



Jednolita S-trategia T-erytorialna = spójny obszar funkcjonalny powiatu mikołowskiego poprzez wzmocnienie mechanizmów efektywnej współpracy JST



**Podstrategia: Wzmacnianie
potencjału instytucjonalnego
i skuteczności administracji
publicznej na lata 2016- 2025**

Lipiec 2016 r.



Spis treści

1. Wstęp	4
2. Analiza sytuacji w jednostkach samorządu terytorialnego obszaru funkcjonalnego - identyfikacja i analiza zasobów, produktów, cech indywidualnych JST obszaru funkcjonalnego.....	6
2.1. Wprowadzenie - sposób dokonania analizy	6
2.2. Doskonalenie zawodowe.....	7
2.3. Okresowa ocena pracowników.....	9
2.4. Awansowanie pracowników.....	12
2.5. Badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych.....	15
3. Analiza SWOT	18
4. Podsumowanie - określenie sytuacji zastanej	20
5. Misja i wizja (cel generalny).....	23
5.1. Wizja	23
5.2. Misja	23
6. Cele strategiczne – w tym powiązanie z innymi dokumentami strategicznymi na szczeblu krajowym, regionalnym, lokalnym	24
7. Cele operacyjne oraz proponowane kierunki rozwoju	30
8. Plan Rozwoju Instytucjonalnego - Plan Operacyjny	34
8.1. Wprowadzenie - stosowana metodologia	34
8.2. Doskonalenie zawodowe.....	34
8.2.1. Opis procesu.....	34
8.2.2. Katalog narzędzi i procedur z zakresu doskonalenia zawodowego	38
8.2.3. Wzorcowy regulamin doskonalenia zawodowego pracowników	38
8.3. Okresowa ocena pracowników.....	39
8.3.1. Opis procesu.....	39
8.3.2. Katalog narzędzi i procedur z zakresu okresowej oceny pracowników.....	40
8.3.3. Wzorcowy regulamin okresowej oceny pracowników	41
8.4. Awansowanie pracowników.....	42
8.4.1. Zasady dotyczące awansowania pracowników	42
8.4.2. Katalog narzędzi i procedur z zakresu awansowania pracowników	43
8.4.3. Wzorcowy regulamin awansowania	44
8.5. Badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych.....	44
8.5.1. Opis procesu.....	44
8.5.2. Katalog narzędzi i procedur z zakresu badań potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych	46



8.5.3. Propozycje zróżnicowanych narzędzi informowania mieszkańców JST o sprawach ważnych dla społeczności lokalnej.....	46
9. Projekt systemu wdrażania i monitorowania.....	48
10. Załącznik 1. Diagnoza potrzeb rozwojowych – instrukcja dla przełożonego	51
11. Załącznik 2. Arkusz badania potrzeb rozwojowych	52
12. Załącznik 3. Roczny plan działań rozwojowych	53
13. Załącznik 4. Karta szkolenia	54
14. Załącznik 5. Arkusz oceny szkolenia	55
15. Załącznik 6. Wzorcowy regulamin doskonalenia zawodowego pracowników.....	56
16. Załącznik 7. Wzorcowy regulamin okresowej oceny pracowników	62
17. Załącznik 8. Lista i opis kryteriów oceny wspólnych dla wszystkich pracowników oraz kryteriów uzupełniających	69
18. Załącznik 9. Arkusz oceny pracownika	70
19. Załącznik 10. Arkusz samooceny	71
20. Załącznik 11. Wzór rozwiązania umowy za wypowiedzeniem.....	72
21. Załącznik 12. Wzorcowy regulamin awansowania pracowników	73
22. Załącznik 13. Wniosek o awans pracownika	77
23. Załącznik 14. Tabela kompetencji.....	78
24. Załącznik 15. Procedura badań potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych	79
25. Załącznik 16. Ankieta badania satysfakcji klienta.....	82
26. Załącznik 17. Narzędzie do opracowania wyników badania satysfakcji klienta	83
27. Załącznik 18. Instrukcja kodowania wyników badania satysfakcji klienta	84
28. Spis tabel.....	87
29. Spis rysunków	88



1. Wstęp

Podstrategia wzmocnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji publicznej obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego jest jednym z rezultatów projektu pn. „J-ednolita S-strategia T-erytorialna = spójny obszar funkcjonalny powiatu mikołowskiego poprzez wzmocnienie mechanizmów efektywnej współpracy JST”, realizowanego w ramach programu „Rozwój miast poprzez wzmocnienie kompetencji jednostek samorządu terytorialnego, dialog społeczny oraz współpracę z przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego” finansowanego ze środków Mechanizmu Finansowego EOG 2009-2014.

Celem opracowania dokumentu strategiczno-operacyjnego pn. „Wzmocnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji publicznej” w perspektywie długoterminowej (2016-2025) jest zwiększenie spójności społeczno-gospodarczej powiatu mikołowskiego poprzez wypracowanie wspólnych mechanizmów współpracy wzmacniających kompetencje zarządcze jednostek samorządu terytorialnego w powiecie mikołowskim oraz komunikację i partycypację społeczną.

Podstawą Podstrategii są opracowane wzorcowe narzędzia usprawnień zarządczych w administracji jednostek samorządowych obszaru funkcjonalnego w wybranych aspektach jej funkcjonowania oraz wzorcowe narzędzia usprawnień w zakresie komunikacji i partycypacji społecznej dla urzędów jednostek samorządu obszaru funkcjonalnego.

Podstrategia wzmocnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji publicznej powiatu mikołowskiego została opracowana na podstawie analizy desk research, spotkań diagnostycznych, wywiadów indywidualnych u każdego z Partnerów projektu oraz warsztatów strategicznych z przedstawicielami wszystkich urzędów uczestniczących w projekcie. Dzięki tak zaplanowanemu procesowi możliwe było dostosowanie opracowywanych narzędzi do potrzeb i oczekiwań jej grup docelowych.

