

**Zarządzenie nr 273/2013  
Burmistrza Miasta Maków Mazowiecki  
z dnia 04 września 2013 r.**

**w sprawie pilotażowego wdrożenia systemu rozwoju kompetencji kadr w Urzędzie Miejskim w Makowie Mazowieckim**

**Na podstawie art. 33 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym Dz. U. z 2013r., poz. 594), zarządzam, co następuje:**

**§ 1**

- 1. System rozwoju kompetencji kadr w Urzędzie obejmuje usprawnianie procesów:**
  - 1) analizy i opisu stanowisk pracy i kompetencji wymaganych na stanowiskach,**
  - 2) analizy luk i nadwyżek kompetencyjnych pracowników Urzędu,**
  - 3) analizy potrzeb szkoleniowych pracowników Urzędu.**
- 2. Wdrożenie pilotażowe systemu rozwoju kompetencji kadr jest prowadzone z wykorzystaniem Karty opisu stanowiska pracy (Karta OSP), Karty kompetencji, Karty luk/ nadwyżek kompetencyjnych, które stanowią odpowiednio załączniki nr 1, 2 i 3 do zarządzenia.**
- 3. Opracowanie dojrzałego systemu rozwoju i oceny kompetencji kadr w Urzędzie zostanie wykonane na podstawie wniosków z pilotażowego wdrożenia systemu.**

**§ 2**

- 1. Zobowiązuję wszystkich kierowników wydziałów do:**
  - 1) zebrania i weryfikacji wypełnionych przez siebie i przez podległych pracowników Kart OSP,**
  - 2) stosowania przy wypełnianiu Kart OSP karty kompetencji i w razie potrzeby zgłaszania uwag dotyczących uzupełniania karty kompetencji,**
  - 3) opracowania, wspólnie z podległymi pracownikami, bilansu kompetencji – luk/ nadwyżek kompetencyjnych oraz rocznego planu szkoleń dotyczących rozwoju kompetencji.**
  - 4) przekazania zweryfikowanych i uzupełnionych Kart do 31 października każdego roku do Sekretarza Miasta, w celu opracowania przez Sekretarza lub osobę przez niego upoważnioną, katalogu opisów stanowisk pracy w Urzędzie, karty kompetencji oraz katalogu luk kompetencyjnych i rocznego planu szkoleń dotyczących rozwoju kompetencji.**
- 2. Katalogi, karta kompetencji i roczny plan szkoleń podlegają zatwierdzeniu przez Sekretarza Miasta.**

**§ 3**

**Zobowiązuję kierowników wydziałów do zapoznania z treścią zarządzenia podległych im pracowników.**

**§ 4**

**Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.**

**BURMISTRZ MIASTA**

*mgr Janusz Jankowski*

Zał. Nr 1

do Zarządzenia Nr 273/2013 Burmistrza Miasta Maków Mazowiecki z dnia 04 .09. 2013r.

**KARTA OPISU STANOWISKA PRACY .....**

**1. METRYKA STANOWISKA**

1.1.	<b>NAZWA URZĘDU</b>	Urząd Miejski w Makowie Mazowieckim
1.2.	<b>NAZWA KOMÓRKI ORGANIZACYJNEJ URZĘDU</b>	
1.3.	<b>NAZWA STANOWISKA PRACY</b>	
1.4.	<b>STANOWISKO DO SPRAW</b>	
1.5.	<b>SYMBOL STANOWISKA PRACY</b>	

**2. MIEJSCE STANOWISKA PRACY W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ URZĘDU**

2.1.	Stanowisko pracy pośrednio nadzorujące	
2.2.	Stanowisko pracy bezpośrednio nadzorujące	
2.3.	Stanowiska formalnie podległe; liczba podległych wydziałów/ zespołów/ pracowników	<input type="checkbox"/> brak ciągłego kierowania pracownikami — kieruje pracownikami tylko w czasie zastępowania kierownika komórki organizacyjnej lub w czasie koordynowania projektów <input type="checkbox"/> bezpośrednio kieruje lub koordynuje pracę do 5 pracowników <input type="checkbox"/> bezpośrednio kieruje lub koordynuje pracę od 6 do 10 pracowników <input type="checkbox"/> bezpośrednio kieruje lub koordynuje pracę powyżej 10 pracowników <input type="checkbox"/> bezpośrednie przełożenie nad ... (podać liczbę) kierownikami komórek organizacyjnych i osobami kierującymi pracą innych pracowników <input type="checkbox"/> bezpośrednie przełożenie nad osobami kierującymi pracą innych pracowników w ramach zespołów <input type="checkbox"/> zarządza urzędem liczącym do 30 pracowników <input type="checkbox"/> zarządza urzędem liczącym powyżej 30, ale nie więcej niż 50 pracowników <input type="checkbox"/> brak

