

**ZARZĄDZENIE NR 37/2014  
WÓJTA GMINY W RADKOWIE  
z dnia 12 września 2014 r.**

**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 Radkowie**

Na podstawie art. 33 ust. 1 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2013 r. poz. 594 z późn. zm.) 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 Radkowie 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. na modelu kompetencji kluczowych i stanowiskowych Urzędu Gminy 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– załącznik nr 2

**§ 3**

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

**§ 4**

Realizację zarządzenia powierza się Sekretarzowi Gminy i Kierownikom Referatów

**§ 5**

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania



**WÓJT GMINY**  
*Stanisław Herej*

**MODEL KOMPETENCJI DLA GMINY RADKÓW**

**DEFINICJE KOMPETENCJI**

**KOMPETENCJE KLUCZOWE**

**WIEDZA SPECJALISTYCZNA I UMIEJĘTNOŚĆ JEJ STOSOWANIA**

Znajomość przepisów/wiedzy niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska pracy. Umiejętność wyszukiwania potrzebnych przepisów/wiedzy oraz stosowania ich w zależności od rodzaju sprawy. Bieżące reagowanie na zachodzące zmiany w przepisach oraz rozwój wiedzy stanowiskowej

**RZETELNOŚĆ I TERMINOWOŚĆ**

Wnikliwe rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł gwarantujące wiarygodne wykorzystanie posiadanych faktów, informacji i wiedzy. Dbłość o przestrzeganie terminów realizacji zadań wynikające z przepisów prawa i/lub poleceń przełożonych. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki. Dbłość o najwyższą jakość realizowanych zadań.

**DBAŁOŚĆ O WIZERUNEK URZĘDU**

Dbłość o wizerunek swojej osoby jako pracownika Urzędu oraz swojego miejsca pracy. Właściwy stosunek do klientów do klientów i współpracowników. Wiedza na temat misji i wizji urzędu i stosowanie się do wewnętrznych procedur i regulaminów

**DBAŁOŚĆ O WŁASNY ROZWÓJ ZAWODOWY**

Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę.

**UMIEJĘTNOŚĆ PRACY W ZESPOLE**

Umiejętność ułożenia dobrych stosunków w miejscu pracy, dbłość o relacje ze współpracownikami, dbłość o jakość realizacji zadań zespołowych, umiejętność dzielenia się z innymi wiedzą i informacjami, umiejętność współpracy.

**UMIEJĘTNOŚĆ KOMUNIKACJI**

Umiejętność budowania kontaktu z inną osobą, przez:

- okazywanie poszanowania drugiej stronie,
  - próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji,
  - Okazywanie zainteresowania jej opiniami
- Umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami.

## **KOMPETENCJE STANOWISKOWE**

### **UMIEJĘTNOŚĆ KOMUNIKACJI Z KLIENTEM**

Zaspokajanie potrzeb obywatela, przez:

- zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy,
  - okazywanie szacunku,
  - tworzenie przyjaznej atmosfery,
- umożliwienie obywatelowi przedstawienia własnych racji,
  - służyć pomocą.

### **PODEJMOWANIE DECYZJI**

Umiejętność podejmowania decyzji w sposób bezstronny i obiektywny,  
przez:

- rozpoznawanie istoty problemu oraz określenie jego przyczyn,
- podejmowanie decyzji na podstawie sprawdzonych informacji,
  - rozważanie skutków podejmowanych decyzji,
- podejmowanie decyzji w złożonych lub obarczonym pewnym ryzykiem sprawach,
- podejmowanie decyzji obarczonych elementem ryzyka po uprzednim zbilansowaniu potencjalnych zysków i strat.

### **ZARZĄDZANIE ZASOBAMI**

Odpowiednie do potrzeb rozmieszczenie i wykorzystywanie zasobów finansowych lub innych, przez:

- określanie pozyskiwanie zasobów,
- alokację i wykorzystywanie zasobów w sposób efektywny pod względem czasu i kosztów,
- kontrolowanie wszystkich zasobów wymaganych do efektywnego działania.

## MOTYWOWANIE PODWŁADNYCH

Motywowanie pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy, przez:

- zrozumiałe tłumaczenie zadań, określanie odpowiedzialności za ich realizację, ustalanie realnych terminów ich wykonania oraz określenie oczekiwanego efektu działania,
- komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących jakości ich pracy,
- rozpoznawanie mocnych i słabych stron pracowników, wspieranie ich rozwoju w celu poprawy jakości pracy,
  - określanie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych,
- traktowanie pracowników w uczciwy i bezstronny sposób, zachęcenie ich do wyrażania własnych opinii oraz włączenie ich w proces podejmowania decyzji,
  - ocenę osiągnięć pracowników,
- wykorzystywanie możliwości wynikających z systemu wynagrodzeń oraz motywującej roli awansu w celu zachęcenia pracowników do uzyskania jak najlepszych wyników,
- dopasowanie indywidualnych oczekiwań pracowników dotyczących własnego rozwoju do potrzeb urzędu,
  - inspirowanie i motywowanie pracowników do realizowania celów i zadań urzędu,
  - stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.