Należy mieć na uwadze, że zmiany zachodzące w otoczeniu powodują, że zapisy Podstrategii powinny być weryfikowane w czasie. Przedstawiona Podstrategia jest opracowaniem pragmatycznym, dlatego też zakłada, że być może nie wszystkie rozwiązania w niej wskazane będą możliwe do realizacji w chwili obecnej. W perspektywie czasu może również być zasadne, odstąpienie od ich kontynuacji lub realizacji. W związku z tym Podstrategię można uznać za elastyczne narzędzie do planowania i wyznaczania głównych kierunków rozwoju powiatu mikołowskiego w obszarze usprawnienia pracy administracji samorządowej. Jednocześnie należy podkreślić, że wskazane w Podstrategii narzędzia, cele i zadania stanowią sugestie i propozycje działań, których wdrożenie będzie zależało od decyzji poszczególnych władz samorządów gminnych i powiatowego.

Podstawą opracowania Podstrategii była diagnoza (oparta zarówno na analizie danych zastanych, jak i badaniach jakościowych). Została ona opracowana w podziale na cztery procesy – doskonalenie zawodowe, okresowa ocena pracowników, awansowanie pracowników, badanie potrzeb i satysfakcji klientów usług publicznych. W oparciu o te cztery diagnozy cząstkowe przygotowano podsumowanie stanowiące syntetyczne określenie sytuacji zastanej. Stanowi ono fundament do części strategicznej dokumentu.

Zgodnie z metodyką planowania strategicznego punktem wyjścia było określenie wizji i misji obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego. Na ich podstawie wyznaczone zostały cele strategiczne – mające charakter ogólny i określające pożądane zmiany w długiej perspektywie czasowej. Do celów strategicznych przypisane zostały cele



operacyjne, sformułowane na wyższym poziomie szczegółowości. Cele te zostały poddane analizie spójności z innymi dokumentami strategicznymi na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym, scharakteryzowano również ich powiązanie z problemami i słabymi stronami, a także potencjałami. Do celów operacyjnych przypisane zostały również zadania realizacyjne. Na podstawie celów przygotowany został Plan Rozwoju Instytucjonalnego - Plan Operacyjny, który składa się z opisów procesów oraz narzędzi dla poszczególnych procesów.

Ostatnią część dokumentu stanowi projekt systemu jego wdrażania i monitorowania wraz ze wskaźnikami monitoringu.



2. Analiza sytuacji w jednostkach samorządu terytorialnego obszaru funkcjonalnego - identyfikacja i analiza zasobów, produktów, cech indywidualnych JST obszaru funkcjonalnego

2.1. Wprowadzenie - sposób dokonania analizy

Niniejszy rozdział prezentuje diagnostyczną analizę zastanej sytuacji w jednostkach samorządu terytorialnego. Pierwszym etapem jej opracowania było badanie danych zastanych, dokonane na podstawie dokumentów uzyskanych od wszystkich Partnerów projektu. Każdy z Partnerów został poproszony o przekazanie następujących rodzajów dokumentów:

- procedury, zarządzenia, regulaminy wraz z załącznikami/ formularzami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności dotyczące obszarów:
 - doskonalenie zawodowe,
 - okresowa ocena pracowników,
 - awansowanie pracowników;
- struktura organizacyjna jednostki;
- opisy stanowisk;
- regulamin organizacyjny;
- regulamin wynagradzania;
- system premiowania;
- system kar i nagród;
- księga jakości ISO;
- obowiązujące procedury przeprowadzania badań satysfakcji klientów;
- obowiązujące uchwały i procedury dotyczące sposobów przeprowadzania konsultacji społecznych;
- ostatnie formularze ankiet badań satysfakcji klientów.

Uzupełnieniem i weryfikacją zebranych w ten sposób informacji były warsztaty diagnostyczne, na które zostali zaproszeni pracownicy urzędów:

- osoba odpowiedzialna za realizację każdego procesu (maksymalnie 4 osoby);
- kierownik komórki organizacyjnej, której zadania są związane z obsługą klienta zewnętrznego;
- kierownik komórki organizacyjnej, której zadania są związane z obsługą klienta wewnętrznego;
- pracownik ze stażem pracy powyżej 10 lat, którego zadania są związane z obsługą klienta zewnętrznego;
- pracownik ze stażem pracy poniżej 3 lat, którego zadania są związane z obsługą klienta zewnętrznego;
- sekretarz gminy/ powiatu (opcjonalnie).

W celu pogłębienia informacji na temat awansowania pracowników, dodatkowo w każdym urzędzie przeprowadzony został również wywiad z osobą odpowiedzialną za realizację tego procesu.

Dzięki takiej triangulacji źródeł i technik zbierania danych możliwe było przygotowanie pogłębionych diagnoz procesów, które zostały zaprezentowane poniżej. Włączono do nich również analizy SWOT opracowane podczas warsztatów. Poza analizami SWOT w odniesieniu do procesów przeprowadzona została również łączna analiza potencjału instytucjonalnego. Zakończenie rozdziału stanowi podsumowanie stanowiące syntetyczny opis sytuacji w jednostkach samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego.



2.2. Doskonalenie zawodowe

W jednostkach samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego pracownicy mają możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych. W budżetach urzędów na każdy rok przeznaczane są środki finansowe na ten cel, w wysokości adekwatnej do możliwości finansowych urzędu.