**3. ZATWIERDZENIE I PODPISY**

3.1.	<b>Kierujący komórką organizacyjną:</b> ..... (imię i nazwisko) (data) (podpis)		
3.2.	<b>Osoba zatwierdzająca opis stanowiska pracy:</b> ..... (imię i nazwisko) (data) (podpis)	<b>Zatwierdzam opis stanowiska pracy</b>	
3.3.	<b>Osoba zatrudniona na opisanym stanowisku pracy:</b> ..... (imię i nazwisko)	<b>Zapoznałem(-am) się z opisem stanowiska pracy</b> ..... (imię i nazwisko) (data) (podpis)	

14

**4. CEL ISTNIENIA STANOWISKA PRACY.  
ZNACZENIE STANOWISKA W REALIZACJI GŁÓWNYCH PROCESÓW**

Cel 1.  
Cel 2.  
Cel 3.  
Procesy:

**5. ZADANIA REALIZOWANE NA STANOWISKU PRACY.  
DLA STANOWISK KIEROWNICZYCH: KLUCZOWE OBSZARY ODPOWIEDZIALNOŚCI – ZAKRES ZADAŃ**

(należy wpisać maksymalnie 8 zadań określonych w taki sposób, aby wynikała z nich rola stanowiska pracy)

**ZADANIA GŁÓWNE:**

Zadanie 1.  
Zadanie 2.  
Zadanie 3.  
Zadanie 4.

**ZADANIE DODATKOWE:**

Zadanie 5.  
Zadanie 6.

**ZADANIA UTRUDNIAJĄCE wykonywanie pracy:**

1.  
2.

**KLUCZOWE OBSZARY ODPOWIEDZIALNOŚCI – ZAKRES ZADAŃ dla STANOWISK KIEROWNICZYCH**

**5.1. Zarządzanie ludźmi:**

Zadanie 1.

**5.2. Zarządzanie finansami:**

Zadanie 2.

**5.3. Zarządzanie organizacją (strategia, procesy, zasoby):**

Zadanie 3.

**PRZEPISY PRAWA najczęściej stosowane:**

**6. UPOWAŻNIENIA I PEŁNOMOCNICTWA**

- upoważnienie do wydawania decyzji, postanowień i innych aktów oraz podejmowania czynności, podlegających kontroli sądów administracyjnych
- upoważnienie do dysponowania środkami publicznymi
- upoważnienie do przeprowadzania kontroli
- upoważnienie do zaciągania zobowiązań (wydawanie takich upoważnień)
- pełnomocnictwo procesowe
- inne (należy wskazać jakie):
- brak upoważnień i pełnomocnictw

**7. ZŁOŻONOŚĆ I KREATYWNOŚĆ**

Przykład:

## 8. NIEZBĘDNA SAMODZIELNOŚĆ I INICJATYWA

Przykład:

## 9. KONTAKTY ZEWNĘTRZNE/REPREZENTACJA

Kontakty z:

W celu

kilka razy dziennie    kilka razy w tygodniu    kilka razy w miesiącu    kilka razy w roku

Kontakty z:

W celu:

kilka razy dziennie    kilka razy w tygodniu    kilka razy w miesiącu    kilka razy w roku

Kontakty z:

W celu:

kilka razy dziennie    kilka razy w tygodniu    kilka razy w miesiącu    kilka razy w roku

## 10. CZYNNIKI SZCZEGÓLNIIE UTRUDNIAJĄCE WYKONYWANIE ZADAŃ

## 11. WYMAGANE KWALIFIKACJE I DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE

KWALIFIKACJE	WYMAGANIA NIEZBĘDNE	WYMAGANIA DODATKOWE
Wykształcenie		
Doświadczenie zawodowe (staż pracy i rodzaj doświadczenia)		
Dodatkowe uprawnienia		
Znajomość języków obcych		