## POZIOMY KOMPETENCJI

### WIEDZA SPECJALISTYCZNA I UMIEJĘTNOŚĆ JEJ STOSOWANIA

Poziom kompetencji	Wskaźniki kompetencji
<b>1 – bardzo niski</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nie jest zainteresowany misją i celami Urzędu,</li><li>2. Kłótlivy, niechętny do pomocy zarówno w stosunku do współpracowników jak i klientów.</li><li>3. Publicznie krytykuje i neguje działania podejmowane w urzędzie.</li><li>4. Przeważnie nie stosuje się do regulaminów i procedur, ma problemy z wykonywaniem poleceń służbowych</li><li>5. Pracownik nie dba zarówno o estetykę swojego stanowiska pracy jak i wyglądu zewnętrznego.</li></ol>
<b>2 - niski</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nie zna misji i celów Urzędu, nie identyfikuje się z nimi.</li><li>2. Zbyt często w relacji z klientami czy współpracownikami zdarzają mu się zachowania sprzeczne z zasadami kultury osobistej, kłótlivość, agresja niechęć do niesienia pomocy</li><li>3. Zbyt często publicznie wygłasza negatywne opinie o Urzędzie i jego sposobach działania.</li><li>4. Często ma problemy z wykonywaniem poleceń i stosowaniem się do regulaminów i procedur</li><li>5. Często jego stanowisko pracy i wygląd osobisty nie spełniają standardów wymaganych w Urzędzie</li></ol>
<b>3 – średni/zbliżony do dobrego</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Jego działania nie są sprzeczne z misją i celami działania Urzędu.</li><li>2. Jego zachowanie w stosunku do klientów i współpracowników jest zgodne z zasadami kultury osobistej, choć czasami wykazuje zbyt mało dobrej woli i chęci pomocy klientom i współpracownikom</li><li>3. Nie kwestionuje sposobów działania ani decyzji podejmowanych w Urzędzie choć zbyt rzadko angażuje się w doskonalenie jego pracy</li><li>4. Przeważnie stosuje się do poleceń służbowych oraz wewnętrznych regulaminów i procedur w Urzędzie.</li><li>5. Przeważnie dba o estetykę wyglądu i swojego stanowiska pracy</li></ol>
<b>4 – dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Zna misję i cele działania Urzędu i identyfikuje się z nimi .</li><li>2. W swojej pracy zawodowej stosuje wysokie standardy kultury osobistej, jest uprzejmy wobec współpracowników i pomocny dla klientów</li><li>3. Jest zaangażowany w doskonalenie pracy Urzędu i jakości pracy pracowników, kwestie dyskusyjne i problemowe rozstrzyga na terenie Urzędu</li><li>4. Efektywnie wykonuje polecenia służbowe, działa zgodnie z regulaminami i procedurami zdając sobie sprawę z ich wagi dla prawidłowej realizacji zadań Urzędu.</li><li>5. Dbą o estetykę swojego wyglądu i stanowiska pracy, ubrany stosownie do swojego stanowiska pracy</li></ol>
<b>5 – bardzo dobry</b>	

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zna misję i cele działania Urzędu i identyfikuje się z nimi i propaguje je wśród innych pracowników</li> <li>2. W swojej pracy zawodowej stosuje wysokie standardy kultury osobistej, jest uprzejmy wobec współpracowników i pomocny dla klientów, stanowi wzór dla innych pracowników</li> <li>3. Jest zaangażowany w doskonalenie pracy Urzędu i jakości pracy pracowników, kwestie dyskusyjne i problemowe rozstrzyga na terenie Urzędu, występuje jako mediator w sytuacjach wewnętrznych konfliktów w urzędzie</li> <li>4. Efektywnie wykonuje polecenia służbowe, działa zgodnie z regulaminami i procedurami zdając sobie sprawę z ich wagi dla prawidłowej realizacji zadań Urzędu, dba o doskonalenie wewnętrznych regulaminów i procedur</li> <li>5. W zakresie estetyki swojego wyglądu i stanowiska pracy, stanowi wzór dla innych pracowników</li> </ol>
--	---

### RZETELNOŚĆ I TERMINOWOŚĆ

Poziom kompetencji	Wskaźniki kompetencji
<b>1 – bardzo niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liczba błędów powoduje, że realizowanych przez niego zadań najczęściej nie można zaakceptować</li> <li>2. Wyjątkowo powolny pracownik. Przeważnie nie dotrzymuje terminów.</li> <li>3. Nie radzi sobie z presją czasu i okoliczności.</li> <li>4. Nie przewiduje nowych potrzeb nie doskonalą swojej pracy</li> <li>5. Chaotyczny w realizacji zadań</li> </ol>
<b>2 - niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Czasem niedbały. Jego praca zbyt często zawiera błędy</li> <li>2. Pracuje zbyt wolno. Najczęściej zadania realizowane przez niego/nią kończone są „prawie w terminie”.</li> <li>3. W sytuacji presji czasu i okoliczności popełnia liczne błędy i ma problem z zakończeniem zadań w terminie</li> <li>4. Ma opór z przyjmowaniem nowych zadań i obowiązków nawet gdy jest to niezbędne.</li> <li>5. Często pracuje zrywami, brak mu systematyczności</li> </ol>
<b>3 – średni/zbliżony do dobrego</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pracuje starannie. Do wykonywanych przez niego zadań przeważnie nie ma zastrzeżeń</li> <li>2. Do terminowości zrealizowanych przez niego zadań przeważnie nie ma zastrzeżeń</li> <li>3. Radzi sobie z działaniem pod presją czasu i okoliczności, chociaż zdarza mu się popełniać błędy w tych sytuacjach.</li> <li>4. Gdy potrzeba bierze na siebie nowe obowiązki. Stara się doskonaląc sposób wykonywania zadań</li> <li>5. Stara się systematycznie realizować zadania</li> </ol>
<b>4 – dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jakość jego pracy przewyższa przyjęte standardy. Bardzo staranny w wykonywaniu zadań</li> <li>2. Pracuje szybko i efektywnie. Nie miewa problemów z terminową realizacją</li> </ol>

