



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 – SYSTEM PODNOSZENIA KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW W URZĘDZIE MIEJSKIM W GLIWICACH

BIURO PROJEKTU: „BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ W URZĘDACH MIAST NA PRAWACH POWIATU, URZĘDACH GMIN I STAROSTWACH POWIATOWYCH”.

Budynek INFOSYSTEM – Pokój 502
ul. Kopernika 26
40-064 Katowice



tel. +4832/ 77 60 160; 77 60 161
e-mail: benchmarking@silesia.org.pl



Gliwice – System podnoszenia kompetencji pracowników

W Urzędzie Miejskim w Gliwicach corocznie pokaźne środki finansowe inwestowane są w rozwój pracowników. Łączna kwota wydatków na szkolenia w latach 2012-2013 wyniosła odpowiednio ponad 150 i 140 tys. złotych. W latach 2010-2011 poza środkami własnymi szkolenia realizowane były ze środków europejskich pozyskanych przez UM. Jednocześnie wyniki prowadzonych w urzędzie badań satysfakcji pracowników¹ m. in. z oferowanych przez pracodawcę możliwości **podnoszenia kwalifikacji i rozwoju zawodowego** pokazywały, że pracownicy nie są w pełni zadowoleni z proponowanych im form rozwoju.

Tabela. Zadowolenie pracowników z proponowanych przez UM form rozwoju zawodowego – na podstawie badania satysfakcji pracowników (skala oceny 0-5).

	Lata		
	2010	2011	2012
Średnia ocena motywatora	3,03	2,90	3,01
Wskaźnik satysfakcji	61%	58%	61%

Źródło: UM Gliwice

Wydział Kadr, Szkoleń i Płac poszukując metody na podniesienie satysfakcji pracowników przy jednoczesnym utrzymaniu, na niezmienionym poziomie, finansowania rozwoju kadry, w listopadzie 2013 r. przeprowadził ankietę badającą preferencje pracowników w zakresie form rozwoju zawodowego. W ankietowaniu wzięło udział 571 os. (tj. **91,5%** pracowników na stanowiskach urzędniczych), w tym 73 os. na stanowiskach kierowniczych.

Wyniki ankiet wskazały, że przeważająca większość (**ponad 80%**) pracowników oczekuje:

¹ Badania satysfakcji pracowników prowadzone są w Urzędzie Miejskim w Gliwicach od roku 2001. Dzięki konsekwentnym działaniom zachęcającym pracowników do udziału w badaniach oraz troską o anonimowość badań, a także wykorzystanie wyników opinii pracowników do projektowania zmian systemowych, stopa zwrotu ankiet w roku 2014 r. wyniosła 84%. Stopa zwrotu na takim poziomie gwarantuje, że wyniki badań są reprezentatywne i można na ich podstawie wyciągać wnioski i formułować zmiany.



- **Szkoleń specjalistycznych związanych ze specyfiką pracy.** Znacznie mniej zainteresowanych było tzw. „szkoleniami miękkimi” (np. obsługa klienta, metody walki ze stresem, asertywność) oraz szkoleniami ogólnymi (np. etyka, ochrona danych osobowych, poprawna polszczyzna w języku urzędowym).
- **Szkoleń w małych grupach (maksymalnie 20-osobowych) oraz prowadzonych przez trenera z firmy zewnętrznej.**

Odnosząc wyniki badania do szkoleń zrealizowanych w latach 2012-2013 stwierdzono, że tylko nieliczne spełniały oczekiwania pracowników.

Aby realizować szkolenia specjalistyczne w mniejszych grupach (kryteria te z reguły w sposób istotny wpływają na cenę szkolenia) konieczne stało się ustalenie priorytetów. Podstawą okazała się odpowiedź na pytanie: po co pracodawca szkoli (a szerzej: podnosi kompetencje) pracowników? Odpowiedź daje model SEB (Standard of Education in Business), ukierunkowany na realizację szkoleń w sposób efektywny biznesowo.

Szkolenie to zaplanowany proces zmiany sposobu działania/zachowania określonej grupy pracowników budowany na bazie uzupełnienia, związanego ze zmianą deficytu kompetencyjnego, w zakresie postaw, wiedzy i umiejętności ludzi dający ostatecznie identyfikowalne rezultaty dla organizacji

Szkolenie efektywne to takie, które przynosi, dające się ocenić i udowodnić, korzyści dla organizacji.

Przy wsparciu merytorycznym zewnętrznej firmy konsultingowej rozpoczęto wdrażanie modelu dotychczas wykorzystywanego w biznesie. Aby zaadaptować model do potrzeb i specyfiki urzędu powołano specjalny zespół zadaniowy, mający w szczególności zaprojektować nowy system podnoszenia kompetencji pracowników.