## 12. KOMPETENCJE WYMAGANE

1. Kompetencje kierownicze	
2. Kompetencje społeczne	
3. Kompetencje stanowiskowe	

### 13. OCENA

Kompetencje	Definicja	Poziom oczekiwany
Zarządzanie personelem		
Zarządzanie zasobami		
Skuteczna komunikacja		
Współpraca		
Jakość pracy		
Wiedza specjalistyczna		
Podjęmowanie decyzji		
Postawa etyczna i pro-aktywność		

#### Objaśnienia do opisu stanowiska pracy

#### Ad pkt 1. 3. NAZWA STANOWISKA PRACY

Należy podać nazwę stanowiska pracy zgodnie z przepisami określającymi stanowiska urzędnicze, wymagane kwalifikacje zawodowe, stopnie służbowe urzędników (pracowników samorządowych).

#### Ad pkt 1.4. STANOWISKO DO SPRAW

Punkt ten należy wypełniać opcjonalnie. W przypadku stanowisk, w których nazwa stanowiska pracy wpisana w punkcie 1.3. jest wystarczająca i wyczerpuje jego funkcjonalny opis (np. „główny księgowy”), nie należy wpisywać rozszerzenia „do spraw”.

#### Ad pkt 1.5. SYMBOL STANOWISKA PRACY

Przykładowo skrót nazwy komórki organizacyjnej urzędu i kolejny numer stanowiska.

#### Ad pkt 4. CEL STANOWISKA PRACY

Cel należy określić bez podawania podstawy prawnej. Określając cel istnienia danego stanowiska pracy, nie należy wymieniać ani obszarów odpowiedzialności, ani szczegółowych zadań, które są przypisane do tego stanowiska. Należy określić w kilku zdaniach misję istnienia danego stanowiska. Cel powinien być zbieżny ze stosownymi zapisami w dokumentacji kontroli zarządczej.

W organizacjach zarządzanych procesowo należy wpisać tytuły procesów głównych i opisać znaczenie stanowiska, o ile jest ono kluczowe/istotnie dla prawidłowej realizacji procesu.

#### Ad pkt 5. GŁÓWNE ZADANIA REALIZOWANE NA STANOWISKU PRACY.

##### KLUCZOWE OBSZARY ODPOWIEDZIALNOŚCI – ZAKRES ZADAŃ

Zadania należy uszeregować ze względu na ich znaczenie (ważność) lub/i częstotliwość ich wykonywania (wg rozróżnienia na: zadania dominujące i zadania dodatkowe). Dodatkowym kryteriami może być ich pracochłonność.

Opis zadania powinien być zwięzły i zawierać:

Czasownik, który wskazuje, co musi być zrobione + określenie, co jest przedmiotem wykonywanego zadania + krótki opis celu czynności, np. księguje + operacje finansowe + w celu dostarczenia aktualnej i dokładnej informacji finansowej.

**ZADANIA UTRUDNIAJĄCE** wykonywanie pracy to zadania, które powinny być wykonywane na innym stanowisku pracy.

**5.1. ZARZĄDZANIE LUDŹMI.** Należy wskazać zakres wpływu decyzyjnego na rodzaj wykonywanych zadań. Istotną kwestię stanowi tu bezpośrednio zarządzanie określonymi pracownikami i zakres wpływu na decyzje kadrowe.

Można wskazać liczbę zespołów (także spoza danej komórki organizacyjnej), którymi się kieruje — warunkiem w takim przypadku jest jednak pewna powtarzalność, bądź stałość takiego kierowania (nadzorowania), a nie sytuacja jednorazowa, bądź sporadyczna.

### **5.2. ZARZĄDZANIE FINANSAMI**

Należy wskazać upoważnienia i pełnomocnictwa do zaciągania zobowiązań i dysponowania środkami publicznymi oraz orientacyjną wielkość budżetu przeznaczoną do rozdysponowywania w ciągu roku, za którą formalną odpowiedzialność ponosi osoba zajmująca dane stanowisko. W ramach tego obszaru powinny zostać uwzględnione np. następujące czynności:

- realizacja należności publicznoprawnych,
- wydatkowanie środków publicznych,
- umarzanie należności publicznoprawnych i należności cywilnoprawnych,
- podejmowanie czynności i decyzji kierownika zamawiającego w postępowaniu o udzielenie zamówienia,
- zmiany planu finansowego.

Należy również scharakteryzować rodzaj odpowiedzialności za zarządzanie środkami publicznymi przypisanej danemu stanowisku.

