



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zarządzenie Nr 47/2012  
Wójta Gminy w Rudzie Malenieckiej  
z dnia 31 lipca 2012 roku

**w sprawie: wdrożenia systemu badania luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników Urzędu Gminy w Rudzie Malenieckiej**

Na podstawie art. 33 ust.1 oraz ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 roku, Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.) w związku z art. 24 ust. 2 pkt. 7 i art. 29 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych (Dz. U. z 2008 roku, Nr 223, poz. 1458 z późn. zm.) zarządzam, co następuje:

**§1.**

Wprowadzam „System badania luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników Urzędu Gminy w Rudzie Malenieckiej” opracowany w ramach realizacji projektu „Gmina Ruda Maleniecka – samorząd profesjonalny i efektywny” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.1 , który stanowi załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

**§2.**

Badanie luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników Urzędu Gminy w Rudzie Malenieckiej będzie przeprowadzane przez osoby wchodzące w skład Centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

**§4.**

Wykonanie Zarządzenia powierzam Sekretarzowi Gminy.

**§5.**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**WÓJTA**  
*Leszek Kuca*

**Człowiek – najlepsza inwestycja**

Projekt „Gmina Ruda Maleniecka – samorząd profesjonalny i efektywny”  
jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

[www.rudamaleniecka.pl](http://www.rudamaleniecka.pl)





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Załącznik Nr 1  
do Zarządzenia Nr 47/2012  
Wójta Gminy w Rudzie Malenieckiej z dnia 31 lipca 2012 r.

**System badania**  
**luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych**  
**pracowników Urzędu Gminy w Rudzie Malenieckiej**

**opracowanie**  
**dr Katarzyna Rogalińska**

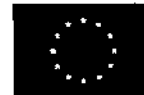
**Ruda Maleniecka 2011**

1

**Człowiek – najlepsza inwestycja**

Projekt „*Gmina Ruda Maleniecka – samorząd profesjonalny i efektywny*”  
jest współfinansowany przez Unię Europejskiej w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

[www.rudamaleniecka.pl](http://www.rudamaleniecka.pl)



## Spis treści

1.	Spis treści .....	s. 2
2.	Wstęp .....	s. 3
3.	Słownik pojęć .....	s. 4
4.	Metodyka określania luk kompetencyjnych	
4.1.	Ustalenie modelu kompetencji – kompetencje pożądane ..	s. 5
4.2.	Wybór metod i narzędzi pomiaru kompetencji rzeczywistych	s. 8
4.3.	Pomiar kompetencji rzeczywistych .....	s. 10
4.4.	Porównanie kompetencji pożądanych z rzeczywistymi i ustalenie luk kompetencyjnych .....	s. 10
5.	Dwutorowe badania potrzeb szkoleniowych (samoocena pracownika i ocena przełożonego, rozbieżności) .....	s. 11
6.	Plan rozwoju kompetencji kadr w ujęciu dwuletnim .....	s. 12
7.	Procedura określania luk kompetencyjnych pracowników UG w Rudzie Malenieckiej .....	s. 15
8.	Indywidualne wyniki badań luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych .....	s. 16
9.	Spis załączników .....	s. 16



## 2. Wstęp

Współczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi organizacji ściśle związane jest z pojęciem kompetencji zawodowych. Mówi się coraz częściej o zarządzaniu kompetencjami pracowników, nadając wiedzy jaką posiadają wręcz priorytetowy charakter, decydujący o konkurencyjności organizacji.

Kompetencje zastąpiły pojęcie kwalifikacji. Są kategorią gruntownie analizowaną w różnych dyscyplinach naukowych. Przez co są pojęciem wieloznacznym, różnie definiowanym i rozumianym.

