezultat.

KOMPETENCJA II: **Staranność i terminowość wykonywanej pracy**

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

Ogólne rozumienie luki

Osoba, której słabą (słabszą) stroną jest staranność pamięta, aby załatwić sprawy istotne dla postępu pracy, ale nie jest dostatecznie skrupulatna w codziennej pracy. Stosunkowo często zdarzają się jej proste błędy. Pracownicy, którzy nie charakteryzują się wysokim natężeniem cech takich jak zorientowanie na jakość, ostrożność, zdyscyplinowanie, bycie porządnym, sumiennym, pilnym, terminowym, opanowanym lub konkretnym oraz traktują życie z dużą dozą swobody, potrzebują do rzetelnego wykonywania pracy pewnego nacisku ze strony otoczenia. Mogą się oni wyuczyć staranności w ograniczonym stopniu poprzez wskazówki i praktyczne metody, takie jak np. zarządzanie czasem. Jednak, by stosować te metody i wskazówki potrzebują stale zwiększonego nakładu energii.

Kierunek rozwoju, czyli poziom docelowy kompetencji

Osoba, której mocną stroną jest staranność jest dokładna w pracach szczegółowych, robi mało błędów. Jest precyzyjna i zawsze dochowuje ustaleń, w tym przede wszystkim terminów. Potrafi długo opracowywać szczegóły nie dopuszczając do tego, aby nagromadziły się błędy. Jest osobą dokładną i staranną z natury. Często staranność łączona jest z dbałością o drobiazgi, pełnym zaangażowaniem w wykonywaną pracę, rzetelnością. Staranność przejawia się przy tym zarówno w precyzji samej pracy, przestrzeganiu procedur, jak i formie wykonywania pracy (np. estetyce).

KOMPETENCJA III: Współpraca z pracownikami

Kompetencja została zdefiniowana, jako: *„Przyczynianie się do wspólnego wyniku poprzez optymalne zgranie własnych cech osobowych i interesów z cechami i interesami grupy/innej osoby.”*

Ogólne rozumienie luki

Osoba, której słabą (słabszą) stroną jest współpraca nie chce lub nie potrafi pracować zespołowo. Nie dotrzymuje ustaleń i terminów. Odnosi się do innych w sposób konfrontacyjny. Jej zachowanie jest często źródłem konfliktów. Gdy tylko to możliwe (ale nawet wówczas, gdy to niemożliwe) stara się pracować indywidualnie. Traktuje większość zadań, jako współzawodnictwo. Może cechować ją wrogi styl atrybucji - jest wówczas nieufna wobec innych, uważa, że inni działają na jej szkodę.

Kierunek rozwoju, czyli poziom docelowy kompetencji

Osoba, której mocną stroną jest współpraca jest zawsze gotowa do zaangażowania się w wspólne działania. Sama inicjuje pracę zespołową. Aktywnie i konstruktywnie stara się „wciągnąć” innych do pracy nad rozwiązywaniem problemu, stawiając odpowiednie pytania i nawiązując do propozycji i pomysłów prezentowanych przez inne osoby. Jest "otwarta" na to, co słyszy od innych. Daje w widoczny sposób do zrozumienia, że wyżej stawia wspólny wynik zespołu (Urzędu) od własnych, indywidualnych osiągnięć. Traktuje przy tym współpracę, jako szansę na stały rozwój, unika współzawodnictwa, jest otwarta w relacjach, gotowa do przyjmowania informacji zwrotnej na swój temat, gotowa do dzielenia się pomysłami i sukcesem.

KOMPETENCJA IV: Komunikacja interpersonalna

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

Ogólne rozumienie luki.

Osoba, której słabą (słabszą) stroną jest komunikowanie się często wyraża się w sposób niejasny, nie zawsze możliwy do zrozumienia. Bardzo często nie dostosowuje języka i sposobu komunikacji

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

do słuchacza. Często używając nieuzasadnionego żargonu bądź nieklarownego komunikatu pozostawia rozmówcę w poczuciu braku pewności, co do sensu przekazu, poczynionych ustaleń etc. Zdarza jej się udzielać odpowiedzi „zanim usłyszy pytanie”. Nie koncentruje się wystarczająco często na przekazaniu sedna sprawy w sposób zwięzły i prosty.