**5.3. ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ.** Należy wskazać zakres wpływu decyzyjnego na kluczowe decyzje strategiczne i operacyjne organizacji (urząd, jednostki organizacyjne). Istotną kwestię stanowi tu również zarządzanie strategicznymi partnerstwami z innymi organizacjami i wpływ na podejmowanie decyzji dotyczących pozyskiwania i zarządzania zasobami o znaczeniu strategicznym.

### **HORYZONT CZASOWY PLANOWANIA**

#### **REAKTYWNY:**

Planowanie działań, jeśli występuje, odbywa się na ogół w horyzoncie czasowym do 1 miesiąca. Działanie reaktywne — w miarę zaistniałej potrzeby (na ogół decyzje o charakterze bieżącym).

#### **KROTKOOKRESOWY:**

Planowanie działań następuje w horyzoncie czasowym od 1 miesiąca do kwartału.

#### **ŚREDNIOOKRESOWY:**

Planowanie działań następuje na ogół w horyzoncie czasowym do 1 roku.

#### **DŁUGOOKRESOWY:**

Planowanie działań może następować w horyzoncie czasowym przekraczającym 1 rok.

### **Ad pkt 6. UPOWAŻNIENIA I PEŁNOMOCNICTWA**

W punkcie tym wskazana została lista upoważnień i pełnomocnictw. Należy wybrać i zaznaczyć te upoważnienia i pełnomocnictwa, które są przypisane do danego stanowiska pracy. Nie ma ograniczenia

w liczbie upoważnień i pełnomocnictw. Jeżeli do stanowiska pracy przypisane są także inne upoważnienia i pełnomocnictwa, niż te konkretnie wskazane, należy zaznaczyć opcję „inne”, i je tam wpisać.

### **Ad pkt 7. ZŁOŻONOŚĆ I KREATYWNOŚĆ**

Kierując się pytaniami pomocniczymi zawartymi poniżej, należy zwięźle opisać (podając odpowiednie

przykłady) stopień złożoności pracy oraz w jakim zakresie na opisywanym stanowisku pracy jest wymagana kreatywność:

- czy przepisy i procedury szczegółowo określają sposób i tryb działania?
- czy dla każdego wykonywanego zadania istnieje tylko jedna procedura?
- czy istniejące procedury/przepisy są jednoznaczne, czy wymagają umiejętności ich interpretacji?
- czy zadania wiążą się z podejmowaniem uznaniowych decyzji?
- czy często pojawiają się sytuacje bezprecedensowe?
- czy zadania wymagają działania w sytuacjach braku odpowiednich przepisów/zasad działania?
- czy zadania wymagają tworzenia zupełnie nowych procedur działania lub poprawiania istniejących?

#### **STOPNIE:**

- **RUTYNA:**

Powtarzalne albo rutynowe obowiązki wymagające stosowania prostych, nieskomplikowanych procedur (często 1 procedura) związanych z realizowaniem jednego zadania lub kilku zadań. W trakcie realizowanych zadań pojawiają się znane i dobrze zdefiniowane problemy. Sposób ich rozwiązania wynika z procedury. Wszystkie informacje dotyczące problemu, jak i jego rozwiązania, są dostępne.

- **PRACA W RAMACH PROCEDUR:**

Przepisy jasno określają tryb działania. Zadania wymagają wyboru odpowiedniej procedury (trybu działania), jednak kryteria wyboru są jasno określone. Obowiązki w niewielkim stopniu wymagają stosowania własnego osądu czy twórczego myślenia.

- **KREATYWNOŚĆ W RAMACH PROCEDUR:**

Zadania na danym stanowisku pracy wymagają wyboru jednej z kilku dostępnych procedur/rozwiązań, a wybór najlepszej (najlepszego) jest uzależniony od oceny pracownika. Istnieje konieczność dostosowania działań do zmieniających się warunków.

- **KREATYWNOŚĆ — POPRAWIANIE PROCEDUR/ZASAD:**

Stanowisko pracy wymaga podejmowania samodzielnych decyzji o sposobie realizacji zadań w oparciu o jasno sprecyzowany cel. Zadania wiążą się z przedstawianiem propozycji modyfikacji istniejących procedur/zasad/przepisów oraz oceny korzyści i ryzyka proponowanych zmian. Zadania wymagają współpracy (np. opiniowanie) przy tworzeniu nowych procedur, zasad, rozwiązań, określania sposobów ich realizacji oraz planowania ich wdrożenia.