Sposób realizowania procesu doskonalenia zawodowego w większości urzędów nie jest sformalizowany, tzn. nie jest opisany stosownym regulaminem, instrukcją czy procedurą. Wyjątek stanowią formalne regulacje proceduralne w Urzędzie Miasta Mikołów (Zarządzenie Burmistrza Mikołowa w sprawie zasad udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe pracowników Urzędu Miasta Mikołów) i w Urzędzie Gminy w Wyrach (Regulamin wynagradzania pracowników Urzędu Gminy w Wyrach, rozdział IV).

W niektórych JST o rozwoju zawodowym pracowników mówią dokumenty wypełniane podczas okresowej oceny pracowników, mające formę kwestionariusza z pytaniami otwartymi, zbierające oczekiwania pracowników związane z rozwojem ich kompetencji (np. Osobisty plan rozwoju pracownika samorządowego - zatrudnionego na stanowisku urzędniczym w Urzędzie Miejskim Orzesze/kierownika miejskiej jednostki organizacyjnej).

Niezależnie od stopnia sformalizowania procesu, w JST podejmowane są działania mające na celu rozwój zawodowy pracowników. Do takich działań należą:

- szkolenia, kursy, konferencje dla indywidualnie zgłaszanych pracowników prowadzone przez zewnętrznego dostawcę;
- szkolenia na terenie urzędu prowadzone przez pracowników urzędu;
- szkolenia na terenie urzędu prowadzone przez zewnętrznego dostawcę;
- szkolenia obowiązkowe np. BHP;
- studia (finansowanie opłat i/lub udzielanie urlopu szkoleniowego).

Doskonaleniu zawodowemu pracowników urzędów służą także nieformalne sposoby zdobywania wiedzy i nowych umiejętności, jak na przykład instruktaż, wymiana doświadczeń pomiędzy pracownikami, czy lektura własna. Mimo, iż działania takie mają miejsce, nie są one rejestrowane i mają charakter nieoficjalny.

Działaniem najczęściej kojarzonym się w JST z doskonaleniem zawodowym są szkolenia indywidualne organizowane przez dostawców zewnętrznych. Ponieważ udział pracownika w szkoleniu z reguły wiąże się z poniesieniem przez urząd opłaty za uczestnictwo pracownika w szkoleniu, a także pokrycie kosztów jego delegacji, w urzędach funkcjonują różne metody postępowania w tym zakresie

Z reguły pracownik zainteresowany udziałem w szkoleniu uzyskuje na to zgodę swojego bezpośredniego przełożonego, a następnie osoby odpowiedzialnej za wydanie ostatecznej decyzji w tej sprawie (Sekretarz, Wójt, Burmistrz). Zgłoszenia pracownika na szkolenie dokonuje osoba dedykowana do tego w urzędzie (np. pracownik wydziału organizacyjnego).

W większości przypadków nie ma jednolitego formularza zgłoszeniowego dla wszystkich pracowników urzędu, a jego funkcję pełni wydrukowana oferta z programem i warunkami szkolenia uzyskana od dostawcy zewnętrznego.

Działania na rzecz doskonalenia zawodowego pracowników częściej wynikają z bieżących potrzeb, niż z planowych działań. Skutkuje to pojawiającymi się przypadkami wykorzystywania budżetu przez te same komórki organizacyjne, a nawet osoby, mające większą determinację w uzyskaniu zgody przełożonych na ich udział w szkoleniach.



Większość JST nie ocenia efektywności działań rozwojowych oraz nie formalizuje sposobu dzielenia się wiedzą przez pracowników uczestniczących w szkoleniach, co w wielu przypadkach ułatwiłoby pracownikom dostęp do najlepszych praktyk czy aktualnej wykładni przepisów.

Problemem wielu urzędów jest brak jednego, ogólnie dostępnego miejsca (np. jednolitej bazy elektronicznej), gdzie gromadzone byłyby informacje o działaniach rozwojowych planowanych dla pracowników (w tym o szkoleniach), działaniach już zrealizowanych razem z ich oceną oraz ocena jakości dostawcy zewnętrznego.

Konieczność racjonalnego zarządzania wiedzą oraz efektywnego gospodarowania środkami finansowymi rodzi potrzebę sformalizowania procesu doskonalenia zawodowego pracowników, czyniąc z niego proces oparty na planie i powiązany z innymi procesami zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie.

Tabela 1. Analiza SWOT – doskonalenie zawodowe

	Co jest korzystne?	Co jest niekorzystne?
Co jest obecnie?	<p>Co należy utrzymać?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia odpowiadające potrzebom pracowników • Racjonalne gospodarowanie środkami (minimalizacja kosztów) • Wykorzystywanie przez pracowników materiałów szkoleniowych w bieżącej pracy • Inicjatywę uczestnictwa w szkoleniach wychodzącą ze strony pracowników (pracownicy sami wyszukują szkolenia) • Powszechność szkoleń, rozumianą jako korzystanie z usług różnych dostawców – czyli jedna firma nie prowadzi wszystkich szkoleń na różne tematy • Brak przetargów na szkolenia • Możliwość uzupełniania wiedzy w zmieniającej się rzeczywistości prawnej i przepisach pracy • Otwartość pracodawcy, tworzenie przyjaznej atmosfery wokół udziału w szkoleniach • Świadomość konieczności podnoszenia kwalifikacji • Dostrzeganie w szkoleniach okazji do poznania urzędników z innych urzędów, co procentuje wymianą doświadczeń przy nietypowych sprawach. Przydatność kontaktów nieformalnych. 	<p>Co należy wyeliminować?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trudności w wyborze dostawcy szkolenia spowodowane dużą liczbą niesolidnych firm na rynku • Brak proporcjonalności między komórkami organizacyjnymi w kierowaniu pracowników na szkolenia • Korzystanie przez pracownika ze szkoleń na koszt obecnego pracodawcy podyktowane wyłącznie myślą o przyszłej karierze zawodowej poza urzędem • Brak powiązania szkoleń z awansem pracownika • Podejmowanie decyzji bez pełnej wiedzy nt. szczegółowego programu szkolenia i celów możliwych do osiągnięcia • Brak kaskadowania wiedzy po szkoleniu • Brak upowszechnienia tematyki szkoleń na forum wszystkich pracowników urzędu • Aktywność w inicjowaniu udziału w szkoleniach tylko niektórych pracowników