	<p>zadań</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Najczęściej nie ma żadnych problemów z efektywnym i terminowym wykonywaniem zadań nawet pod presją czasu</li> <li>4. Rozpoznaje nowe potrzeby i przyjmuje nowe obowiązki doskonaląc swoje działania.</li> <li>5. Nie ma żadnych problemów w systematycznym realizowaniu zadań</li> </ol>
<b>5 – bardzo dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wybitny jeżeli chodzi o dokładność i staranność w realizacji zadań. Realizowane przez niego zadania są precyzyjne i bezbłędne.</li> <li>2. Pracuje bardzo szybko i jednocześnie efektywnie. Realizuje w określonych terminach większy niż oczekiwany zakres zadań</li> <li>3. Nie zastąpiony pracownik w sytuacjach krytycznych (np. presja czasu czy okoliczności). Nawet wtedy zadania realizuje terminowo i bezbłędnie.</li> <li>4. Pełen nowych pomysłów. Wykonuje wiele zadań z własnej inicjatywy, realizując coraz ambitniejsze cele.</li> <li>5. Jego zadania charakteryzuje systematyczny i precyzja</li> </ol>

#### DBAŁOŚĆ O WIZERUNEK URZĘDU

Poziom kompetencji	Wskaźniki kompetencji
<b>1 – bardzo niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nie jest zainteresowany misją i celami Urzędu,</li> <li>2. Kłótlivy, niechętny do pomocy zarówno w stosunku do współpracowników jak i klientów.</li> <li>3. Publicznie krytykuje i neguje działania podejmowane w urzędzie.</li> <li>4. Przeważnie nie stosuje się do regulaminów i procedur, ma problemy z wykonywaniem poleceń służbowych</li> <li>5. Pracownik nie dba zarówno o estetykę swojego stanowiska pracy jak i wyglądu zewnętrznego.</li> </ol>
<b>2 - niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nie zna misji i celów Urzędu, nie identyfikuje się z nimi.</li> <li>2. Zbyt często w relacji z klientami czy współpracownikami zdarzają mu się zachowania sprzeczne z zasadami kultury osobistej, kłótlivość, agresja niechęć do niesienia pomocy</li> <li>3. Zbyt często publicznie wygłasza negatywne opinie o Urzędzie i jego sposobach działania.</li> <li>4. Często ma problemy z wykonywaniem poleceń i stosowaniem się do regulaminów i procedur</li> <li>5. Często jego stanowisko pracy i wygląd osobisty nie spełniają standardów wymaganych w Urzędzie</li> </ol>
<b>3 – średni/zbliżony do dobrego</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jego działania nie są sprzeczne z misją i celami działania Urzędu.</li> <li>2. Jego zachowanie w stosunku do klientów i współpracowników jest zgodne z zasadami kultury osobistej, choć czasami wykazuje zbyt mało dobrej woli i chęci pomocy klientom i współpracownikom</li> <li>3. Nie kwestionuje sposobów działania ani decyzji podejmowanych w Urzędzie choć zbyt rzadko angażuje się w doskonalenie jego pracy</li> <li>4. Przeważnie stosuje się do poleceń służbowych oraz wewnętrznych regulaminów</li> </ol>

	<p>i procedur w Urzędzie.</p> <p>5. Przeważnie dba o estetykę wyglądu i swojego stanowiska pracy</p>
<b>4 – dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zna misję i cele działania Urzędu i identyfikuje się z nimi .</li> <li>2. W swojej pracy zawodowej stosuje wysokie standardy kultury osobistej, jest uprzejmy wobec współpracowników i pomocny dla klientów</li> <li>3. Jest zaangażowany w doskonalenie pracy Urzędu i jakości pracy pracowników, kwestie dyskusyjne i problemowe rozstrzyga na terenie Urzędu</li> <li>4. Efektywnie wykonuje polecenia służbowe, działa zgodnie z regulaminami i procedurami zdając sobie sprawę z ich wagi dla prawidłowej realizacji zadań Urzędu.</li> <li>5. Dbą o estetykę swojego wyglądu i stanowiska pracy, ubrany stosownie do swojego stanowiska pracy</li> </ol>
<b>5 – bardzo dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zna misję i cele działania Urzędu i identyfikuje się z nimi i propaguje je wśród innych pracowników</li> <li>2. W swojej pracy zawodowej stosuje wysokie standardy kultury osobistej, jest uprzejmy wobec współpracowników i pomocny dla klientów, stanowi wzór dla innych pracowników</li> <li>3. Jest zaangażowany w doskonalenie pracy Urzędu i jakości pracy pracowników, kwestie dyskusyjne i problemowe rozstrzyga na terenie Urzędu, występuje jako mediator w sytuacjach wewnętrznych konfliktów w urzędzie</li> <li>4. Efektywnie wykonuje polecenia służbowe, działa zgodnie z regulaminami i procedurami zdając sobie sprawę z ich wagi dla prawidłowej realizacji zadań Urzędu, dba o doskonalenie wewnętrznych regulaminów i procedur</li> <li>5. W zakresie estetyki swojego wyglądu i stanowiska pracy, stanowi wzór dla innych pracowników</li> </ol>