- **KREATYWNOŚĆ — TWORZENIE NOWYCH ZASAD DZIAŁANIA:**

Stanowisko pracy wymaga tworzenia nowych rozwiązań/polityki w danym obszarze działalności organizacji lub wytyczania nowych zasad działania.

#### **Ad pkt 8. NIEZBĘDNA SAMODZIELNOŚĆ I INICJATYWA**

Należy zwięźle scharakteryzować stopień ingerencji bezpośredniego przełożonego w rozwiązywanie problemów wynikających z realizowanych zadań.

#### **Ad pkt 9. KONTAKTY ZEWNĘTRZNE/ REPREZENTACJA**

Należy podać jedynie kontakty z osobami spoza danego urzędu uporządkowane w zależności od ich częstotliwości. W opisie uwzględnia się również zakres podmiotowy kontaktów (z kim?) oraz ich cel (po co?).

#### **Ad pkt 10. CZYNNIKI SZCZEGÓLNIIE UTRUDNIAJĄCE WYKONYWANIE ZADAŃ**

Należy wyliczyć czynniki utrudniające wykonywanie pracy na stanowisku pracy, które są różne od czynników występujących na typowych stanowiskach urzędniczych. Zatem nie zalicza się do czynników utrudniających wykonywanie pracy np. pracy przed monitorem, dużej liczby rozmów telefonicznych, itp.

Przykłady:

- 1) *Brak dobrego opisu procedur i jasnego podziału kompetencji*

14

- 2) **Konieczność nieustannego monitorowania zmian przepisów prawa (do kilkuset zmian rocznie)**
- 3) **Nadmiar spraw bieżących kosztem nie poświęcania wystarczającej ilości czasu na: zarządzanie**
- 4) **Naciski polityczne i społeczne na podejmowane decyzje**

W tym punkcie można wymienić czynniki ryzyka, zidentyfikowane w analizie ryzyka prowadzonej w ramach kontroli zarządczej.

#### **Ad pkt 11-13. WYMAGANE KWALIFIKACJE I KOMPETENCJE**

Opis i ocena kompetencji powinna być zgodna z profilem kompetencyjnym (załącznik nr 1 do OPS)

**Dodatkowe wyjaśnienia:**

Kompetencje to wiedza, doświadczenie, umiejętności i postawa, konieczne lub potrzebne na stanowisku pracy.

**Kompetencje kierownicze**, to np. kompetencje związane z podejmowaniem decyzji, planowaniem i myśleniem strategicznym, kreatywnością w budowaniu relacji z partnerami strategicznymi, zarządzaniem personelem i zasobami, organizowaniem pracy, itp.

**Kompetencje społeczne** potrzebne na stanowisku pracy, to np.:

- umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, w mowie i piśmie
- umiejętność i postawa w łagodzeniu konfliktów, radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych
- wiedza i umiejętność w zakresie negocjacji i perswazji
- umiejętność współpracy w zespole,
- asertywność.

**Kompetencje stanowiskowe** to posiadanie wiedzy specjalistycznej, rzetelność, terminowość, umiejętność obsługi urządzeń i oprogramowania specjalistycznego, umiejętności analizy i syntezy, organizowania pracy własnej, zarządzania informacją, podejmowania decyzji w swoim zakresie pracy, postawa etyczna, dbałość o rozwój osobisty.

Wymagania niezbędne są to wymagania minimalne konieczne do podjęcia pracy na danym stanowisku pracy i zapewniające prawidłowe wykonywanie zadań na tym stanowisku.

Wymagania niezbędne oraz dodatkowe są to wymogi konieczne do optymalnego wykonywania zadań na danym stanowisku pracy.

Profil wykształcenia należy wpisać tylko w przypadkach, gdy wykształcenie profilowe jest konieczne do

prawidłowego wykonywania zadań na opisywanym stanowisku pracy. Można doprecyzować profil wykształcenia na danym stanowisku pracy, ale nie można podwyższać poziomu wykształcenia — musi być zgodny z poziomem i profilem wykształcenia wskazanym dla danego stanowiska pracy w przepisach określających stanowiska urzędnicze, wymagane kwalifikacje zawodowe, stopnie służbowe urzędników, mnożniki do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowe zasady ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących pracownikom samorządowym.

Należy określić minimalne doświadczenie zawodowe wymagane do prawidłowego wykonywania pracy na danym stanowisku pracy.