Początkowo używano terminu kompetencje w węższym znaczeniu. Oznaczały wówczas posiadanie formalnego prawa do zajmowania się w imieniu danej organizacji określonymi sprawami i do podejmowania decyzji w określonym zakresie. Rozumiano więc kompetencje jako, przede wszystkim, prawną zdolność do wykonywania pewnych czynności. Zdolność do efektywnego i sprawnego działania wiązano wówczas nie z kompetencjami, ale z kwalifikacjami. Sytuacja ulega zmianom od lat 80-tych XX wieku. W „Encyklopedii organizacji i zarządzania” z 1981 r. pojęcie kompetencji jest rozumiane już szerzej – jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności pracownika przypisany jego stanowisku organizacyjnemu<sup>1</sup>. Poszerzanie zakresu znaczeniowego jest wyraźnie obecne w specjalistycznych definicjach M. Butkiewicza<sup>2</sup>, czy A. Sajkiewicza<sup>3</sup>. T. Rostkowski, opisując definicje kompetencji przyjęte w Unii Europejskiej, stwierdza, że pierwotne rozumienie kompetencji – obejmujące tylko wiedzę, umiejętności i zdolności – można uznać za przestarzałe.

Dziś należy rozumieć kompetencje bardzo szeroko, jako „...wszelkie cechy pracowników, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami”<sup>4</sup> organizacji.

Takie rozumienie kompetencji zbliża je do pojęcia kapitału ludzkiego, opisywanego przez A. Pochtowskiego jako ogółu cech i właściwości

<sup>1</sup> Encyklopedii organizacji i zarządzania, red. L. Pasieczny, PWE, Warszawa 1981, s. 42

<sup>2</sup> M. Butkiewicz, Struktura modelu polskich standardów kwalifikacyjnych, „Edukacja i praca”-projekt badawczy KBN nr IP11300106, Warszawa 1995

<sup>3</sup> A. Sajkiewicz, Jakość zasobów pracy, Poltext, Warszawa 2002

<sup>4</sup> T. Rostkowski, Zarządzanie kompetencjami w UE, [w:] Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 128



ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacje), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji, która go zatrudnia.

We współczesnych teoriach zarządzania podkreśla się konieczność uczenia się organizacji, rozumianej jako zdolność do uczenia się jej pracowników. Uważa się, że każda konkurencyjna organizacja musi, co najmniej, osiągnąć poziom – uczenia się. Dla jej rozwoju konieczne jest zidentyfikowanie kluczowych kompetencji. Kluczowe kompetencje to te, które są najważniejsze w osiąganiu statutowych (ustawowych) celów. Tworzą je rzeczywiste kompetencje pracowników. W końcu to ludzie – ich wiedza i umiejętności, twórcze myślenie, ambicje i zaangażowanie, a także zdolność do współpracy – kształtują i rozwijają organizacje. Myśl tę dobitniej wyraził K. Oblój – każda organizacja jest w ostatecznym rachunku skumulowaną wiedzą byłych i obecnych pracowników<sup>5</sup>.

### 3. Słownik pojęć

**Kompetencja** – 1. zakres uprawnień, pełnomocnictw,  
2. zakres wiedzy i umiejętności.

**Luka kompetencyjna** - określa różnice między rzeczywistym poziomem kompetencji pracownika, a pożądanym (modelowym) stanem kompetencji. Stan pożądaný powinien być odnoszony do przyjętych w organizacji standardów efektywnego wykonywania zadań.

**Kwalifikacje** – wykształcenie, przygotowanie, potrzebne do wykonywania zawodu, jakiś czynności; uzdolnienia nadawanie się do czegoś.

**Osobowość** – całość stałych cech psychicznych i mechanizmów wewnętrznych regulujących zachowanie się człowieka; indywidualność.

**Cechy osobowości** - wszechstronność zainteresowań, zdolność do samodzielnego rozwiązywania zadań. Składnikiem osobowości, często z osobowością utożsamianym, jest charakter. **Cechy charakteru przejawiające**

---

<sup>5</sup> K. Oblój, Strategia sukcesy firmy, PWE, Warszawa 2000, s. 41



**się w stosunku do innych ludzi:** szczerłość, koleżeństwo, zrozumiałość, punktualność, niedbałość, pracowitość. **Cechy określającymi stosunek do siebie:** skromność, nieśmiałość, brak odwagi, poczucie własnej godności. **Cechy:** odpowiedzialność, zaangażowanie, zmotywowanie, wiara w siebie, zdolność do mobilizacji.