Kierunek rozwoju, czyli poziom docelowy kompetencji.

Osoba, której mocną stroną jest komunikowanie się jest z natury taktowna, potrafiąca współodczuwać, jest jednocześnie metodyczna i staranna w relacjach z innymi. Stara się w pełni zrozumieć kierowany do niej komunikat poprzez aktywne słuchanie rozmówcy, pozostawianie przestrzeni do wypowiedzenia się, zadawanie pytań pozwalających na głębsze zrozumienie problemu. W prawidłowy sposób zadaje pytania (zadaje wystarczającą ilość pytań otwartych, unika pytań sugerujących odpowiedź, zadaje po jednym pytaniu na raz). Sprawdza poprawność rozumienia komunikatu. Osoba taka w czasie rozmowy daje odczuć, że odczytała i przyjęła informacje werbalne i niewerbalne. Potrafi także odpowiednio dopasować słownictwo, język i styl do odbiorcy. Komunikuje się w sposób klarowny i zrozumiały. Dla rozmówców jest partnerem.

KOMPETENCJA V: Orientacja na rozwój własnych kompetencji

Kompetencja została zdefiniowana, jako: „Nastawienie na stałe podnoszenie swoich kompetencji. Zdolność szybkiego przyswajania, analizowania i przetwarzania informacji i nowych idei oraz ich efektywnego zastosowania w ramach pracy. Zdolność uczenia się na podstawie interakcji, współpracy i komunikacji z innymi i szybkiego przekształcania zdobytej wiedzy w efektywne zachowania. Umiejętność poznawania własnej wartości, słabych i mocnych stron, zainteresowań, ambicji i tożsamości oraz podejmowania na ich podstawie działań zmierzających do rozwoju kompetencji”.

Ogólne rozumienie luki

Osoba, której słabą stroną jest zorientowanie na rozwój nie wykazuje chęci rozwijania swoich umiejętności. Zadowala ją to, że umie coś zrobić na poziomie akceptowalnym nawet, jeśli jest on daleko niższy od możliwości tej osoby. Nie ma motywacji do poszerzania swojej wiedzy i umiejętności. Jest bardzo zachowawcza, nie widzi potrzeby ani korzyści płynących z doskonalenia się w swojej pracy. Często jest przeświadczona o braku wpływu na kolej rzeczy. Wykazuje często bierność w zakresie dążenia do rozwoju, np. poprzez uczestniczenie w szkoleniach, lecz nie z własnej inicjatywy i bez przekonania o ich celowości. Osoby nienastawione na rozwój często nie analizują swoich błędów, wymagają stałego nadzoru i kontroli pracy. Rzadziej też podejmują się nowych wyzwań, proponują nowe rozwiązania. Mają tendencje do przenoszenia odpowiedzialności za ich rozwój na przełożonych.

Kierunek rozwoju, czyli poziom docelowy kompetencji

Osoba, której mocną stroną jest zorientowanie na rozwój cały czas szuka wyzwań dla siebie. Nie zadowala jej nabycie wprawy w wykonywaniu obowiązków na poziomie jedynie dostatecznym,

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

stara się być tak dobra, jak to możliwe. Jest postrzegana, jako osoba dążąca do rozwoju, szukająca nowych wyzwań („żądna wiedzy, nowych doświadczeń”). Zna swoje atuty oraz ograniczenia i dzięki temu stawia sobie realistycznie cele, które pomagają jej w nieustannym rozwoju. Ma świadomość zależności między poziomem własnych kompetencji a możliwościami działania. Rozwija się z korzyścią nie tylko dla siebie, ale i Urzędu. Wzrost poziomu jej kompetencji wpasowany jest w potrzeby i możliwości środowiska, w jakim pracuje. Osoby takie często przyjmują rolę specjalistów lub liderów, do opinii, których odwołują się inni pracownicy. Osoba nastawiona na rozwój ma też odwagę podejmować działania (z racji braku całkowitej wprawy w robieniu czegoś) niosące ryzyko niepowodzenia.