	Co jest korzystne?	Co jest niekorzystne?
Czego nie ma obecnie?	<p>Co należy uzyskać?</p> <ul style="list-style-type: none"> Ogólnodostępna "czarna lista szkolących i organizatorów szkoleń" sporządzana na podstawie opinii uczestników szkoleń. Proporcjonalny podział środków finansowych między wydziałami Bardziej sformalizowany obowiązek przekazywania wiedzy (podzielenie się materiałami i wiedzą, kaskadowanie wiedzy) Weryfikację przez przełożonego, czy uczestnictwo w szkoleniu pracownika przełożyło się na jego efektywność. Wspólną bazę szkoleń, publikacji wybranych zweryfikowanych ofert szkoleniowych Prowadzenie i analizę rejestru pracowników odbywających dane szkolenia Ułatwianie pracownikom nauki na studiach podyplomowych z zakresu administracji Wprowadzenie badania potrzeb szkoleniowych, co umożliwi planowość procesu Roczny plan doskonalenia zawodowego Możliwość oceniania przydatności odbytego szkolenia Jednoosobową odpowiedzialność za cały proces – wyłonienie właściciela procesu Szybkie i sprawne przeszkolenie pracowników z nowych przepisów 	<p>Czego trzeba unikać?</p> <ul style="list-style-type: none"> Większej niż obecnie formalizacji procesu, która mogłaby zniechęcić pracownika do szkoleń Tworzenia procedur, które nie będą wykorzystywane Unikanie szkoleń mało przydatnych w pracy Przyznania limitu szkoleń na pracownika, określonego kwotowo lub liczbowo, bez względu na charakter wykonywanej pracy i rzeczywiste potrzeby edukacyjne Wprowadzania nowych wersji oprogramowania i narzędzi, z którymi nie radzi sobie część pracowników Szkolenia pracowników wielokrotnie z tego samego, dublowanie się tematyki szkoleń Generowania dodatkowych kosztów związanych ze szkoleniami

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od Partnerów Projektu podczas warsztatów diagnostycznych

2.3. Okresowa ocena pracowników

Jednostki samorządu terytorialnego, na mocy Ustawy o pracownikach samorządowych z dnia 21 listopada 2008 r. (Dz.U. 2016 poz. 902) są zobowiązane do przeprowadzania okresowej oceny pracowników. Ustawodawca nałożył na kierowników urzędów obowiązek określenia szczegółowych zasad dokonywania ocen okresowych, uwzględniających specyfikę funkcjonowania urzędu.

W jednostkach samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego ten obowiązek został wypełniony. Każdy urząd dysponuje zestawem dokumentów regulujących proces okresowej oceny pracowników. Występują jednak znaczne różnice pomiędzy tymi dokumentami, dotyczące głównie ich liczby oraz poziomu szczegółowości. Do dokumentów związanych z procesem oceny i będących w posiadaniu urzędów należą:

- regulamin przeprowadzania okresowej oceny pracowników;



- wykaz kryteriów obowiązkowych;
- wykaz kryteriów dodatkowych;
- arkusz oceny;
- arkusz oceny cząstkowej;
- arkusz samooceny;
- Osobisty Plan Rozwoju Pracownika;
- powiadomienie o terminie przeprowadzenia oceny okresowej pracownika;
- powiadomienie o nowym terminie przeprowadzenia oceny okresowej pracownika;
- rozwiązanie za wypowiedzeniem stosunku pracy z powodu ponownej negatywnej oceny.

W Regulaminach przeprowadzania okresowej oceny pracowników z reguły znajduje się odwołanie do konieczności wypełniania obowiązków pracownika samorządowego określonych w Ustawie o pracownikach samorządowych. Również zgodnie z zapisami Ustawy określony jest tryb odwołania się pracownika od oceny oraz następstwa otrzymania przez pracownika oceny negatywnej. We wszystkich Regulaminach występujących w JST za obowiązkowe uznaje się przeprowadzenie z pracownikiem rozmowy oceniającej. Tylko w jednym przypadku (Starostwo Powiatowe w Mikołowie) w regulaminie znalazł się wymóg dokonania przez pracownika samooceny pracy w ramach przygotowywania się do rozmowy oceniającej z przełożonym.

We wszystkich urzędach ocena okresowa jest przeprowadzana co 2 lata. W połowie przypadków częstotliwość dokonywania oceny nie jest precyzyjnie określona - wskazany jest natomiast, zgodnie z Ustawą o pracownikach samorządowych, przedział czasowy określający, że ocena okresowa powinna mieć miejsce nie rzadziej niż co 2 lata, ale nie częściej niż co 6 miesięcy.

Do rzadko wybieranych rozwiązań należy określenie stałego terminu dokonywania oceny dla wszystkich pracowników urzędu. Stały termin dokonywania oceny pozwoliłby zachować cykliczność oceny oraz ułatwiłby jej powiązanie z innymi procesami np. planowanie działań rozwojowych, czy przegląd kar pod kątem awansowania.

We wszystkich urzędach są określone kryteria oceny. Najczęściej wskazywanych jest kilka kryteriów obowiązkowych dla wszystkich pracowników urzędu oraz po 2 kryteria uzupełniające, wybierane w zależności od pełnionej przez pracownika funkcji (stanowisko kierownicze lub niekierownicze) i charakteru stanowiska pracy (częsty lub sporadyczny kontakt z klientem). Takie rozwiązanie pozwala lepiej dopasować ocenę do rzeczywistych wymogów na danym stanowisku pracy.