**Umiejętności** – praktyczna znajomość czegoś, biegłość w czymś, zdolność do wykonywania czegoś.

#### **4. Metodyka określania luk kompetencyjnych**

Nie ma jednego podejścia do ustalenia luk kompetencyjnych. Zależy to od specyfiki organizacji, jej celów, otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, a także od roli jaką organizacja spełnia w środowisku. Jednak w każdym przypadku ustalenie luk kompetencyjnych uwzględnia pięć następujących etapów:

1. Ustalenie modelu kompetencji – kompetencje pożądane
2. Wybór metod i narzędzi pomiaru kompetencji rzeczywistych
3. Pomiar kompetencji rzeczywistych
4. Porównanie kompetencji pożądanych z rzeczywistych i ustalenie luk kompetencyjnych

Dla pracowników Urzędu Gminy w Rudzie Malenieckiej zastosowano następującą metodykę pomiaru luk kompetencyjnych.

##### **4.1. Ustalenie modelu kompetencji – kompetencje pożądane**

Do określenia pożądanego poziomu kompetencji wykorzystaliśmy „Karty zadań stanowiska pracy” opracowane dla każdego pracownika UG w Rudzie Malenieckiej, które pozwoliły na określenie zadań stojących przed pracownikami. Dopiero do tych zadań zostały przypisane kompetencje konieczne do ich wykonania. Eksperti wykorzystali również oceny przeprowadzone przez bezpośrednich przełożonych, w których określono



kluczowe kompetencje podległych pracowników – „Karty oceny poziomu gotowości pracownika do podejmowania zadań”<sup>6</sup>.

Zgodnie z tendencjami europejskimi i państwa zapotrzebowaniem badaniu miały podlegać kompetencje osobowe, które są decydujące dla rozwoju pracownika i organizacji. To one decydują o możliwości wykorzystania kompetencji fachowych. Kompetencje zawodowe są w polskim systemie edukacyjnym wspartym na prawie – Polska Klasyfikacja Zawodów i Specjalności 2010 – zdobywane i poświadczane różnymi rodzajami certyfikatów (świadectwami, dyplomami, tytułami, stopniami naukowymi) przez instytucje posiadające uprawnienia w tym zakresie. Na ogół tylko te instytucje mogą owe kompetencje nadawać i odbierać.

Wyjaśnienia wymaga skoncentrowanie się na kluczowych kompetencjach osobowych, których ilość określiliśmy na dziewięć. Oczywiście pracownicy wykorzystują większą liczbę kompetencji, ale w celu wyodrębnienia kompetencji kluczowych zastosowaliśmy metodę ABC, wynikającą z zasady Pareto<sup>7</sup>.

Jednocześnie uznaliśmy, że poziom tych kompetencji w przypadku poszczególnych pracowników powinien zależeć od miejsca tego pracownika w strukturze organizacyjnej urzędu i stopnia zawodowego jaki on posiada. Wyróżniliśmy dwie grupy pracowników:

1. pracownicy wykonawczy
2. kadra menedżerska, w tym: menedżerowie strategiczni (kierownicy wyższego szczebla) i pozostali menedżerowie (kierownicy pierwszej linii).

Po czym podzieliśmy pracowników wykonawczych na kategorie uwzględniające posiadany stopień zawodowy i do każdej z nich ustaliliśmy pożądaną poziom badanych kompetencji – Tabela 1.

<sup>6</sup> Karta oceny poziomu gotowości pracownika do podejmowania zadań - załącznik 1

<sup>7</sup> W metodzie ABC, opartej na prawie Pareto, przyjmuje się, że ok. 20% elementów dowolnej niejednorodnej zbiorowości reprezentuje ok. 80% skumulowanej wartości cech, ze względu na którą dana zbiorowość jest analizowana. W niniejszym opracowaniu elementami są kompetencje, niejednorodną zbiorowością jest model kompetencji, a cechą jest skuteczność działań urzędnika.