KOMPETENCJA VI: Orientacja pro kliencka

Kompetencja została zdefiniowana, jako: „Rozumienie usługowej funkcji administracji publicznej oraz charakteru swojego stanowiska pracy. Okazywanie szacunku, służenie pomocą, udzielanie kompletnej i wyczerpującej informacji, właściwa i sprawna obsługa klienta nastawiona na pomoc w zaspokojeniu potrzeb i rozwiązaniu problemów klienta w granicach dopuszczalnych przez prawo”.

Ogólne rozumienie luki.

Osoba, której słabą (słabszą) stroną jest orientacja pro-kliencka, nie zawsze traktuje osoby, które obsługuje (w wyniku zajmowania swojego stanowiska), jako klientów, o których potrzeby trzeba odpowiednio zadbać. Klienci korzystający z jej usług mogą mieć poczucie niewłaściwego traktowania (brak taktu, traktowanie klienta „z góry” etc.), braku pomocy, niezrozumienia ich problemów, bezsilności. Skutkuje to często negatywnymi opiniami o całej administracji publicznej.

Kierunek rozwoju, czyli poziom docelowy kompetencji.

Osoba, której mocną stroną jest postawa pro-kliencka potrafi zainwestować czas i wysiłek w zbudowanie pozytywnych relacji z klientami (lub kolegami). Z natury jest taktowna, życzliwa, cierpliwa, potrafi się dopasować. Traktuje klientów i współpracowników (klientów wewnętrznych) ze zrozumieniem, partnersko. Nie stwarza poczucia braku równości. Stawiając się w sytuacji klienta, osoba taka stara się obmyślić możliwości i sposoby bycia pomocnym. Nie unika kontaktu z klientami, nawet w trudnych sprawach. Sama proponuje nowe, dobre dla klienta rozwiązania.

KOMPETENCJA VII: Zarządzanie zorientowane na zadania

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

Ogólne rozumienie luki.

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Osoba, której słabą (słabszą) stroną jest kierowanie zorientowane na zadania, jako osoba zarządzająca często nie wyznacza swym pracownikom konkretnych zadań do wykonania, nie nakreśla celu ich pracy, nie udziela informacji na temat preferowanego sposobu realizacji zadania. Zdarza jej się nie interesować sposobem wykonywania zadań przez podwładnych, ich sensownością, efektywnością, skutecznością. Często pozostawia pracowników jedynie z ogólnikową informacją, iż „mają wykonać swoją pracę właściwie”. Bardzo rzadko lub wcale nie monitoruje postępu prac innych, co z kolei może prowadzić do narastania (nawarstwiania) błędów, pomyłek, problemów. Nie koryguje odpowiednio wcześniej błędów podwładnych - zachowuje się reaktywnie (podejmuje działania, gdy błąd stanie się widoczny, zamiast dzięki monitoringowi wychwycić go wcześniej). Często nie wyciąga konsekwencji z nieodpowiedniego sposobu pracy podwładnych. Sam często nie jest osobą uporządkowaną i działającą według jakiegoś planu.

Kierunek rozwoju, czyli poziom docelowy kompetencji.

Osoba, której mocną stroną jest kierowanie zorientowane na zadania, jako przełożony podejmuje regularne działania mające na celu ustalenie tego samego kierunku działania zarówno wśród podwładnych, współpracowników, jak i innych osób kierujących. Także w realizacji swoich indywidualnych zadań nastawiona jest na rezultat. Bardzo dobrze radzi sobie z udzielaniem informacji zwrotnej i delegowaniem zadań. Dbą o to, by zadania były przydzielone poszczególnym osobom i by te osoby rozumiały zarówno treść samego zadania, jak i ewentualnie sposób jego wykonania. Monitoruje ona postęp realizacji zadania, zaś po jego wykonaniu dokonuje oceny (podsumowania, ewaluacji) i udziela informacji zwrotnej. Dzięki dobremu planowaniu i monitoringowi postępów nie dopuszcza do sytuacji, w której osiągnięcie założonego celu (wykonania zadania) mogłoby być zagrożone lub odpowiednio wcześniej reaguje na potencjalne zagrożenia.

KOMPETENCJA VIII: Zarządzanie zorientowane na ludzi

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

Ogólne rozumienie luki.