Pomimo, że proces dokonywania ocen okresowych jest z reguły dość dokładnie opisany, samo jego przeprowadzenie nie zawsze jest łatwe. Trudności, zarówno ocenianym, jak i oceniającym, przysparzają kryteria oceny (zbyt szczegółowo opisane, przez co ich sens jest mało czytelny), różne skale ocen i nieintuicyjny sposób przeliczania punktów na ocenę.

Często osoby na stanowiskach kierowniczych nie traktują oceny okresowej jako narzędzia zarządzania personelem, zbyt mało różnicując oceny i przyznając wyłącznie ich maksymalne wartości. Tego rodzaju praktyka nie służy dostarczaniu pracownikom rzetelnej informacji zwrotnej na temat ich pracy, zwłaszcza że proces oceny odbywa się najczęściej raz na 2 lata. Warunkiem skutecznego różnicowania ocen byłoby jednolite podejście kadry kierowniczej urzędu do interpretacji przyznawanych ocen. Głównym założeniem takiego podejścia powinno być przyznawanie pracownikom dobrze wywiązującym się ze swoich obowiązków oceny ze środka skali. Dałoby to możliwość docenienia osób wyraźnie wykraczających ponad oczekiwania swoich przełożonych oraz zmotywowanie do większego wysiłku osób, których praca wymaga poprawy.



W jednostkach samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego ocena okresowa pracowników nie jest powiązana z innymi procesami zarządzania personelem. Jej wynik nie przekłada się ani na rozwój pracowników, ani na ich ścieżkę awansu zawodowego, ani na system premiowy. Jedyną formalną konsekwencją wynikającą z wewnętrznych uregulowań (zgodnych z Ustawą o pracownikach samorządowych) jest rozwiązanie za wypowiedzeniem stosunku pracy z pracownikiem dwukrotnie negatywnie ocenionym, co praktycznie w urzędach i tak nie ma miejsca.

Uproszczenie sposobu oceniania pracowników i powiązanie go z innymi procesami, przy jednoczesnym ujednoczonym podejściu kadry kierowniczej do przyznawanych zróżnicowanych ocen, mogłoby nadać większy sens procesowi oceny okresowej, a co za tym idzie z ustawowego obowiązku uczyniłoby użyteczne narzędzie zarządzania personelem.

Tabela 2. Analiza SWOT – okresowa ocena pracowników

	Co jest korzystne?	Co jest niekorzystne?
Co jest obecnie?	<p>Co należy utrzymać?</p> <ul style="list-style-type: none"> Opisany proces posiadający jednorodne zasady opisane w Regulaminie, a także narzędzia do jego wykonania Zasadę, że pracownik zna zasady i kryteria oceny na początku procesu oceny Zrozumienie przez pracowników i ich przełożonych czemu służy ocena okresowa; jeśli ocena prowadzona jest rzetelnie, to wskazuje obszary w których pracownik może się doskonalić Zróżnicowanie kryteriów dla back-office, front-office oraz kierownictwa Stołość terminu i kryteriów oceny Samoocenę dokonywaną przez pracownika z wykorzystaniem dostępnego przez cały okres oceny formularza Poufność informacji zawartych w formularzach samooceny i oceny, opisujących szczegółowo pracę pracownika 	<p>Co należy wyeliminować?</p> <ul style="list-style-type: none"> Błędą interpretację przepisów, sugerującą, że niemożliwe jest dokonywanie oceny raz w roku Czasochłonność procesu Brak stałych terminów oceny okresowej, ułatwiających pracownikom zapamiętanie, kiedy będzie ona dokonywana Różne podejście kadry kierowniczej do oceny, rodzące zagrożenie nierzetelnej (nieobiektywnej) oceny Niewykorzystanie oceny do poprawy pracy komórki organizacyjnej/pracownika Rozbudowane pracochłonne, nieprzyjazne, skomplikowane formularze Różne kryteria dla kadry zarządzającej inne dla wykonawców i obsługujących klienta Niejasność kryteriów oceny Brak powiązania z innymi procesami dot. zarządzania zasobami ludzkimi Niechęć kierowników do wykorzystywania dostępnych narzędzi oceny Ograniczony wpływ na kierowników urzędu w zakresie dokonywania przez nich terminowej oceny osób bezpośrednio im podległych



	Co jest korzystne?	Co jest niekorzystne?
Czego nie ma obecnie ?	<p>Co należy uzyskać?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ujednolicone podejście przełożonych do procesu oceny obejmujące jej standardy przeprowadzania ocen oraz świadomość celu, jaki ma spełniać okresowa ocena pracownika • Przygotowanie przełożonych do oceny obejmujące wiedzę o procesie oceny i „miękkie” kompetencje • Solidność w dokonywaniu ocen, rzetelność, aby ocena była zgodna ze stanem faktycznym • Stosowanie przez wszystkich kierowników jednolitych zasad oceny zapewniających jak największą obiektywność oceny • Wprowadzenie jednolitego terminu ocen dla wszystkich komórek organizacyjnych • Uproszczenie dokumentacji w celu ograniczenia czasochłonności procesu oceny • Wprowadzenie intuicyjnego formularza oceny z zastosowaniem skali, a nie opisów kryteriów • Powiązanie procesu oceny z motywacją pracowników • Utworzenie nowego regulaminu i dostosowanie go do innych procesów zarządzania zasobami ludzkimi • Wprowadzenie rocznej oceny pracy 	<p>Czego trzeba unikać?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nadmiernego sformalizowania procesu oceny skutkującego jego czasochłonnością • Rozbudowanych formularzy oceny • Łączenia przyczynowo skutkowego, tzn. jeśli masz dobrą ocenę to awansujesz • Zjawiska, że ocena okresowa nie ma wpływu na żaden z procesów dotyczących pracownika • Naciąganych, fałszywych ocen • Dokonywania ocen na podstawie emocji • Spowodowania, że zaproponowane rozwiązania (regulamin, formularze) nie będą wykorzystywane staną się "martwymi dokumentami" niespełniającymi swoich funkcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od Partnerów Projektu podczas warsztatów diagnostycznych