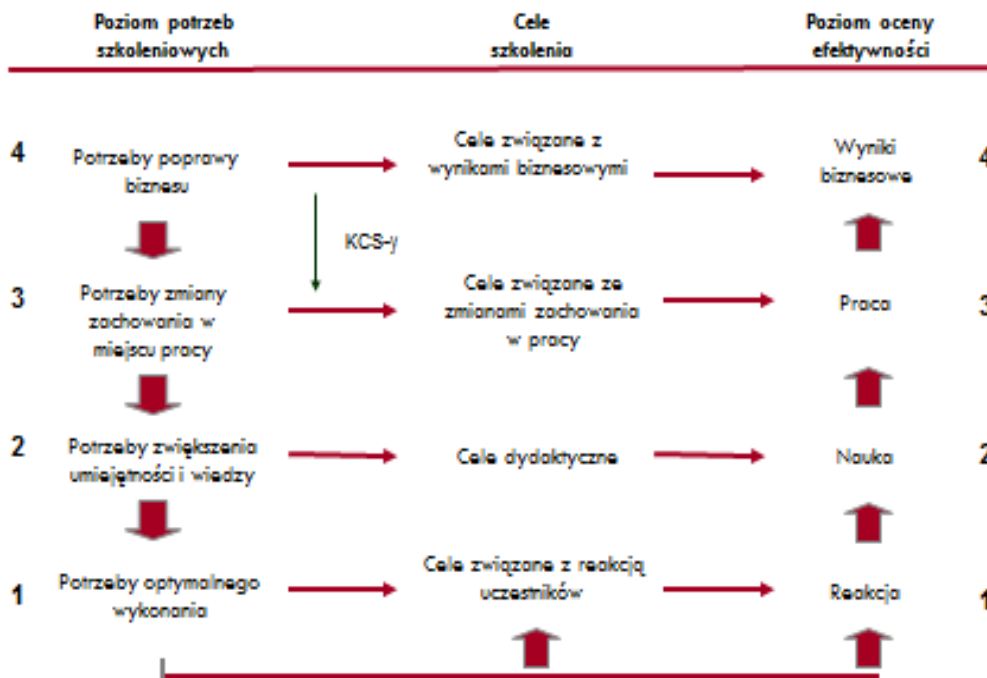
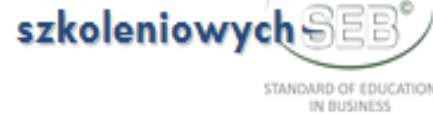
Zdefiniowano dwa podstawowe cele projektowanych zmian:

- Pozytywna ocena systemu podnoszenia kompetencji przez pracowników urzędu, mierzona, co najmniej 10% corocznym wzrostem odsetka ocen dobrych i bardzo dobrych (począwszy od 2015 r., dochodząc do 80% w 2018 r.);
- **Co najmniej 80% szkoleń podnoszących kompetencje pracowników w zakresie wiedzy i umiejętności przynosi wymierny rezultat na stanowisku pracy. Począwszy od 2015 r. bezpośredni przełożeni uzgadniają z pracownikami cele dla szkoleń podnoszących kompetencje w zakresie wiedzy i umiejętności oraz oceniają ich realizację na stanowiskach pracy. Co najmniej 80% ocen potwierdza osiągnięcie założonych rezultatów.**

Wypracowane przez zespół narzędzia przekazano do zaopiniowania naczelnikom wydziałów. Od właściwego zrozumienia systemu przez naczelników wydziałów zależy bowiem powodzenie całego przedsięwzięcia.



Algorytm do analizowania potrzeb szkoleniowych schemat U



Źródło: Prezentacja UM Gliwice podczas spotkania nt. dobrych praktyk w projekcie „Benchmarking...”, Katowice, 16.06.2014

Najistotniejszym etapem procesu podnoszenia kompetencji jest prawidłowa **identyfikacja potrzeb**. Aby możliwe było efektywne zarządzanie szkoleniami w urzędzie musimy „wyjść” z poziomu biznesowego, odpowiadając sobie na pytanie: **Po co, z punktu widzenia organizacji, chcemy przeszkolić pracownika?**

Pierwszym etapem jest wskazanie konkretnego miejsca, aspektu działania urzędu, czy też parametru lub wskaźnika, który wymaga zmiany (poprawy) – **definiujemy biznesowy cel** projektu szkoleniowego.

W dalszej kolejności **identyfikujemy zachowania** określonych pracowników, **które muszą ulec zmianie** – opisujemy czynności, działania, które muszą stać się czynnościami stale wykonywanymi na danym stanowisku pracy lub/i wskazujemy działania, których należy zaniechać.



Następnie definiujemy kompetencje (w zakresie wiedzy, umiejętności, postaw), których brak lub występowanie w niewystarczającym nasileniu determinuje niewłaściwe (zidentyfikowane we wcześniejszym kroku) zachowania pracownika. Te **kompetencje** będą **uzupełniane w trakcie szkolenia**.

Ostatnim etapem jest **ustalenie sposobu realizacji projektu szkoleniowego** gwarantujące jak największe zaangażowanie uczestników szkolenia i ich pełną akceptację dla proponowanej zmiany (zidentyfikowanej w kroku pierwszym).

Tak samo jak zdefiniowane są cele, tak samo powinny być zdefiniowane wyniki, które na każdym z poziomów (biznesowym, zmiany zachowań, dydaktycznym, reakcji uczestników) zamierzamy osiągnąć.

Aktualnie w UM w Gliwicach prowadzona jest identyfikacja potrzeb podnoszenia kompetencji pracowników (m. in. w trakcie przeprowadzania ocen okresowych), wyniki której będą wykorzystane do opracowania tzw. planu podnoszenia kompetencji pracowników zastępującego tradycyjnie rozumiany plan szkoleń i umożliwiającego bardziej świadome i efektywne inwestowanie środków finansowych przeznaczonych na rozwój kadry.