Osoba, której słabą stroną jest kierowanie zorientowane na ludzi nie posiada w wystarczającym stopniu umiejętności liderowania. Przekonania jej skutecznie hamują otwarcie się na dialog z pracownikami. Pracownikom kierowanym przez taką osobę pracuje się trudno, bo albo nie czują się kierowani w ogóle (kierownik nie angażuje się wystarczająco), albo czują się wykorzystywani nadmiarem pracy (kierownik jest zorientowany wyłącznie na zadanie). Osoba taka nie nawiązuje relacji partnerskich z pracownikami, często nie potrafi ich skutecznie motywować, wzbudzić zaangażowania, włączyć w nowe projekty. Nie znając realnych słabych

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

i mocnych stron swych podwładnych może nie być w stanie efektywnie wykorzystać ich możliwości. Często zarządzanie pozbawione aspektu zorientowania na ludzi prowadzi do sytuacji, w której pracownicy nie są skłonni do podejmowania jakiegokolwiek wysiłku poza tym, którzy faktycznie muszą.

Kierunek rozwoju, czyli poziom docelowy kompetencji.

Osoba, której mocną stroną jest kierowanie zorientowane na ludzi traktuje pracowników jak kapitał, któremu należy pomagać w samodoskonaleniu się. Jest liderem „emocjonalnym”, zna dobrze usposobienie i oczekiwania swoich podwładnych. Potrafi dostosować indywidualny sposób motywowania do pracownika. Potrafi być coachem dla pracowników. Wspiera ich w rozwoju, traktuje, jako partnerów. Tym samym – potrafi wzbudzić w pracownikach entuzjazm i zaangażowanie, poczucie współodpowiedzialności. Jest prawdziwym liderem, za którym podążają pracownicy, a nie tylko przełożonym. Często jest autorytetem dla podwładnych, osobą, która jest powszechnie szanowana. Nie wyklucza to przy tym silnego zorientowania na zadania. Zorientowanie na ludzi nie oznacza bowiem słabości, utraty z pola widzenia celu i skupienia się na relacjach. Oznacza jednak takie zarządzanie, które w maksymalnym stopniu wykorzystuje potencjał pracowników do osiągnięcia założonych celów.

KOMPETENCJA IX: Podejmowanie decyzji i podnoszenie odpowiedzialności

Kompetencja zdefiniowana, jako: „Odwaga w podejmowania decyzji lub działań, również w przypadku braku pełnej wiedzy dotyczącej skutków wszystkich możliwych rozwiązań lub w przypadku mocno sprzecznych ze sobą interesów”.

Ogólne rozumienie luki.

Osoba, której słabą (słabszą) stroną jest zdolność do podejmowania decyzji często przejawia problemy w sferze szybkości reakcji, potrzebuje więcej czasu na wyrobienie sobie opinii przed podjęciem działań, może też mieć problemy w sytuacjach kryzysowych wymagających natychmiastowych działań. Postrzegana bywa, jako osoba niesamodzielną, wymagająca nadzoru lub stałych konsultacji. Jeśli przejawem problemu z podejmowaniem decyzji jest całkowity brak decyzyjności, osoba taka postrzegana jest, jako nieskuteczna, unikająca odpowiedzialności, bywa też pomijana w komunikacji (pracownicy zwracają się wówczas do osób decyzyjnych, bądź na wstępie zakładają, iż „nic nie osiągną”). W przypadku wystąpienia skomplikowanych zdarzeń, osoba mająca problem z podjęciem decyzji może zachowywać się nieracjonalnie w sytuacji wymuszenia na niej klarownego opowiedzenia się – zdarza się bowiem, iż wówczas może przyjąć postawę zachowawczą (lub odwleka decyzję w czasie), bądź chcąc udowodnić niejako swoją omnipotencję – podejmować może nadmiernie ryzykowne zachowania.

Kierunek rozwoju, czyli poziom docelowy kompetencji.