2.4. Awansowanie pracowników

Wśród jednostek samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego tylko dwa urzędy posiadają formalne uregulowania dotyczące awansowania pracowników. W Urzędzie Gminy w Wyrach są one zawarte w Regulaminie wynagradzania (Zasady i procedura awansowania pracowników, rozdz. III, §11). Podobnie w Urzędzie Miasta Mikołów o awansowaniu pracowników mówi Regulamin wynagradzania pracowników zatrudnionych w Urzędzie Miasta Mikołów na podstawie umowy o pracę. Funkcjonuje również Wniosek o zmianę stanowiska/wynagrodzenia/grupy zaszeregowania.

W pozostałych urzędach awansowanie pracowników nie jest regulowane w sposób formalny. Awansowanie pracowników odbywa się mimo to, a jego przebieg jest oceniany jako odpowiadający potrzebom urzędu. Za inicjowanie procesu awansowania odpowiada w takim przypadku komórka organizacyjna (np. wydział organizacyjny), która zna potrzeby pracowników i historię ich zatrudnienia.

Najczęściej awansowanie pracowników w JST odbywa się w następujący sposób:



Bezpośredni przełożony pracownika występuje o jego awans. Wystawia wniosek, czasami posiadający formę formularza do wypełnienia, zawierający proponowany zakres awansu i uzasadnienie. W zależności od wielkości i struktury urzędu wniosek ten wpływa do Sekretarza, który jeśli awans wiąże się z podwyżką, sprawdza czy w budżecie urzędu znajdują się na to środki finansowe. Ostateczną decyzję w sprawie awansu podejmuje kierownik urzędu (Starosta/Burmistrz/Wójt). W Urzędzie Miasta Mikołów dokument potwierdzający awans wręczany jest pracownikowi przez Burmistrza.

W JST funkcjonują różne formy awansu:

- awanse płacowe (podwyżka);
- awanse płacowe ze zmianą kategorii zaszerogowania;
- awanse pionowe na wyższe stanowiska w strukturze urzędu (często połączone z awansem płacowym).

Za formę awansu jest uważane również przeniesienie pracownika do innej komórki organizacyjnej, nawet na takie samo stanowisko, gdzie potencjał pracownika będzie lepiej wykorzystany. Sytuacja taka wpływa na motywację pracownika i być może otwiera mu drogę do awansu stanowiskowego, pod warunkiem wykazania się w nowej strukturze.

Za największe niedogodności w procesie awansowania pracowników w JST powiatu mikołowskiego uważane są:

- brak opisanych zasad i warunków, jakie powinien spełnić pracownik, aby awansować;
- brak jasno określonego związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy kompetencjami pracownika, a decyzją o jego awansie;
- niewiedza pracowników na temat możliwości awansowania;
- zbyt rzadkie rozmowy przełożonych z pracownikami na temat zasad awansu (czasem pracownicy obawiają się zainicjowania rozmowy na ten temat).

Antidotum na powyższe problemy winno stanowić uporządkowanie i ujednolicenie procesu awansowania. Decyzja o awansie powinna wynikać z jasno określonych przesłanek, które będą komunikowane pracownikom, jako warunki konieczne do spełnienia na drodze do awansu. Koniecznym stanie się powiązanie awansu pracownika z jakością jego pracy i poziomem jego kompetencji zawodowych (nie tylko formalnych kryteriów, które należy spełnić, aby zajmować dane stanowisko). Wiedzę na ten temat przełożeni powinni czerpać z okresowej oceny pracownika.

Aby zapewnić ciągłość i transparentność procesu awansowania w JST powinny odbywać się okresowe przeglądy kadr, służące weryfikacji, czy wobec wszystkich zatrudnionych pracowników zaszły przesłanki do podjęcia decyzji o ich awansie.