#### DBAŁOŚĆ O WŁASNY ROZWÓJ ZAWODOWY

Poziom kompetencji	Wskaźniki kompetencji
<b>1 – bardzo niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niechętnie uczestniczy w szkoleniach i innych formach doskonalenia i tylko wtedy gdy jest delegowany przez przełożonych, nie wkłada wysiłku aby wykorzystywać „ćwiczyć w praktyce zawodowej” nowe umiejętności</li> <li>2. W trakcie szkoleń i kursów jest nieaktywny, nie zadaje pytań, niechętnie uczestniczy w ćwiczeniach.</li> <li>3. Poza szkoleniami na które jest delegowany nie korzysta z innych form doskonalenia zawodowego</li> <li>4. Unika podejmowania nowych wyzwań i zadań</li> <li>5. Nie dba o swój rozwój zawodowy.</li> </ol>
<b>2 - niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uczestniczy tylko w tych szkoleniach na które zostaje delegowany, rzadko wykorzystuje wiedzę zdobytą na szkoleniach.</li> <li>2. Wykazuje niewielką aktywność i zaangażowanie w trakcie kursów i szkoleń</li> <li>3. Z innych poza szkoleniami źródeł samodoskonalenia korzysta tylko wtedy gdy jest to konieczne i gdy inni (przełożony) wskaże mu właściwe źródło wiedzy</li> <li>4. Niechętnie podejmuje nowe wyzwania i zadania</li> </ol>



	<p>5. O swój rozwój zawodowy dba w niewielkim zakresie, jest to dla istotne</p>
<b>3 – średni/zbliżony do dobrego</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chętnie uczestniczy w szkoleniach na które delegują go przełożeni, czasami sam zgłasza się na szkolenia. Stara się wykorzystywać wiedzę zdobytą na szkoleniach w trakcie e4pracy</li> <li>2. Wykazuje przeciętną aktywność w trakcie kursów i szkoleń</li> <li>3. W sytuacji gdy jest to niezbędne jest w stanie wyszukać, zdobyć nowe informacje.</li> <li>4. Podejmuje się realizacji nowych zadań i wyzwań gdy przełożony lub okoliczności skłonią go do tego.</li> <li>5. Pracownik przyjmuje, że doskonalenie zawodowe jest jednym z obowiązków pracowniczych</li> </ol>
<b>4 – dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przejawia inicjatywę w samodzielnym poszukiwaniu szkoleń i innych zewnętrznych form doskonalenia zawodowego, chętnie uczestniczy w tych na które delegują go przełożeni. Wykorzystuje wiedzę zdobytą w trakcie szkoleń i kursów w pracy zawodowej</li> <li>2. W trakcie szkoleń aktywny i zaangażowany, zadaje pytania, uczestniczy w dyskusji.</li> <li>3. Dla bieżącego doskonalenia swojej pracy wykorzystuje różne formy wiedzy, szkolenia, podręczniki eksperci.</li> <li>4. Gdy jest to możliwe korzysta z możliwości realizacji nowych zadań</li> <li>5. Doskonalenie zawodowe jest dla pracownika ważnym elementem pracy zawodowej.</li> </ol>
<b>5 – bardzo dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Samodzielnie wyszukuje szkolenia i inne zewnętrzne formy doskonalenia, chętnie uczestniczy w tych na które delegują go przełożeni. Wiedzę zdobytą w trakcie szkoleń aktywnie wykorzystuje w działaniach zawodowych, propaguje w Urzędzie nowe rozwiązania.</li> <li>2. Jego postawa i zaangażowanie w trakcie szkoleń jest motywacją dla innych uczestników</li> <li>3. Wykorzystuje wiedzę z różnych źródeł dla dokonywania pozytywnych zmian w swojej pracy zawodowej, stanowi dla innych źródło nowych rozwiązań.</li> <li>4. Gdy tylko jest to możliwe korzysta z możliwości realizacji nowych wyzwań i zadań, zachęca do tego innych.</li> <li>5. Całokształt działań pracownika wskazuje, że doskonalenie zawodowe, rozwój zawodowych jest dla niego jednym z priorytetów</li> </ol>

#### UMIEJĘTNOŚĆ PRACY W ZESPOLE

Poziom kompetencji	Wskaźniki kompetencji
<b>1 – bardzo niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jest zamknięty w sobie, całkowicie izolujący się od grupy.</li> <li>2. Nie uczestniczy w spotkaniach grupowych, dyskusjach, nie angażuje się w działania grupowe</li> <li>3. Nie przekazuje innym ważnych informacji co często utrudnia prace zespołu</li> <li>4. Swoim zachowaniem wywołuje konflikty i nieporozumienia w zespole</li> <li>5. Praktycznie nie zdarza mu się pomagać innym</li> </ol>