**Tabela 1. Poziom kompetencji kluczowych pracowników wykonawczych  
Urzędu Gminy w Rudzie Malenieckiej**

Kompetencje	Stopnie zawodowe					
	Pomoc adm.	Młodszy referent	Referent	Podinspektor	Inspektor	Samodzielny specjalista
Elastyczność (0-30pkt.)	11-12 pkt.	13-14 pkt.	15 pkt.	16-17pkt.	18 i >pkt.	18 i >pkt.
Inicjatywa (1-8pkt.)	2-3pkt.	4 pkt.	5 pkt.	6 pkt.	7-8 pkt.	8 pkt.
Komunikacja (1-8pkt.)	2-3pkt.	4 pkt.	5 pkt.	6 pkt.	7-8 pkt.	8 pkt.
Metodyczność pracy (1-8pkt.)	2-3pkt.	4 pkt.	5 pkt.	6 pkt.	7-8 pkt.	8 pkt.
Nastawienie na osiąganie celów (1-8 pkt.)	2-3pkt.	4 pkt.	5 pkt.	6 pkt.	7-8 pkt.	8 pkt.
Otwartość na zmiany (1-8pkt.)	2-3pkt.	4 pkt.	5 pkt.	6 pkt.	7-8 pkt.	8 pkt.
Praca zespołowa (1-8pkt.)	2-3pkt.	4 pkt.	5 pkt.	6 pkt.	7-8 pkt.	7-8 pkt.
Stopień motywacji (1-8pkt.)	2-3pkt.	4 pkt.	5 pkt.	6 pkt.	7-8 pkt.	8 pkt.
Umiejętność oceniania (samoocena) (1-8pkt.)	2-3pkt.	4 pkt.	5 pkt.	6 pkt.	7-8 pkt.	8 pkt.

Opracowała Katarzyna Rogalińska

Natomiast kadre menedżerską dodatkowo ocenialiśmy pod względem umiejętności kierowniczych. Wykorzystaliśmy w tym celu Ewolucyjną koncepcję przywództwa, która w części testowej pozwala na określenie skłonności do stosowania odmiennych rozwiązań w różnych wymagających tego sytuacjach.

Dodatkowo uwzględniliśmy dla tej grupy zatrudnionych kompetencje związane z ocenianiem pracowników i umiejętnościami koncepcyjnymi.



**Tabela 2. Poziom kluczowych kompetencji kadry kierowniczej  
Urzędu Gminy w Rudzie Malenieckiej**

Kompetencje menedżerskie		Stanowiska menedżerskie		
		Kierownik	- Skarbnik - Z-ca wójta i Sekretarz	Wójt
Ogólne	Szczegółowe			
Instruowanie	-stawianie zadań, -formułowanie wymagań, -znajomość cech i form instrukcji	<p>W przypadku menedżerów (osób zarządzających zespołami pracowników) istotna jest łączna punktacja z testu sprawdzającego, mierzona poziomem elastyczności stosowania kompetencji z poszczególnych grup</p> <p>(S1 instruowania –duża zadaniowość/niska relacyjność, komunikacja jednokierunkowa S2 coaching –duża zadaniowość/duża relacyjność, komunikacja intensywna dwukierunkowa S3 motywowanie –niska zadaniowość/duża relacyjność, komunikacja intensywna dwukierunkowa S4 delegowanie –pośrednia zadaniowość i relacyjność; pośredni poziom komunikacji dwukierunkowej, duża samodzielność)</p>		
Coaching	-zespolowe wypracowywanie decyzji, -otwartość na różnorodne opinie, -sterowanie konfliktami,			
Motywowanie	-znajomość pozafinansowych technik motywowania			
Delegowanie	- zalety delegowania -szczeble delegowania zadań i uprawnień			
Elastyczność	0-30 pkt.			
Ocenianie (1-8 pkt.)	-funkcje oceny -techniki -problemy i błędy	5-8 pkt.	5-8 pkt.	5-8 pkt.
Umiejętności koncepcyjne (1-8 pkt.)	-planowanie i projektowanie strategiczne	7-8 pkt.	7-8 pkt.	7-8 pkt.
Kompetencje pracowników wykonawczych (1-8 pkt.)	Wszystkie	7-8 pkt.	7-8 pkt.	7-8 pkt.

Opracowała Katarzyna Rogalińska



W przedstawionych tabelach obrazujących poziom koniecznych kompetencji zastosowaliśmy skalę ośmiopunktową. Poniżej zamieszczamy szczegółowy opis wymienionej skali.

**Tabela 3. Charakterystyka poszczególnych poziomów kompetencji zawodowych**

Poziom	Charakterystyka
(1)	Brak przyswojenia danej kompetencji. Brak zachowań wykazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.
(2)	Próby przyswajania kompetencji. Wymagane są zauważenie starań pracownika i aktywne wsparcie.
(3)	Kompetencja przyswojona w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny, pod wpływem przełożonego. Wymagane są nadal aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
(4)	Kompetencja przyswojona w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny przy pewnym wzroście pewności siebie pracownika. Wymagane jest nadzór i wsparcie.
(5)	Kompetencje przyswojone w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne ich wykorzystanie w trakcie realizacji zadań statutowych.
(6)	Kompetencje przyswojone w stopniu bardzo dobrym. Pozwala to na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.
(7)	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Pracownika cechuje brak zdolność do twórczego jej wykorzystania.
(8)	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych do danego zakresu działania.