Tabela 3. Analiza SWOT – awansowanie pracowników

	Co jest korzystne?	Co jest niekorzystne?
Co jest obecnie?	<p>Co należy utrzymać?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedurę awansu w dotychczasowym kształcie, gdyż sprawdza się w praktyce • Elastyczność procesu • Świadomość, że wśród pracowników są osoby zadowolone ze swoich stanowisk, niemające potrzeby awansu • Możliwość stosowania nagród/ premii uznaniowych • Świadomość pracowników, że mają szansę rozwoju i bycia docenionym • Prosty formularz • Wręczanie awansu i gratulowanie sukcesu pracownikowi przez Kierownika Urzędu 	<p>Co należy wyeliminować?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak rozwiązań formalnych utrudniających pracownikowi ścieżkę awansu • Niepewność/nieznajomość zasad wśród pracowników dotyczących możliwości awansu • Zasady i kryteria awansu niedostosowane do wielkości urzędu • Błędne przeświadczenie, że występują w urzędzie stanowiska, w przypadku których awans jest niemożliwy • Roszczeniowość pracowników o awanse • Pozostawianie pracownika na tym samym stanowisku przez dłuższy czas • Nieświadomość, że można stosować różne formy awansu, oraz że awans płacowy w ramach tego samego stanowiska, również do nich należy • Spontaniczność procesu • Strach pracownika przed rozmową z przełożonym o awansie lub przed wyjściem z inicjatywą w tym zakresie
Czego nie ma obecnie	<p>Co należy uzyskać?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miejsce do informowania pracowników o możliwościach przeniesienia się do innej komórki organizacyjnej - wewnętrzna rekrutacja • Możliwość budowania ścieżki kariery w komórkach organizacyjnych • Przyjmowanie pracownika na możliwie najniższe stanowisko, aby istniała szansa na częstsze stosowanie wobec niego awansu • Przekonanie wśród pracowników urzędu, że awansowany pracownik jest przykładem dla innych • Informowanie pracowników, za co zostali nagrodzeni • Określenie podmiotów uczestniczących w procesie awansowania • Określenie kryteriów awansowania i ustalenie ich wagi względem siebie • Coroczny przegląd formalnych przesłanek do awansu 	<p>Czego trzeba unikać?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przekonania, że pracownik nie ma możliwości awansu • Niewłaściwej komunikacji (wadliwa argumentacja) pomiędzy przełożonym, a pracownikiem, który brał udział w rekrutacji wewnętrznej i nie został przyjęty ze względu na niewystarczające kwalifikacje • Braku świadomości u kierowników, że czasem nagłośnienie awansu pracownika może wywołać negatywną reakcję wśród jego współpracowników (np. w skonfliktowanym zespole). • Złego odbioru społecznego, przy zatrudnianiu osób, które wcześniej były zatrudnione w urzędzie na umowę na zastępstwo • Omijania procedury awansowania • Przekonania, że jedyną formą rozwoju pracownika jest awansowanie go i niewykorzystywanie innych form motywowania pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od Partnerów Projektu podczas warsztatów diagnostycznych



2.5. Badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych

Jednostki samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego prowadzą badania dotyczące potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych (klientów zewnętrznych). Tryb realizacji badań określany jest przez regulacje wewnętrzne każdego z urzędów, przy czym aktualna metodologia została ukształtowana przez realizowany w okresie I 2010-XII 2011 projekt „Kompetentni w administracji - wdrażanie usprawnień w funkcjonowaniu i rozwój kompetencji kadr jednostek samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego”.

Metodyka badania

Metodyka realizacji badania określona jest przez zarządzenia wewnętrzne określające procedurę badania oceniającego stopień zadowolenia klienta zewnętrznego. W dokumentach tych opisane zostały cele badań jak również sposób w jaki powinny być one prowadzone. Można w nich więc znaleźć informacje odnośnie czasu trwania badania, objętej nim populacji oraz sposobu doboru próby jak również wytyczne odnośnie zbierania, przetwarzania, analizy i interpretacji danych oraz wykorzystania wyników badania. Co istotne, procedura zawiera również harmonogram prowadzenia badania oraz przypisanie odpowiedzialności za nie. Można stwierdzić, że dokument procedury jest stosunkowo wyczerpujący i pozwala na sprawne przygotowanie i przeprowadzenie badania.

Zgodnie z obecną procedurą celem badania jest ocena poziomu satysfakcji klientów zewnętrznych urzędu, co pozwolić ma na podwyższanie standardów świadczonych usług i dopasowywanie ich do potrzeb odbiorców usług publicznych.

Zakłada się realizację badania corocznie, przy czym każdorazowo zbieranie danych powinno trwać nie dłużej niż miesiąc. Następnie dane są przetwarzane i poddane analizie oraz interpretacji w celu wypracowania wniosków.

Za realizację badania odpowiedzialny jest Koordynator Badania wraz z Zespołem Roboczym.

Próba

Zgodnie z metodologią populację badania stanowią wszyscy dorośli mieszkańcy gminy/powiatu, którzy mogą potencjalnie korzystać z usług Urzędu i/lub z jego strony www. W każdym z dokumentów przyjęta została próba umożliwiająca uznanie badania za reprezentatywne, jednak użycie w tym kontekście pojęcia „reprezentatywności” nie jest poprawne z metodologicznego punktu widzenia. Wyniki badań na próbie reprezentatywnej mogą być uogólniane na całą populację, z której zostały dobrane. Jednak realizacja takich badań wymaga zastosowania określonego rygoru metodologicznego. Można mówić o dwóch rodzajach reprezentatywności próby:

- próba reprezentatywna proceduralnie (losowa) – próba której dobór został przeprowadzony w oparciu o schemat losowy (ze znajomością prawdopodobieństwa wylosowania każdego elementu populacji);
- próba reprezentatywna przedmiotowo (kwotowa) – próba, która pod względem wybranych cech odpowiada strukturze populacji.

W przypadku badań prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego nie zachodzi więc żaden z rodzajów reprezentatywności. Badania mają charakter otwarty, co oznacza, że mogą wziąć w nich udział wszystkie chętne osoby (próba incydentalna), nie mają one więc charakteru badań reprezentatywnych.



Warto również zwrócić uwagę na znaczącą trudność doboru próby reprezentatywnej dla wskazanej populacji, gdyż nie jest możliwe precyzyjne określenie liczby dorosłych mieszkańców gminy/powiatu którzy mogą potencjalnie korzystać z usług Urzędu i/lub z jego strony www. W związku z tym prowadzenie badań na próbie niereprezentatywnej wydaje się być całkowicie uzasadnione, aczkolwiek konieczne jest wskazanie tego faktu w procedurze prowadzenia badania (jak również wzięcie go pod uwagę przy analizie zebranych danych).

Narzędzie badawcze

Badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych (klientów zewnętrznych) prowadzone są z zastosowaniem triangulacji metod zbierania danych. Połączenie ankiety papierowej do samodzielnego wypełniania z ankietą internetową dostępną na stronie urzędu bez wątpienia może przyczynić się do zwiększenia liczby osób chętnych do udziału w badaniu. Obie te techniki zbierania danych odznaczają się ekonomicznością zarówno w wymiarze nakładów finansowych, jak i czasowych. Co więcej zapewniają one wysoki poziom poczucia anonimowości osób badanych, przekładający się na ich skłonność do szczerych i otwartych odpowiedzi.