2 - niski	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niechętnie podejmuje wspólne działania</li> <li>2. Wykazuje niewielką aktywność i zaangażowanie w trakcie realizacji zadań grupowych</li> <li>3. Udziela innym minimum informacji niezbędnych do realizacji danego zadania wyłącznie na skutek inicjatywy z zewnątrz</li> <li>4. Często bywa konfliktowy i niekoleżeński</li> <li>5. Pomaga innym wyłącznie wtedy gdy mu się to opłaca</li> </ol>
3 – średni/zbliżony do dobrego	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na ogół koleżeński, integruje się z zespołem</li> <li>2. Swoje zadania związane z pracą zespołu stara się realizować tak aby nie zaburzało pracy innych członków zespołu.</li> <li>3. Z własnej inicjatywy przekazuje informacje potrzebne do wykonania zadania współpracownikom.</li> <li>4. Ewentualne nieporozumienia załatwia w taktowny sposób, sam nie jest źródłem konfliktu</li> <li>5. Udziela pomocy zawsze wtedy gdy sytuacja tego wymaga</li> </ol>
4 – dobry	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jest ważnym członkiem zespołu. Zawsze chętnie bierze udział w pracach zespołowych</li> <li>2. Dbą o właściwą jakość i termin wykonania pracy zespołowej nie tylko u siebie, ale również u współpracowników</li> <li>3. Dbą o właściwy obieg informacji potrzebnych współpracownikom do realizacji danego zadania. Chętnie dzieli się wiedzą.</li> <li>4. W sytuacjach konfliktujących zespół dąży do rozwiązania problemu, dbając o atmosferę współpracy.</li> <li>5. Deklaruje chęć pomocy i przejawia troskę o właściwe wykonanie zadań przez współpracowników</li> </ol>
5 – bardzo dobry	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jest ważnym członkiem zespołu. Zawsze chętnie bierze udział w pracach zespołowych. Jest kreatorem dobrej atmosfery w zespole.</li> <li>2. Dbą o właściwą jakość i termin wykonania pracy zespołowej nie tylko u siebie, ale również u współpracowników, zgłasza pomysły na usprawnienie pracy zespołu</li> <li>3. Angażuje się w tworzenie procedur obiegu informacji potrzebnych do wykonania zadania dbając o ich właściwą dystrybucję i zrozumienie</li> <li>4. Nie dopuszcza do sytuacji konfliktowych podejmując odpowiednio wcześnie działania zaradcze.</li> <li>5. Chętnie pomaga osobom mniej umiętnym w zespole, dążąc do podniesienia ich kompetencji zawodowych poświęcając swój dodatkowy czas i wysiłek</li> </ol>

#### UMIĘTNOŚĆ KOMUNIKACJI

Poziom kompetencji	Wskaźniki kompetencji
1 – bardzo niski	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nie stosuje żadnych technik komunikacji</li> <li>2. Nie dba o jakość przekazywanych przez siebie informacji</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Nie radzi sobie w sytuacjach konfliktu, zaogniając go a nie rozwiązując.</li> <li>4. Nie umie nawiązać i podtrzymać kontaktów z ludźmi niezależnie od rodzaju relacji (klient/współpracownik/przełożony)</li> <li>5. Nie dba o to aby przekonać innych do swoich racji</li> </ol>
<b>2 - niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ma problemy z stosowaniem technik zachęcających innych do rozmowy.</li> <li>2. Często wyraża się w sposób niejasny i nieprecyzyjny</li> <li>3. Ma trudności z właściwym reagowaniem w sytuacjach trudnych i konfliktowych, jego zachowanie często eskaluje a nie łagodzi konflikty</li> <li>4. Z trudem nawiązuje i podtrzymuje pozytywne relacje zarówno z klientami jak również współpracownikami</li> <li>5. Ma problemy w zakresie przekonywania i perswazji</li> </ol>
<b>3 – średni/zbliżony do dobrego</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zna technik komunikacji zachęcające innych do rozmowy (kontakt wzrokowy, słuchanie, zadawanie pytań) choć nie zawsze je stosuje.</li> <li>2. Na ogół nie ma problemów z jasnym i precyzyjnym formułowaniem treści informacji</li> <li>3. Na ogół dobrze radzi sobie w sytuacjach trudnych, konfliktowych, stosuje właściwe techniki</li> <li>4. Na ogół nie ma problemu z nawiązywaniem i podtrzymaniem kontaktu z nowo poznanymi ludźmi</li> <li>5. Na ogół udaje mu się przekonać innych do swoich racji</li> </ol>
<b>4 – dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stosuje techniki komunikacji zachęcające innych do rozmowy (kontakt wzrokowy, słuchanie, zadawanie pytań),</li> <li>2. W sposób jasny i precyzyjny przekazuje informacje zarówno klientom jak i współpracownikom.</li> <li>3. Ma umiejętność stosowania technik asertywnego zachowania się w sytuacjach konfliktowych</li> <li>4. Łatwo nawiązuje i podtrzymuje kontakty z ludźmi niezależnie od rodzaju tej relacji (klient/współpracownik/przełożony)</li> <li>5. Ma duże umiejętności przekonywania i perswazji.</li> </ol>
<b>5 – bardzo dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jest ekspertem w stosowaniu technik komunikacji zachęcających innych do rozmowy (kontakt wzrokowy, słuchanie, zadawanie pytań), promuje te techniki wśród innych pracowników.</li> <li>2. Zawsze w sposób jasny i precyzyjny przekazuje informacje, nawet skomplikowane kwestie potrafi przekazać w sposób jasny i zrozumiały dla innych.</li> <li>3. Jest ekspertem w wykorzystaniu technik asertywnego zachowania się w sytuacjach trudnych, konfliktowych</li> <li>4. Jest wzorem dla innych jak skutecznie nawiązać i podtrzymać kontakty nawet z pierwszy raz spotkanymi osobami</li> <li>5. Ma bardzo duże umiejętności przekonywania innych do swoich racji, ekspert w zakresie perswazji</li> </ol>