Osoba, której mocną stroną jest zdolność do podejmowania decyzji postrzegana jest, jako pewna siebie, zdecydowana, mająca wyrobioną opinię. Nie oznacza to, iż pochopnie podejmuje ona decyzje. Osoba taka doskonale wie, jakich danych potrzebuje, by podjąć trafną decyzję. Jednocześnie nie odwleka jej podjęcia nadmiernie w czasie. Potrafi działać szybko i

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

zdecydowanie. Jednocześnie potrafi podjąć adekwatne działania nawet wówczas, gdy nie dysponuje pełnymi danymi, gdy rzeczywiście wymagają tego wyjątkowe okoliczności. Jest postrzegana, jako skuteczny lider, w szczególności w sytuacjach kryzysowych, wymagających natychmiastowych działań i jednoznacznego przyjmowania na siebie odpowiedzialności.

KOMPETENCJA X: Radzenie sobie z sytuacją konfliktową

WYTRWAŁOŚĆ I ODPORNOŚĆ NA STRES

Kompetencja została zdefiniowana, jako: *„Umiejętność utrzymania wysokiej efektywności działania i dążenia do rezultatu w sytuacji wykonywania pracy pod presją czasu, w warunkach większej ilości zadań lub ich trudności, presji społecznej lub w obliczu niepowodzeń, rozczarowania, kryzysów lub oporu otoczenia”.*

Ogólne rozumienie luki.

Osoba, której słabą (słabszą) stroną jest radzenie sobie z sytuacją konfliktową często odstępuje od działania w przypadku presji zewnętrznej. Poddaje się całkowicie nie próbując przeciwstawić się czynnikom zewnętrznym wpływającym na efektywność działania. Kolejne sytuacje konfliktowe nie rozwiązane w zadowalający sposób powodują blokadę przed kolejnymi niepowodzeniami, lęk przed ponownym znalezieniem się w stresującej sytuacji. Może to prowadzić do zupełnej niezdolności do pracy w sytuacji stresu lub przyjmowania za stresujące sytuacji, które dla większości osób takimi nie są. W warunkach większej ilości zadań lub ich trudności, presji społecznej lub w obliczu niepowodzeń dezorganizuje się w stopniu uniemożliwiającym efektywną pracę. Często też ulega emocjom, potrafi stracić panowanie nad sobą.

Kierunek rozwoju, czyli poziom docelowy kompetencji.

Osoba, której mocną stroną jest radzenie sobie z sytuacją konfliktową nie można zdenerwować na tyle by straciła w pracy panowanie nad sobą. W sytuacji stresowej potrafi zachować duży dystans do siebie i poruszanych kwestii. Ma odpowiednio wysoką motywację do działania i konsekwentnie realizuje zadanie, nawet, jeśli musi w trakcie wykonać szereg innych niezwiązanych z realizacją celu czynności. Jest przy tym konsekwentna w swych działaniach i zdeterminowana by osiągnąć założony cel. Ludzie emocjonalnie stabilni, zrównoważeni, zdolni do relatywizowania, elastyczni, kreatywni i umiejący się bronić, otwarci na nowości i zmianę oraz mający poczucie humoru są na ogół bardziej odporni na stres i gotowi do pracy w warunkach presji.

CZĘŚĆ II WYSPECJALIZOWANIE ZAKRESU SZKOLEŃ DLA PRACOWNIKÓW OBJĘTYCH OCENĄ.

IV. WSKAZÓWKI SZKOLENIOWE

KOMPETENCJA I: Organizacja pracy zorientowana na zadania

Rekomendacje szkoleniowe

Obszary szkoleniowe, które mogą okazać się przydatne w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych (w zależności od pełnionych przez nich funkcji):

- Zarządzanie czasem i organizacja czasu pracy;
- Skuteczne planowanie;
- Szkolenia z zakresu efektywności osobistej;
- Prowadzenie zebrań i spotkań zadaniowych;
- Zarządzanie projektem;
- Negocjacje;
- Przywództwo i zarządzanie zorientowane na rezultat;
- Zarządzanie przez cele.

KOMPETENCJA II: Staranność i terminowość wykonywanej pracy

Rekomendacje szkoleniowe

Obszary szkoleniowe, które mogą okazać się przydatne w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych (w zależności od pełnionych przez nich funkcji):

- Zarządzanie czasem i organizacja czasu pracy;
- Skuteczne planowanie;
- Zarządzanie projektem;
- Zarządzanie przez cele.