Przy określaniu doświadczenia zawodowego należy podać, jaki rodzaj doświadczenia jest wymagany na danym stanowisku pracy, np.:

- doświadczenie w pracy,
- doświadczenie w pracy w administracji,
- doświadczenie w pracy w danym obszarze (należy podać ten obszar),
- doświadczenie w zarządzaniu projektami lub zespołami.

Poziom znajomości języka obcego można określić w następujący sposób:



- zgodnie z Europejskim Systemem Opisu Kształcenia Językowego (np. B1, C2),
- poprzez wskazanie, jakie umiejętności w posługiwaniu się językiem obcym są wymagane na opisywanym stanowisku pracy (np. znajomość języka umożliwiająca czytanie i rozumienie literatury przedmiotu),
- opisowo (np. komunikatywny, bardzo dobry, biegły).

**Rozwój kompetencji obejmuje szkolenia i praktyki w zakresie kompetencji zawodowych/ stanowiskowych, kompetencji społecznych oraz kompetencji kierowniczych.**

**W przypadku każdej kompetencji wyróżniono 5 poziomów nasilenia:**

**W oparciu o zidentyfikowane kompetencje oraz wyszczególnione skale nasilenia tworzone są profile kompetencyjne adekwatne do wymagań. Profil kompetencyjny wskazuje, które kompetencje są szczególnie ważne dla efektywnej realizacji zadań związanych z danym stanowiskiem oraz jakie nasilenia tych kompetencji są optymalne biorąc pod uwagę związane ze stanowiskiem obowiązki.**

Zał. Nr 2

do Zarządzenia Nr 273/2013 Burmistrza Miasta Maków Mazowiecki z dnia 04 .09. 2013r.

## KARTA KOMPETENCJI

KOMPETENCJE KIEROWNICZE	
Kompetencja	Definicja kompetencji
1. Podejmowanie decyzji	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Odpowiedzialność decyzyjna</b> – zdolność do dokonania przemyślanego wyboru przyszłych działań, spośród dostępnych rozwiązań, z uwzględnieniem ich rezultatów i oddziaływania.</li><li>• <b>Decyzyjne zarządzanie informacją i wiedzą</b> – zdolność wyszukiwania, gromadzenia, analizy i wykorzystania posiadanych informacji w procesie podejmowania decyzji i oceny skuteczności decyzyjnej.</li><li>• <b>Myślenie systemowe</b> – zdolność planowania i myślenia strategicznego i kontekstowego.</li></ul>
2A. Zarządzanie personelem – planowanie i organizowanie pracy	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Planowanie i organizacja pracy</b> – precyzyjne określanie zadań, odpowiedzialności, ram czasowych działania, a także ustalanie priorytetów oraz zapewnienie warunków do wykonania powierzonych zadań.</li><li>• <b>Delegowanie zadań i uprawnień</b> – umiejętność przydzielania zadań odpowiednim pracownikom oraz nadawanie uprawnień umożliwiających ich realizację.</li></ul>
2B. Zarządzanie personelem – angażowanie, wspieranie i nadzór	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Motywowanie podwładnych</b> – kreowanie, utrzymywanie i wzmacnianie zaangażowania podległych pracowników poprzez własną postawę i odpowiednie stosowanie narzędzi motywacyjnych.</li><li>• <b>Wspieranie rozwoju zawodowego podwładnych</b> – wspieranie i umożliwienie pracownikom doskonalenia umiejętności zawodowych oraz pełnego wykorzystywania ich kompetencji w realizacji zadań w organizacji.</li><li>• <b>Nadzór</b> – dbanie o jakość realizacji zadań wykonywanych przez pracowników (członków zespołu), ich postawę i nastawienie oraz stosowanie narzędzi oceny; podejmowanie właściwych działań korygujących w przypadku zaistnienia nieprawidłowości.</li></ul>
3. Zarządzanie zasobami	Planowe, efektywne i racjonalne planowanie i zarządzanie zasobami finansowymi, rzeczowymi i niematerialnymi, zgodnie z wartościami i celami organizacji, komórki organizacyjnej, zespołu.