## KOMPETENCJE STANOWISKOWE

### PODEJMOWANIE DECYZJI

Poziom kompetencji	Wskaźniki kompetencji
<b>1 – bardzo niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podejmuje decyzje praktycznie bez uwzględnienia istotnych danych</li> <li>2. Nie radzi sobie z podejmowaniem decyzji w sytuacjach trudnych</li> <li>3. Zakłada, że odpowiedzialność za podejmowane decyzje spada wyłącznie na jego przełożonych</li> <li>4. Jego/jej decyzje są w większości nietrafne</li> <li>5. Podejmuje decyzje bez analizy alternatyw w oparciu o niejasne kryteria</li> </ol>
<b>2 - niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nie potrafi uwzględnić niezbędnych źródeł aby podjąć decyzje</li> <li>2. Ma problemy z podejmowaniem decyzji pod presją czasu i w sytuacji braku informacji</li> <li>3. Ma problemy z przewidywaniem skutków decyzji i dlatego niechętnie przyjmuje za nie odpowiedzialność</li> <li>4. Zbyt wiele decyzji przez niego/nią podejmowane to decyzje nietrafne</li> <li>5. Ma problem z formułowaniem alternatyw dla podejmowanych decyzji i kryteriów wyboru</li> </ol>
<b>3 – średni/zbliżony do dobrego</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dla podejmowania decyzji wykorzystuje większość dostępnych mu/jej informacji</li> <li>2. Radzi sobie z podejmowaniem decyzji w sytuacjach trudnych, aczkolwiek w tych sytuacjach czasem popełnia błędy decyzyjne</li> <li>3. Bierze odpowiedzialność za podejmowane decyzje ale czasem ma problemy z trafnym przewidzeniem ich skutków</li> <li>4. Duża część jego decyzji to decyzje trafne, ale zdarzają się mu też błędy decyzyjne</li> <li>5. Na ogół jest w stanie sformułować kilka alternatyw wyboru ale miewa problemy z trafnym określeniem kryteriów wyboru jednej z nich</li> </ol>
<b>4 – dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podejmuje decyzje przy uwzględnieniu wszystkich dostępnych mu źródeł informacji</li> <li>2. Przeważnie bardzo dobrze radzi sobie z podejmowaniem decyzji pod presją czasu i przy braku wszystkich niezbędnych informacji</li> <li>3. Stara się zawsze przewidywać konsekwencje podjętych decyzji i bierze za nie pełną odpowiedzialność</li> <li>4. Większość podejmowanych decyzji to decyzje trafne</li> <li>5. W zdecydowanej większości przypadków formułuje alternatywy przed podjęciem decyzji i kryteria wyboru jednej z nich</li> </ol>
<b>5 – bardzo dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wykorzystuje wszystkie dostępne mu źródła, ale także aktywnie poszukuje informacji dla skutecznego podejmowania decyzji</li> <li>2. Jest niezastąpiony w sytuacji konieczności podejmowania decyzji pod presją czasu i braku wszystkich informacji</li> <li>3. Potrafi trafnie przewidzieć konsekwencje podejmowanych przez siebie decyzji i bierze pełną odpowiedzialność za ich skutki</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Praktycznie wszystkie jego decyzje są trafne</li> <li>5. Zawsze formułuje przynajmniej kilka alternatyw i stosuje jasne kryteria wyboru jednej z nich</li> </ol>
--	--