KOMPETENCJA III: Współpraca z pracownikami

Rekomendacje szkoleniowe

Obszary szkoleniowe, które mogą okazać się przydatne w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych (w zależności od pełnionych przez nich funkcji):

- Budowanie zespołu;

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

- Zarządzanie zespołem;
- Komunikacja interpersonalna;
- Zarządzanie projektem;
- Prowadzenie skutecznych zebrań;
- Szkolenia z zakresu efektywnej pracy zespołowej, budowania zespołu (teambuilding).

KOMPETENCJA IV: Komunikacja interpersonalna

Rekomendacje szkoleniowe

Obszary szkoleniowe, które mogą okazać się przydatne w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych (w zależności od pełnionych przez nich funkcji), to:

- Treningi komunikacji interpersonalnej - na poziomie podstawowym i zaawansowanym;
- Szkolenia efektywnej komunikacji wewnętrznej oraz komunikacji z klientami;
- Szkolenia z zakresu negocjacji;
- Sztuka argumentacji;
- Asertywność – skuteczność w zgodzie z sobą i innymi;
- Prowadzenie zebrań i spotkań zadaniowych;
- Treningi szczególnie nakierowane na określone rodzaje rozmów, takie jak rozmowa oceniająca, rozmowa rozwojowa, rozmowa rekrutacyjna, rozmowa dyscyplinarna, rozmowa coachingowa, negocjacje itp.

KOMPETENCJA V: Orientacja na rozwój własny kompetencji

Rekomendacje szkoleniowe

Kompetencja rozwój własnych kompetencji może być doskonalona podczas treningów:

- Umiejętności osobistych;
- Badania własnego potencjału;
- Zarządzania sobą i własną karierą;
- Efektywności osobistej;
- Samosterowania;
- Budowy zespołu.

KOMPETENCJA VI: Orientacja pro klienta

Rekomendacje szkoleniowe

Ze względu na silne powiązanie pro-klienckości z innymi kompetencjami, rekomenduje się, by planowane działania rozwojowe (w szczególności szkoleniowe) ukierunkowane były na rozwój szeroko rozumianych umiejętności komunikacyjnych i umiejętności współpracy. Obszary

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

szkoleniowe, które mogą okazać się przydatne w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych (w zależności od pełnionych przez nich funkcji):

- szkolenia z zakresu efektywnej komunikacji z klientem;
- szkolenia z zakresu umiejętności obsługi klienta;
- obsługa trudnego klienta;
- komunikacja telefoniczna z klientem;
- asertywność w kontakcie z klientem;
- ogólne szkolenia z zakresu efektywnej komunikacji.

KOMPETENCJA VII: Zarządzanie zorientowane na zadania

Rekomendacje szkoleniowe

Obszary szkoleniowe, które mogą okazać się przydatne w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych (w zależności od pełnionych przez nich funkcji):

- efektywna komunikacja;
- zarządzanie przez cele;
- zarządzanie projektem;
- zarządzanie i efektywność czasu pracy.

KOMPETENCJA VIII: Zarządzanie zorientowane na ludzi

Rekomendacje szkoleniowe

Kierowanie zorientowane na ludzi stanowi zazwyczaj część ogólnych treningów kierowania i zarządzania lub zarządzania sytuacyjnego, motywowania pracowników, budowania współpracy, budowania zespołu itp. Przykładowe tematy szkoleń:

- Zarządzanie zasobami ludzkimi;
- Debiutujący manager;
- Trudne sytuacje w zarządzaniu;
- Inspirujące przywództwo;
- Ocenianie i motywowanie pracowników;
- Doskonalenie umiejętności przywódczych.

KOMPETENCJA IX: Podejmowanie decyzji i podnoszenie odpowiedzialności

Rekomendacje szkoleniowe

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Rekomenduje się, by w omawianym zakresie podjąć działania nakierowane na rozwój szeroko rozumianych kompetencji menedżerskich, nakierowanych na rozwój kompetencji zarządzania zorientowanego na rezultat (zarządzania przez cele).

Umiejętność podejmowania decyzji można także wzmocnić dzięki takim treningom jak:

- trening rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji;
- trening efektywności osobistej;
- zarządzania zorientowanego na rezultat;
- zarządzania czasem;
- zarządzanie konfliktem;
- zarządzania projektem.