Opracowała Katarzyna Rogalińska

#### 4.2. Wybór metod i narzędzi pomiaru kompetencji rzeczywistych

Zgodnie z zapotrzebowaniem wyrażonym w zamówieniu, badanie luk kompetencyjnych odbywa się metodą krzyżową, poprzez samoocenę – wypełnienie arkusza samooceny przez pracownika (załącznik 1) i ocenę pracownika przez zwierzchnika na identycznym arkuszu. Zarówno pracownik, jak i zwierzchnik wypisali po pięć najważniejszych czynności wykonywanych na danym stanowisku, po pięć najważniejszych kompetencji w pracy wykonywanej na danym stanowisku oraz pięć cech charakterologicznych, które powinien mieć pracownik wykonujący daną pracę. Każda z kompetencji i każda z cech została oceniona odrębnie dla poszczególnych czynności w ośmiopunktowej skali.



Z różnic pomiędzy samooceną a oceną kierownika oraz odrębnie z samej oceny zwierzchnika wnioskuje się o luki kompetencyjnych. Przeliczając punktację (sposób przeliczania w dalszej części) otrzymujemy syntetyczny wynik określający poziom kompetencji bazowych. Porównując wynik osiągnięty z pożądanym wskazujemy na luki kompetencyjne (bądź ich brak).

Sposób obliczeń: sumuje się dla każdej czynności uzyskaną punktację kompetencji, następnie dodaje się punkty uzyskane dla poszczególnych czynności, wynik dzieli się przez pięć. Analogicznie dla cech charakterologicznych. Wynik dotyczący kompetencji i cech charakterologicznych jest porównywany z Kartą odczytu poziomu gotowości (załącznik 4). Na tej podstawie określamy poziom kompetencji pracowniczych (bazowych) i ewentualne różnice w samoocenie i ocenie przełożonego.

Do zdiagnozowania poziomu, wcześniej zdefiniowanych, kluczowych kompetencji pracowników użyliśmy dodatkowych narzędzi:

- test sprawdzający – ocena elastyczności oraz ukierunkowanie pracownika na relacje i zadania<sup>8</sup>,
- development center – podczas sesji pracownicy wykonywali serię ćwiczeń: dyskusja punktowana – ocena pracy zespołowej<sup>9</sup>, praca indywidualna<sup>10</sup>, prezentacja publiczna przygotowanego wystąpienia na zadany temat.

Założenia oceny pracowników są niezmiennie i dotyczą zarówno kompetencji osobowych, charakterologicznych, jak i postaw. Skłaniamy się również do tego, by w celach porównawczych wyniki ocen miały formę punktacji. Pozwala to na ich obiektywizację. Modyfikacjom mogą podlegać zastosowane techniki, zestawy badanych cech. Można również zamiast zastosowanych technik wykorzystać inne, np. przy ocenie pracy zespołowej zamiast dyskusji punktowanej wg metody Zool'a wykorzystać warsztaty z punktowanym w zależności od zaangażowania wynikiem lub projekty wykonywane zespołowo z oceną zaangażowania pracowników.

---

<sup>8</sup> Test sprawdzający – załącznik 2 i 3

<sup>9</sup> Karta oceny pracy zespołowej -dyskusji punktowanej – załącznik 5

<sup>10</sup> Karta oceny pracy indywidualnej – załącznik 6



### **4.3. Pomiar kompetencji rzeczywistych**

Kompetencje rzeczywiste zostały określone w wyniku przeprowadzonych badań. Z „Kart oceny poziomu gotowości pracownika do podejmowania zadań – samoocena” wynikały kompetencje najistotniejsze z punktu widzenia pracownika zajmującego dane stanowiska, jak również poziom ich posiadania. Natomiast z „Kart oceny poziomu gotowości pracownika do podejmowania zadań – ocena przełożonego” zacytowaliśmy informacje o poziomie kluczowych kompetencji u podwładnych. Rozważono również przyczyny istniejących różnic opinii podwładnych i przełożonych, zarówno co do najważniejszych kompetencji, jak i poziomu ich posiadania.