#### UMIEJĘTNOŚĆ KOMUNIKACJI Z KLIENTEM

Poziom kompetencji	Wskaźniki kompetencji
<b>1 – bardzo niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nie interesuje się oczekiwaniami klientów i ich poziomem zadowolenia z oferowanych usług.</li> <li>2. W swoich działaniach nie uwzględnia potrzeb klienta.</li> <li>3. Pracownik niegrzeczny i nieuczynny wobec klienta, wywołuje konflikty z klientami</li> <li>4. Nie dba o to, aby klienci byli usatysfakcjonowani z obsługi.</li> <li>5. Nie potrafi przekazać klientowi informacji</li> </ol>
<b>2 - niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rzadko dopytuje się o oczekiwania klienta i poziom zadowolenia z proponowanych mu usług. Bierze te informacje pod uwagę dopiero, gdy klient okazuje swoje niezadowolenie</li> <li>2. Zazwyczaj traktuje klientów standardowo i nie zawsze rozpoznaje ich oczekiwania.</li> <li>3. Nie zawsze skłonny pomóc klientowi, łatwo wchodzi w konflikty</li> <li>4. Stara się zwiększać satysfakcję klientów w przypadku zgłaszanych przez nich obiekcji, jednak nie zawsze wie, jak to zrobić.</li> <li>5. Informacje przekazywane przez pracownika są często niezrozumiałe dla klienta</li> </ol>
<b>3 – średni/zbliżony do dobrego</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poziom zadowolenia klienta jest dla niego istotnym wyzwaniem zawodowym</li> <li>2. Wychodzi naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klienta.</li> <li>3. Pracownik chętnie pomaga klientowi w ramach swoich obowiązków</li> <li>4. W przypadku obiekcji zgłaszanych przez klienta podejmuje konkretne działania, mające na celu zwiększenie jego satysfakcji.</li> <li>5. Na ogół przekazuje informacje w sposób jednoznaczny i zrozumiały</li> </ol>
<b>4 – dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stosuje techniki, które umożliwiają klientowi wyrażenie swoich oczekiwań i opinii na temat usługi. Zdobyte w ten sposób informacje wykorzystuje do usprawniania pracy.</li> <li>2. Wychodzi naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klienta nawet, jeśli oznacza to nietypowe rozwiązania.</li> <li>3. Pracownik okazuje daleko idącą pomoc, buduje u klientów klimat zaufania do Urzędu</li> <li>4. W przypadku obiekcji zgłaszanych przez klienta, swoimi działaniami dąży do zwiększenia jego satysfakcji, często przekraczając przy tym jego oczekiwania.</li> <li>5. Sprawdza czy klient właściwie zrozumiał przekazywane informacje</li> </ol>
<b>5 – bardzo dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tworzy metody zdobywania informacji na temat oczekiwań klientów oraz ich poziomu zadowolenia z usługi. Zachęca innych do korzystania z tych technik.</li> <li>2. Oczekiwania klientów wykorzystuje do poprawy funkcjonowania Urzędu,</li> </ol>

	<p>zwraca na to uwagę innych pracowników.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Pracownik doskonale rozumie funkcję usługową swojego stanowiska pracy, uczynny nawet gdy to wykracza poza jego obowiązki .</li> <li>4. Usprawnia standardy służące zwiększaniu satysfakcji klientów.</li> <li>5. W trakcie rozmowy na bieżąco sprawdza poziom zrozumienia informacji przez klienta.</li> </ol>
--	--

#### ZARZĄDZANIE ZASOBAMI POZAOSOBOWYMI

Poziom kompetencji	Wskaźniki kompetencji
<b>1 – bardzo niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nie stara się nawet z przewidzieć potrzeb na konkretne zasoby finansowe czy też inne niezbędne zasoby rzeczowe dla podległego mu obszaru.</li> <li>2. Nie kontroluje posiadanych przez siebie zasobów</li> <li>3. Nie dba o posiadane zasoby</li> <li>4. Nie dba o to aby zasoby były wykorzystane racjonalnie i oszczędnie.</li> </ol>
<b>2 - niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ma problemy z przewidywaniem potrzeb na konkretne zasoby finansowe czy też inne niezbędne zasoby rzeczowe dla podległego mu obszaru.</li> <li>2. Ma problemy z kontrolą zasobów pozaosobowych, dlatego często pojawiają się braki w ich właściwym wykorzystaniu.</li> <li>3. Popetnia liczne błędy we właściwym alokowaniu zasobów</li> <li>4. Ma problem z oszczędnym i racjonalnym gospodarowaniem zasobami</li> </ol>
<b>3 – średni/zbliżony do dobrego</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na ogół pracownik trafnie przewiduje potrzeby na konkretne zasoby finansowe czy też inne niezbędne zasoby rzeczowe dla podległego mu obszaru. Zdarzają mu się jednak sytuacje gdy zakłada zbyt małe zasoby dla wykonania zadania</li> <li>2. Na ogół na bieżąco kontroluje wykorzystanie posiadanych zasobów finansowych i innych niezbędnych, ale czasami błędy w kontroli powodują niższą efektywność ich wykorzystania czy braki</li> <li>3. Na ogół dba o efektywne wykorzystanie zasobów, chociaż czasami zdarzają mu się błędy w tym zakresie</li> <li>4. Na ogół korzysta z zasobów racjonalnie, czasami jednak popełnia błędy nie uwzględniając zasady nakład/rezultat</li> </ol>
<b>4 – dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pracownik najczęściej trafnie przewiduje potrzeby na konkretne zasoby finansowe czy też inne niezbędne zasoby rzeczowe dla podległego mu obszaru.</li> <li>2. W większości przypadków na bieżąco kontroluje wykorzystanie posiadanych zasobów finansowych i innych niezbędnych, aby zwiększyć efektywność ich wykorzystania czy uzupełnić braki</li> <li>3. Dbą o efektywne, oszczędne wykorzystywanie zasobów,</li> <li>4. W alokacji zasobów bierze pod uwagę konieczność ich racjonalnego wykorzystania</li> </ol>
<b>5 – bardzo dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pracownik najczęściej trafnie przewiduje potrzeby na konkretne zasoby finansowe czy też inne niezbędne zasoby rzeczowe dla podległego mu obszaru.</li> <li>2. W większości przypadków na bieżąco kontroluje wykorzystanie posiadanych</li> </ol>

