



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



ŚLĄSKI ZWIĄZEK
GMIN I POWIATÓW

ul. Kościuszki 43/5
40-048 Katowice
Tel. +4832/ 25 11 021 25 11 241
Fax. +4832/ 25 10 985

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**DOBRA PRAKTYKA W OBSZARZE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI
LUDZKIMI – STRATEGICZNA GOTOWOŚĆ KLUCZOWYCH STANOWISK
W URZĘDZIE MIEJSKIM W JAWORZNIE**



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jaworzno – Strategiczna gotowość kluczowych stanowisk

Badanie strategicznej gotowości kluczowych stanowisk wiązało się z udziałem UM Jaworzno w projekcie unijnym „Kompetentny i profesjonalny samorząd” i wdrażaną w jego ramach koncepcją Zrównoważonej Karty Wyników (stąd terminologia badania nawiązująca do terminologii ZKW).

Badanie strategicznej gotowości kluczowych stanowisk, stworzone w UM w Jaworznie, zostało przeprowadzone przez kierowników komórek organizacyjnych UM. W pierwszej kolejności wskazano **kluczowe stanowiska w działalności piętnastu komórek organizacyjnych UM**. Są to najczęściej główni specjaliści oraz specjaliści branżowi w danej dziedzinie.

Następnie Naczelnicy/kierownicy wydziałów/biur za pomocą specjalnej ankiety określili dla każdego „kluczowego stanowiska” modelowe (idealne) wymagania dla wytypowanych kluczowych stanowisk, takie jak poziom wykształcenia, doświadczenia (w latach) oraz inne potencjalne wymagania i umiejętności. W dalszej kolejności nastąpiła weryfikacja wykształcenia, doświadczenia oraz umiejętności aktualnie zatrudnionych pracowników na stanowiskach kluczowych pod kątem modelowych wymagań.

Miernik strategicznej gotowości kluczowych stanowisk ma na celu pokazanie informacji czy zapewniono strategiczną gotowość kluczowych stanowisk, czy wszystkie kluczowe stanowiska są „obsadzone” przez pracowników o odpowiednich kompetencjach i kwalifikacjach. Zakłada się, że przez ciągły rozwój pracowników, ew. pozyskiwanie nowych zapewnimy obsadzenie 100 % kluczowych stanowisk odpowiednimi pracownikami. Wskaźnik pokazuje ilość pracowników o idealnym profilu kompetencji – wiedzy, umiejętności, predyspozycji osobowościowych.

Cel zostanie zrealizowany poprzez określenie kluczowych stanowisk, weryfikację posiadanego kapitału ludzkiego a następnie doszkalanie, ew. przesunięcia kadrowe lub zatrudnienie nowych pracowników.

Na podstawie danych uzyskanych z komórek organizacyjnych stwierdzono, że strategiczna gotowość kluczowych stanowisk w Urzędzie Miejskim w Jaworznie w roku 2013 kształtuje się na poziomie 82% - w odniesieniu do roku 2012 nastąpił wzrost o 5%. Urząd zamierza osiągnąć 90% gotowość strategiczną do roku 2016.

UM zamierza też objąć analizą gotowości strategicznej pozostałe komórki organizacyjne nieuczestniczące w pilotażowych działaniach 15 komórek. Kwestią do dyskusji pozostaje włączenie do analizy strategicznej gotowości stanowisk kierowniczych, dla których dotąd nie prowadzono tego rodzaju weryfikacji. Można również rozważyć przypisanie różnych wag kryteriom wykształcenia, doświadczenia i innych kompetencji.



Formularz kompetencyjny cz. 1

Obszar działania / referat	Rzeczywista liczba stanowisk w danym obszarze	Liczba strategicznych stanowisk w danym obszarze	Wykształcenie (rodzaj*)-(kierunek*) określenie požądane go wykształcenia dla każdego stanowiska		Ocena gotowości strategicznej część I – wykształcenie TAK/NIE	Požadane doświadczenie (w latach)	Ocena gotowości strategicznej część II – doświadczenie TAK/NIE	Wiedza/umiejętności/wymagania potrzebne (požadane) do wykonywania pracy na wskazanym stanowisku (max. 3)	Ocena gotowości strategicznej część III – wiedza/umiejętności TAK/NIE	PROPOZYCJE/UWAGI KIEROWNIKA KOMÓRKI ORGANIZACYJNEJ (uzupełnić w przypadku zaznaczenia przynajmniej jednej odpowiedzi NIE – z wyłączeniem części II- doświadczenie)	Ocena gotowości strategicznej w Wydziale zasada: spełnia/nie spełnia wymagań TAK/NIE
			Stanowiska pracy	(rodzaj*)-(kierunek*)							
Promocja i współpraca z zagranicą	4	4	1	Wyższe mgr – ekonomia, finanse	NIE	3	TAK	opisywanie faktur, obsługa programu H, umiejętność sporządzania pism urzędowych	TAK	skierować pracownika na szkolenie z finansów	NE
			1	Średnie – grafika komputerowa, plastyka	TAK	2	TAK	umiejętność obsługi programów graficznych i projektowania materiałów promocyjnych i informacyjnych	TAK		TAK
			1	Wyższe – reklama, promocja, public relations, marketing	TAK	3	TAK	umiejętność sporządzania pism urzędowych, tworzenia i planowania kampanii promocyjnych	TAK		TAK
			1	Wyższe – reklama, promocja, public relations, marketing	NIE	3	TAK	umiejętność sporządzania pism urzędowych, tworzenia i planowania kampanii promocyjnych	TAK	studia podyplomowe lub szkolenie z komunikacji społecznej	NE

Z załączonego formularza kompetencyjnego wynika, że dwóch pracowników odpowiedzialnych za promocję i współpracę z zagranicą nie spełnia gotowości strategicznej w zakresie części I – wykształcenia. Kierownik komórki organizacyjne proponuje szkolenia oraz studia podyplomowe, aby stanowiska te stały się gotowe strategicznie w określonej perspektywie czasowej.

Propozycje dotyczące podnoszenia kwalifikacji pracowników są następnie uszczegółowiane poprzez określenie terminu, zakresu, orientacyjnego kosztu, np. konkretnego szkolenia i wchodzi w skład ogólnego planu szkoleń UM. System ma przede wszystkim funkcję diagnostyczno-motywacyjną. Nie przewiduje się sankcji dla pracowników niespełniających gotowości strategicznej (pozytywne budowanie kompetencji pracowniczych, jako zapłacowy system motywacyjny). System nie jest również powiązany z zasadami wynagradzania i awansowania pracowników