<b>KOMPETENCJE SPOŁECZNE</b>	
<b>Kompetencja</b>	<b>Definicja Kompetencji</b>
<b>1. Skuteczna komunikacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Komunikowanie się w mowie - umiejętność precyzyjnego i zwięzłego formułowania myśli; wypowiedzenia się w sposób jasny, spójny i zrozumiały; przekazywanie informacji bez zniekształceń.</b></li> <li>• <b>Komunikowanie się w piśmie - umiejętność właściwego przygotowywania form i treści przekazu pisemnego (pism, e-maili, raportów, zestawień, notatek, itd.); opracowywania danych pisemnych przejrzyste, zrozumiałe, stylistycznie i estetycznie.</b></li> <li>• <b>Komunikacja interpersonalna - umiejętność aktywnego słuchania i budowania porozumienia i współpracy; zachowywania się w sposób wzmacniający sens i przekaz werbalnego wypowiedzenia się.</b></li> <li>• <b>Prowadzenie rozmów i spotkań – umiejętność mówienia i zachowania się w sposób zwiększający prawdopodobieństwo zrozumienia i porozumienia się uczestników oraz podjęcia (dobrowolnego i zaangażowanego) współdziałania/ współpracy.</b></li> <li>• <b>Umiejętność wystąpień publicznych – j. w.</b></li> </ul>
<b>2. Obsługa klientów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Profesjonalizm obsługi – umiejętność szybkiego, sprawnego, zrozumiałego dla klienta i zgodnego z przepisami załatwiania spraw.</b></li> <li>• <b>Empatia - życzliwość i zaangażowanie w proces obsługi klientów. Umiejętność kontrolowania emocji, łagodzenia napięć emocjonalnych i pozytywnego i radzenia sobie ze stresem w kontaktach z trudnym klientem.</b></li> </ul>
<b>3. Współpraca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Umiejętność współdziałania – umiejętność realizacji zadań wspólnie lub w porozumieniu z innymi pracownikami, ukierunkowanych na efektywne osiągnięcie uzgodnionych celów. Umiejętność pracy w zespole.</b></li> <li>• <b>Budowanie i zarządzanie relacjami – asertywne budowanie ukierunkowanych zadaniowo więzi z innymi współpracownikami (w tym podwładnymi i przełożonymi) oraz z partnerami zewnętrznymi.</b></li> <li>• <b>Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych – umiejętność łagodzenia konfliktów, pozytywnego radzenia sobie ze stresem w pracach zespołowych i w kontaktach zadaniowych z innymi pracownikami lub partnerami zewnętrznymi.</b></li> <li>• <b>Umiejętność negocjacji i perswazji – zdolność do konstruktywnego udziału w procesie wzajemnego poszukiwania rozwiązań kompromisowych lub synergicznych.</b></li> <li>• <b>Zarządzanie relacjami z otoczeniem politycznym i społecznym – umiejętne i skuteczne prowadzenie rozmów, spotkań i działań, także w ramach partnerstw, z instytucjami, władzami politycznymi, przedsiębiorcami i przedstawicielami społecznymi w celu realizacji polityk i zadań publicznych – w wymiarze lokalnym, ponadlokalnym i krajowym w oparciu o dogłębną znajomość lokalnego środowiska (problemów i wyzwań społecznych).</b></li> </ul>