	<p>zasobów finansowych i innych niezbędnych, aby zwiększyć efektywność ich wykorzystania czy uzupełnić braki</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Dbą o efektywne, oszczędne wykorzystywanie zasobów,</li> <li>4. W alokacji zasobów bierze pod uwagę konieczność ich racjonalnego wykorzystania</li> </ol>
--	--

#### MOTYWOWANIE PODWŁADNYCH

Poziom kompetencji	Wskaźniki kompetencji
<b>1 – bardzo niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nie informuje pracowników o celach terminach, stąd problemy z rzetelnym i terminowa realizacją zadań wśród pracowników</li> <li>2. Podwładni nie mają wiedzy o kryteriach i sposobach oceny, często twierdzą, że oceniani są w sposób niesprawiedliwy</li> <li>3. Nie jest zainteresowany rozwijaniem pracowników, jego pracownicy bardzo rzadko uczestniczą w kursach i szkoleniach.</li> <li>4. Nie stosuje żadnych metod motywacji pozafinansowej (pochwały, rzetelne informacje zwrotne dotyczące realizowanych zadań)</li> <li>5. Nie dba o atmosferę pracy w kierowanym przez siebie zespole.</li> </ol>
<b>2 - niski</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jego zespół ma problemy z terminowym i efektywnym realizowaniem zadań gdyż często nie otrzymuje informacji o celach o oczekiwaniach bądź otrzymuje je zbyt późno lub nieprecyzyjnie</li> <li>2. Często ocenia przełożonych w sposób uznaniowy, rzadko stosując jednoznaczne kryteria oceny</li> <li>3. W niewielkim stopniu realizuje działania związane z rozwojem i doskonaleniem pracowników. Skoncentrowany wyłącznie głównie na sprawnym zarządzaniu bieżącymi działaniami</li> <li>4. Bardzo rzadko stosuje pozafinansowe motywy</li> <li>5. W jego zespole z reguły brak właściwej atmosfery współpracy i koncentracji na zadaniach</li> </ol>
<b>3 – średni/zbliżony do dobrego</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miewa problemy z jasnym formułowaniem terminów, celów i oczekiwań co do jakości pracy, ale jego zespół w większości przypadków efektywnie i terminowo realizuje zadania</li> <li>2. Miewa problemy z rzetelnym i jednoznacznym informowaniem pracowników o sposobach i kryteriach oceny ich pracy</li> <li>3. Wie, że jest odpowiedzialny za doskonalenie i rozwój podwładnych, chociaż nie jest to dla niego istotnym priorytetem w działaniu, deleguje pracowników na kursy czy szkolenia jeżeli zgłaszają się z taką inicjatywą</li> <li>4. Jest świadomy wagi bieżącego motywowania pracowników (pochwały, informacje zwrotne) nie zawsze jednak gdy to potrzebne umie je zastosować</li> <li>5. W kierowanym przez niego/nią zespole zdarzają się problemy z właściwą atmosferą współpracy i koncentracji na zadaniach</li> </ol>
<b>4 – dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Większość pracowników w jego zespole ma jasno i precyzyjnie zakomunikowane cele ich pracy i oczekiwania co do jakości realizacji zadań</li> <li>2. Stosuje jasne i przejrzyste kryteria pracy podwładnych, choć nie zawsze</li> </ol>

	<p>precyzyjnie o nich informuje</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Przykłada dużą wagę do rozwoju i doskonalenia podwładnych, deleguje ich na kursy i szkolenia</li> <li>4. Stosuje różnorodne metody motywacji pozafinansowej dostosowane do potrzeb pracownika</li> <li>5. W kierowanym przez niego/nią zespole panuje atmosfera koncentracji na właściwej jakości realizowanych zadań.</li> </ol>
<b>5 – bardzo dobry</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zawsze w sposób jasny i precyzyjny i we właściwym czasie komunikuje pracownikom cele ich pracy i oczekiwania co do jej jakości</li> <li>2. Zawsze ocenia pracowników sprawiedliwie informując ich o zasadach i kryteriach oceny ich pracy</li> <li>3. Podnoszenie kwalifikacji podwładnych jest dla niego jednym z priorytetów, wyszukuje kursy i szkolenia i zachęca do nich podwładnych, motywuje własnym przykładem</li> <li>4. Rozwija swoje umiejętności motywowania podwładnych przez uczenie się i stosowanie coraz skuteczniejszych technik motywacji pozafinansowej (pochwały właściwe przekazywanie informacji zwrotnej)</li> <li>5. Kierowany przez niego zespół jest przykładem właściwej atmosfery współpracy i koncentracji na efektywnej realizacji zadań</li> </ol>

WOJCIŃSKA GMINA

Stanisław Herej



### ANKIETA POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Imię i nazwisko.....

Komórka organizacyjna .....

Prosimy o uzupełnienie tabeli dotyczącej ankietowanego/ankietowanej (właściwe 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	Niezbędne	Przydatne	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?)	