Metodyka wykonania badania przewiduje takie błędy jak złe wypełnienie wyżej wymienionych Kart lub „naciągnięcie” wyniku w celu lepszej samoprezentacji lub w przypadku oceny przez zwierzchnika w celu korzystniejszego przedstawienia swego podwładnego. Stąd wszyscy badani wypełniali Test sprawdzający, będący weryfikacją samooceny i oceny pracownika przez przełożonego.

Następnie zorganizowano sesje development center dla pracowników podzielonych na zespoły kilkuosobowe i przeprowadzono pomiar wyszczególnionych kompetencji kluczowych.

### **4.4. Porównanie kompetencji pożądanых z rzeczywistych i ustalenie luk kompetencyjnych**

Na tym etapie nałożono profilu kompetencji pożądanых na rzeczywistych dla każdego pracownika i określono potencjalne rozbieżności tzn. luki kompetencyjne.

Należy podkreślić, że w poszczególnych etapach ustalania luk uczestniczyli zainteresowani pracownicy, ich bezpośredni przełożeni i eksperci. W warunkach praktycznych kompetencje pracowników są widoczne w zakresie zadań realizowanych na danym stanowisku pracy. Odnosząc ujawnione, rzeczywiste kompetencje pracownika do zadań realizowanych na danym stanowisku (kompetencje pożądanых), można wyróżnić pięć przypadków wynikających z ich wzajemnych relacji:

- Całkowite niedopasowanie – całkowita rozbieżność kompetencji i zadań;



- Częściowe niedopasowanie – częściowa rozbieżność kompetencji i zadań;
- Równowaga – kompetencje odpowiednie do zadań;
- Niedobór kompetencji w stosunku do zadań – skutkuje brakiem możliwości wykonania w pełni zadania;
- Nadmiar kompetencji w stosunku do zadań – pozwala na wykonanie w pełni zadania, jednak tworzy u pracownika poczucie niespełnienia, ograniczenia, pracy na stanowisku niższym niż możliwe przy posiadanych kwalifikacjach, słowem demotywuje.

Luka kompetencyjna określa różnice między rzeczywistym poziomem kompetencji pracownika, a pożądanym (modelowym) stanem kompetencji. Stan pożądanym powinien być odnoszony do przyjętych w organizacji standardów efektywnego wykonywania zadań.

## **5. Dwutorowe badania potrzeb szkoleniowych: ocena pracownika i przełożonego, rozbieżności**

Wyniki badania metodą samooceny są konfrontowane z oceną przełożonego dotyczącą zakresu obowiązków, kompetencji, postawy osoby zatrudnionej. Każda z tych grup czynników może się różnić w ocenie pracownika i jego zwierzchnika. Wpływ na to mają różne poglądy i doświadczenia, zasób wiedzy i umiejętności, różne cele i rozbieżność pomiędzy strukturą formalną a nieformalną oraz szerzej, kultura organizacyjna.

Czasami, szczególnie w organizacjach zbiurokratyzowanych, zachodzi odwrotne zjawisko. Pracownicy i zwierzchnicy starają się przede wszystkim przedstawić zespół w jak najlepszym świetle oceniając się wzajemnie maksymalnie wysoko. Postawa taka jest sprzeczna z ideą managementu. Na podkreślenie zasługuje fakt, że takie zachowania w badanym Urzędzie Gminy nie wystąpiły.

Jednak dla pełniejszego zdiagnozowania problematyki szkoleń przeprowadzono test sprawdzający, którego wynik daje się zaszeregować do następujących grup kompetencji i postaw:

1. Nastawienie na zadanie wyrażone stosowaniem instruowania, w przypadku gdy współpracownik nie radzi sobie z problemem z powodu braku kompetencji, umiejętności formułowania celów, zakresu zadań, umiejętności tworzenia informacji;



2. Nastawienie na wykonania zadania przy konieczności współpracy, demonstrowania rozwiązań, opieki przy nastawieniu zadaniowym (rodzaj mentorstwa, coachingu);
3. Nastawienie na utrzymywanie dobrej atmosfery, wiary w siebie, motywacji, wielostronnej komunikacji;
4. Nastawienie na określenie zakresu samodzielności przy wykonywanej pracy (swojej i innych), umiejętność podziału kompetencji, brania na siebie i udzielania uprawnień oraz odpowiedzialności.