76

## KOMPETENCJE STANOWISKOWE

Kompetencja	Definicja Kompetencji
<b>1. Jakość pracy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rzetelność</b> – sumienne, bezstronne, dokładne, staranne i skrupulatne wykonywanie zadań zgodnie z przepisami, obowiązującymi w organizacji wytycznymi i procedurami oraz dobrem klienta.</li> <li>• <b>Terminowość</b> - przestrzeganie terminów określonych przepisami lub wyznaczonych przez przełożonego, systematyczne wykonywanie bieżących obowiązków, brak zaległości.</li> <li>• <b>Organizowanie pracy własnej</b> - umiejętność nadawania właściwej hierarchii zadaniom powierzonym do wykonania oraz właściwy dobór metod i środków do ich realizacji. Utrzymywanie miejsca pracy w czystości i porządku.</li> </ul>
<b>2. Wiedza specjalistyczna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wykorzystywanie wiedzy fachowej</b> – umiejętność stosowania wiedzy z dziedziny kluczowej specjalizacji, w sposób zapewniający skuteczność i poprawność realizacji powierzonych zadań na stanowisku pracy (w tym znajomość i umiejętność stosowania odpowiednich przepisów i procedur).</li> <li>• <b>Interpretacja informacji, tworzenie wiedzy</b> – zdolność dzielenia się informacją, wiedzą i doświadczeniami z innymi osobami, także w ramach zespołowego uczenia się.</li> <li>• <b>Obsługa urządzeń i oprogramowania specjalistycznego.</b></li> </ul>
<b>3. Zorientowanie na osiągnięcie celów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Koncentracja</b> – zdolność do koncentrowania się na celach, dyscyplina i dbałość o osiągnięcie celów i efektywność działań.</li> <li>• <b>Zarządzanie informacją i wiedzą</b> - zdolność wyszukiwania, gromadzenia, przetwarzania i wykorzystania informacji i wiedzy w celu wzorowego wypełniania przydzielonych zadań.</li> <li>• <b>Umiejętności analityczne</b> – zdolność analizowania i kojarzenia danych i informacji szczegółowych oraz wyciągania wniosków zapewniających efektywność i skuteczność realizowanych zadań.</li> </ul>
<b>4. Postawa etyczna i pro-aktywność</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prawość i uczciwość</b> - wykonywanie zadań w sposób nie budzący podejrzeń o stronniczość i interesowność, rzetelne przedstawianie faktów, dbałość o nieposzlakowaną opinię; spójność myślenia, mówienia i działania.</li> <li>• <b>Budowanie wizerunku organizacji</b> - ogół zachowań i podejmowanych działań, których celem jest kształtowanie pozytywnego postrzegania organizacji.</li> <li>• <b>Rozwój osobisty</b> - postawa ukierunkowana na ciągłe doskonalenie się w celu uaktualniania swojej wiedzy oraz rozwijania kompetencji niezbędnych do pracy w obszarze, którym pracownik zajmuje się zawodowo. Gotowość dzielenia się zdobytą wiedzą, praktyką i doświadczeniem zawodowym.</li> <li>• <b>Inicjatywa</b> – pomysłowość i zdolność do podejmowania działań z własnej woli w celu uzgadniania i wdrażania rozwiązań doskonalących na stanowisku pracy lub w organizacji.</li> </ul>

123

**W przypadku każdej kompetencji wyróżniono 5 poziomów nasilenia:**

- **Poziom A** oznacza posiadanie kompetencji do właściwego i umiejętnego wykonywania zadań z jednoczesnym dopuszczeniem popełniania błędów w przypadku samodzielnego ich wykonywania. Właściwe wykonywanie zadań może być uwarunkowane wsparciem innych pracowników lub świadomością monitoringu/ kontroli jakości realizowanych zadań.
- **Poziom B** oznacza posiadanie trwałych kompetencji oraz samodzielne i efektywne działanie w prawie każdym (nawet trudnych) warunkach w ramach powierzonych obowiązków.
- **Poziom B+** oznacza stałą, samodzielny rozwój posiadanych kompetencji oraz zaangażowane, efektywne i skuteczne działanie w każdym warunkach w ramach pełnionych obowiązków.
- **Poziom C** oznacza wykraczanie poza indywidualne obowiązki pracownika. Wiąże się z instruowaniem współpracowników i dzieleniem się z nimi wiedzą zwiększającymi efektywność i skuteczność ich pracy.
- **Poziom D** oznacza zdolność do tworzenia rozwiązań i dobrych praktyk, a także proponowanie, planowanie i wdrażanie procedur działania dotyczących danego zagadnienia na skalę całej organizacji.

Załącznik Nr 3

do Zarządzenia Nr 273/2013 Burmistrza Miasta Maków Mazowiecki z dnia 04 .09. 2013r.

### BILANS KOMPETENCJI – LUK/NADWYŻEK KOMPETENCYJNYCH

1.	IMIĘ I NAZWISKO PRACOWNIKA	
1.1.	NAZWA STANOWISKA PRACY	
1.2.	NAZWA PIONU ORGANIZACYJNEGO	
1.3.	NAZWA WEWN. KOMÓRKI ORGANIZACYJNEJ	
1.4.	SYMBOL STANOWISKA PRACY	
1.5.	IMIĘ I NAZWISKO PRZEŁOŻONEGO	

Lista kompetencji	Poziom kompetencji oczekiwany dla stanowiska ( A, B, B+, C, D )	Luka / nadwyżka kompetencyjna pracownika (skala -2, -1, 0, 1, 2)
<b>Kompetencje stanowiskowe</b>		
<b>Kompetencje społeczne</b>		
<b>Kompetencje kierownicze</b>		

Podpis pracownika

Podpis przełożonego