KOMPETENCJA X: Radzenie sobie z sytuacją konfliktową

Rekomendacje szkoleniowe

Należy przede wszystkim zastanowić się, gdzie leżą przyczyny stresu. Często wynika to z trudności z wykonaniem wszystkich zadań, trudności z określaniem priorytetów, ale też z brakiem asertywności, problemami z radzeniem sobie z konfliktami lub trudnym klientem. Sporo stresu powoduje stawianie wobec własnego działania (irracjonalnie) wysokich wymagań. Dopiero w sytuacji ustalania faktycznych przyczyn stresu, możliwe jest podjęcie decyzji o tym, czy w jego ograniczeniu pomogą treningi radzenia sobie ze stresem, asertywności lub pracy w warunkach presji, czy też przyczyna stresu leży gdzie indziej i do jego zwalczenia potrzebne są rozwiązania systemowe (zmiana przydzielanych zadań), bądź ukierunkowane na większą pewność swoich działań, profesjonalizm.

PODSUMOWANIE

Niniejszy Raport kończący Etap III Wdrożenia systemu rozwoju kompetencji kadr opartego na badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników Urzędu Miejskiego w Świeciu oraz Urzędu Gminy Unisław podsumowuje badanie jakościowe (Etap II) w Urzędzie Miejskim w Świeciu. Raport wskazuje luki kompetencyjne, zgodnie z przyjętą metodologią, u wybranej grupy pracowników Urzędu. Nie należy go zatem traktować jako wyznacznika luk kompetencyjnych dla całego Urzędu, a jedynie jako podsumowanie próbnego badania luk kompetencyjnych na wybranej grupie pracowników. O powyższym przesądza również prekursorski tryb przeprowadzonego badania, który dla pracowników biorących w nim udział był czymś nowym, a co z kolei z pewnością wpłynęło na odchylenie wyników od rzeczywistych spostrzeżeń oceniających. Podkreślić należy, że po ewentualnym przekazaniu wyników uczestnikom badania (Raporty indywidualne) oraz zapoznaniu ich z niniejszym Raportem, a co za tym idzie uświadomieniu, że badania w ramach systemu mają na celu ewentualne uzupełnienie ich kompetencji, a nie negatywne skutki ze strony pracodawcy, kolejne badania winny mieć bardziej realne wyniki.

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Odnosząc się do wyników badania jakościowego przeprowadzonego dla Urzędu Miejskiego w Świeciu, pomijając kwestię jego prekursorskiego charakteru, należy podnieść, że kompetencje uczestników badania zostały ocenione na bardzo wysokim poziomie. Wynika to zarówno ze średniej dla całego Urzędu (4,43), jak i średnich dla poszczególnych kompetencji kluczowych pod kątem badanych profili kompetencyjnych (wszystkie powyżej 4,00). Przeprowadzona ocena daje pewien obraz braków kompetencyjnych kadry zatrudnionej w Urzędzie i w zestawieniu z rekomendacjami odnośnie poprawy wskaźników poszczególnych kompetencji kluczowych, kierownictwo Urzędu już po pierwszym badaniu może reagować na poprawę sprawności funkcjonowania organizacji poprzez szkolenia kadry Urzędu. Oczywiście indywidualne kierowanie pracowników na szkolenia wymaga przeanalizowania indywidualnych wyników poszczególnych uczestników szkolenia, co wynika z Raportów indywidualnych oraz niniejszego Raportu. Pełny obraz braków kompetencji powinno przynieść jednak kolejne badanie obejmujące całość kadry oraz dodatkowo poprzedzone akcją informacyjną ze strony kierownictwa Urzędu pod kątem celu badania.

WYKAZ OCEN POSZCZĘGŁNYCH PRACOWNIKÓW BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU JAKOŚCIOWYM WYNIKI OCENY- został umieszczony w aktach osobowych pracowników.

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Wdrożenia naszych systemów...
Ułatwiamy zarządzanie



Kontakt:

MTD Consulting Marcin Król

ul. Szewska 15/4, 61-760 Poznań

tel/fax: 61 639 4960

mtd@mtdconsulting.pl

www.mtdconsulting.pl

Nadzór merytoryczny:

Marcin Król – Konsultant zarządzający

tel.: 502 358857

marcin.krol@mtdconsulting.pl