Wynik testu pozwala wnioskować o rzeczywistym stosunku (w ramach wymienionych grup) do takich kompetencji jak: samodzielność (grupa czwarta), wzajemne stosunki (grupa trzecia), pracy zespołowej (grupa druga i trzecia), nastawieniu na wykonanie zadania (grupa pierwsza, czwarta, częściowo druga).

## 6. Plan rozwoju kompetencji kadr w ujęciu dwuletnim

Zidentyfikowane luki kompetencyjne wskazują na potrzeby w zakresie następujących szkoleń.

Dla pracowników:

1. Zadaniowość, instruowanie, rodzaje i formy instrukcji i informacji, stawianie i kontrola osiągnięcia celów – zaobserwowano brak zadaniowości zarówno w samoocenie, jak i ocenie przez zwierzchników oraz pewną chaotyczność i niekonkretność przekazywania informacji powodująca błędy w komunikowaniu się;
2. Delegowanie uprawnień – zaobserwowano pewne braki w zrozumieniu idei delegowania i obawy przed nim. Utrwalenie takiej tendencji powoduje zachowawczość struktur organizacji i postaw ludzi. Należy poszerzyć wiedzę na temat poziomów delegowania, procedur wdrażania;
3. Organizacja pracy, rozwiązywanie problemów, wdrażanie zmian;
4. Cyfryzacja administracji i gminy – wyzwanie dla polskiej administracji;
5. Warsztaty motywacyjne, stres, wiara w siebie, wystąpienia publiczne;
6. Warsztaty z pracy zespołowej.

Szczególnie dla kadry kierowniczej oraz osób przygotowywanych do funkcji menedżerskich:



1. Przyczyny, metody i techniki oceniania – za motto niech posłuży zdanie Kennetha Hartleya Blancharda, iż: „Nie ma nic równie niesprawiedliwego, jak równe traktowanie nierównych”.
2. Ewolucyjna teoria przywództwa Hersey’a-Blanchard’a.

Proponujemy również przeprowadzenie zajęć integracyjnych dla wszystkich zatrudnionych w UG w Rudzie Malenieckiej, w celu konsolidacji zespołu pracowniczego, zwiększenia jego spójności i lepszej komunikacji.

W trakcie przeprowadzania oceny kompetencji pracowników ujawniły się także braki w kompetencjach fachowych. Zarówno w opinii pracowników, jaki i przełożonych, wskazywano konieczność doskonalenia się w zakresie przepisów prawnych: postępowanie administracyjne wraz z orzecnictwem NSA, prawa gospodarczego publicznego, zamówień publicznych, postępowań egzekucyjnych w administracji, prawa własności intelektualnej i patentowej, obiegu i ochrony dokumentów niejawnych oraz archiwizacji dokumentów.

Proponowany plan rozwoju kompetencji kadr (2-letni) zakłada przeprowadzenie szkoleń w sposób niedezorganizujący pracę Urzędu. Pozwala również na ujawnienie się efektów szkoleń, dzięki wdrożeniu rozwiązań i utrwaleniu proefektywnościowych postaw oraz zachowań pracowników. W celu określenia skuteczności prowadzonych szkoleń i warsztatów należy przeprowadzić ocenę luk kompetencyjnych pracowników wg przekazanej w niniejszym opracowaniu procedury. Właściwym byłoby przeszkolenie dwóch pracowników UG w Rudzie Malenieckiej, tak by nabyli umiejętności prowadzenia sesji development center i porównali wyniki uzyskanych ocen pracowniczych w grudniu 2013 r. z oceną z grudnia 2011 r. oraz określili poziomem luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych.

Do bieżącego monitorowania pracy poszczególnych pracowników zostaną przeszkoleni bezpośredni przełożeni.





## 7. Procedura określania luk kompetencyjnych pracowników Urzędu Gminy w Rudzie Malenieckiej

Podsumowując dotychczasowe rozważania proponujemy aby, co dwa lata (w listopadzie i grudniu) przeprowadzać ocenę pracowników w celu określenia luk kompetencyjnych i w efekcie potrzeb szkoleniowych. Proponujemy przeszkolenie dwóch pracowników, którzy będą organizować proces oceny.

Procedura określania luk kompetencyjnych została szczegółowo przedstawiona w części 4. niniejszego opracowania. Poniżej zostaną wypunktowane poszczególne etapy jej przeprowadzania:

- 7.1. Wytypowanie osób (pracowników) uczestniczących w badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych.
- 7.2. Określenie poziomu kompetencji pożądanych dla poszczególnych pracowników z uwagi na zajmowane stanowisko i stopień zawodowy – wg tab.1. na str. 7 i tab. 2. na str. 8. Jeśli się okaże, że należy dodać nowe kompetencje (inne niż zaproponowane w opracowaniu), to należy przyporządkować im wartości pożądane wg ustaleń zawartych w tab.1.
- 7.3. Badanie luk kompetencyjnych:
  - 7.3.1. Przeprowadzenie oceny poziomu gotowości pracownika do podejmowania zadań – samoocena. Proszę rozdać pracownikom zamieszczone w załączniku 1. karty „Ocena poziomu gotowości pracownika do podejmowania zadań”. Proponujemy zaprosić pracowników do sali konferencyjnej, rozdać karty i dopilnować by samodzielnie je wypełnili.
  - 7.3.2. Przeprowadzenie oceny poziomu gotowości pracownika do podejmowania zadań – ocena przełożonego. Proszę rozdać kierownikom posiadającym podwładnych karty zamieszczone w załączniku 1. „Ocena poziomu gotowości pracownika do podejmowania zadań”. Druk taki sam, jak w przypadku samooceny pracowniczej. Kierownik sporządza jedną kartę dla każdego pracownika.
  - 7.3.3. Odczytanie wyników tj. poziomu gotowości pracownika do podjęcia zadań zarówno w jego opinii, jak i bezpośredniego przełożonego. W tym celu należy skorzystać z tabeli w załącznik 4. Jednocześnie możemy porównać otrzymane wyniki.
  - 7.3.4. Przeprowadzenie testu sprawdzającego – załącznik 2. i odczytanie wyniku testu – załącznik 3.
  - 7.3.5. Wynik testu sprawdzającego weryfikuje wyniki otrzymane w punktach 7.3.1. i 7.3.2. Dostarcza także dodatkowej informacji o poziomie elastyczności pracownika.



- 7.3.6. Przeprowadzić dyskusję grupową (grupy optymalnie od 6 do 10 osób) na zadany temat i ocenić pracowników – wg załącznika 5. „Karta oceny pracy zespołowej – dyskusji punktowanej”. Pozwoli to na określenie poziomu komunikatywności pracowników.
- 7.3.7. Poprosić pracowników o samodzielne przygotowanie rozwiązania zadanego problemu np. cyfryzacja urzędu i ocenić wykonaną pracę korzystając z załącznik 6. „Karta oceny pracy indywidualnej”. Prezentację przez pracownika przygotowanych rozwiązań wykorzystaliśmy do oceny jego kompetencji związanych z wystąpieniami publicznymi.
- 7.4. Opracowanie dla każdego pracownika tabeli wyników będącej efektem przeprowadzonych badań – powstaną indywidualne karty oceny pracowników. Podobne do załącznik 8.
- 7.5. Porównanie indywidualnych wyników pracowników tj. rzeczywistego poziomu ich kompetencji z poziomem pożądanym ustalonym w punkcie 7.2. i określenie luk kompetencyjnych .
- 7.6. Dopasowanie do zaistniałych luk kierunków szkoleń.

## **8. Indywidualne wyniki badań luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych (załącznik 8)**

W załączniku 8 znajdują się karty indywidualnych wyników badań luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników. Zostały uporządkowane alfabetycznie.

## **9. Spis załączników**

- Załącznik 1. Karta oceny poziomu gotowości pracownika do podejmowania zadań
- Załącznik 2. Test sprawdzający
- Załącznik 3. Karta wyników testu sprawdzającego
- Załącznik 4. Karta odczytu poziomu gotowości
- Załącznik 5. Karta oceny pracy zespołowej -dyskusji punktowanej
- Załącznik 6. Karta oceny pracy indywidualnej
- Załącznik 7. Proponowany plan szkoleń pracowników Urzędu Gminy w Rudzie Malenieckiej
- Załącznik 8. Indywidualne wyniki badań luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników Urzędu Gminy w Rudzie Malenieckiej