Dotychczasowe ankiety stosowane przez Starostwo Powiatowe w Mikołowie, Urząd Gminy Ornontowice, Urząd Miejski Orzesze oraz Urząd Miejski w Łaziskach Górnych zostały opracowane w ramach projektu „Kompetentni w administracji - wdrażanie usprawnień w funkcjonowaniu i rozwój kompetencji kadr jednostek samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego”. Narzędzie to obejmuje stosunkowo szeroki zakres tematyczny, przy czym koncentruje się na czynnikach zadowolenia (w podziale na warunki świadczenia usług, pracowników urzędu oraz komunikację) oraz charakterystyce kontaktów z urzędem. Daje również respondentom możliwość zgłoszenia swoich propozycji zmian w działaniu urzędu.

Zasadniczo to narzędzie badawcze może być ocenione pozytywnie, błędy metodologiczne są niewielkie (brak rozłączności grup wieku w metryczce, skomplikowany sposób sformułowania niektórych pytań). Najistotniejszym problemem wydaje się być jednak długość ankiety, która zajmuje aż 4 strony, co może być powodem niechęci klientów urzędu do wypełniania jej.

To właśnie nadmierna długość ankiety była powodem dla którego Urząd Gminy w Wyrach zdecydował się na zmianę narzędzia. Stosowana od 2015 roku wersja ankiety jest znacząco krótsza (dwie strony) przy równoczesnym zachowaniu stosunkowo szerokiego zakresu tematycznego – ocena poszczególnych aspektów obsługi, przebieg ostatniej wizyty w urzędzie, inne uwarunkowania kontaktów z urzędem. Ankieta zawiera również miejsce na propozycję zmian w działaniu urzędu. Jednocześnie trzeba zwrócić uwagę na błędy metodologiczne, takie jak brak przejrzystej struktury ankiety (pytania odnoszące się do poszczególnych kwestii są przemieszane), łączenie tematów w ramach jednego pytania oraz stosowanie niesymetrycznych skal. Powtarza się również nieprawidłowy opis grup wiekowych (kategorie nie są rozłączne).

Niewielkie zmiany w ankiecie zostały również dokonane w Urzędzie Miasta Mikołów, co było motywowane doświadczeniami z poprzednich edycji badania. Usunięte zostały pytania uznane za problematyczne dla respondentów (zidentyfikowane na podstawie braków odpowiedzi). Niestety w obecnej wersji ankiety nie pojawiają się pytania dotyczące pracowników urzędu, zdublowane natomiast zostało pytanie o propozycje zmian.



Tabela 4. Analiza SWOT – Badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych

	Co jest korzystne?	Co jest niekorzystne?
Co jest obecnie?	<p>Co należy utrzymać?</p> <ul style="list-style-type: none"> Ankiety jako odzew mieszkańców Docenienie przez mieszkańców faktu, że mogą zapoznać się z raportem z badań 	<p>Co należy wyeliminować?</p> <ul style="list-style-type: none"> Wypełnianie ankiet na szybko, niedokładne czytanie poleceń Niską frekwencję Zbyt obszerną ankietę Wypełnianie ankiety przez klienta, tylko w przypadku, gdy się zdenerwuje Pytania otwarte Zbyt rozbudowane pytania i odpowiedzi Niezrozumiały „urzędniczy” język Nakłanianie na siłę klientów do udziału w badaniu („zebranie”)
Czego nie ma obecnie?	<p>Co należy uzyskać?</p> <ul style="list-style-type: none"> Wprowadzanie racjonalnych sugestii mieszkańców dotyczących pracy urzędu Dostosowanie ankiety do potrzeb osób niepełnosprawnych Większe zaangażowanie pracowników w prowadzenie badań (każdy urzędnik powinien mieć na swoim stanowisku pracy stale ankiety) Rozdawanie gadżetów zachęcających do wypełnienia ankiety np. długopisy, materiały promocyjne Follow up raportu – powrót do raportu po jakimś czasie, aby sprawdzić co udało się zmienić Dodatkowe osoby przeprowadzające badanie Zmianę skali ocen (np. na 4 stopniową) Odpowiednią próbę Arkusze Excel do łatwego opracowywania wyników badań Elektroniczne, responsywne formularze ankiet Mini-ankietki do oceny treści na stronie internetowej Efektywne wykorzystywanie wyników badań 	<p>Czego trzeba unikać?</p> <ul style="list-style-type: none"> Zbyt długiego czasu ankietyzacji, który utrudnia działania promocyjne związane z badaniem Niechęci mieszkańców do wypełniania ankiet Małej liczby respondentów (małego zainteresowania)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od Partnerów Projektu podczas warsztatów diagnostycznych



3. Analiza SWOT

Analiza SWOT (czynników rozwojowych) to procedura analityczna umożliwiająca porządkowanie i prezentację danych. Jest to jedno z podstawowych narzędzi planowania strategicznego.

Jej nazwa stanowi akronim czterech typów czynników rozwojowych:

- S-Strengths (Atuty) – pozytywne czynniki wewnętrzne, mocne strony, przewagi lub zalety mogące przyczynić się do osiągnięcia celów;
- W-Weaknesses (Słabości) – negatywne czynniki wewnętrzne, bariery, wady i braki, mogące przeszkodzić w realizacji celów;
- O-Opportunities (Szanse) – pozytywne czynniki zewnętrzne, pochodzące z otoczenia (takie, na które nie ma możliwości wpływu), mogące przyczynić się do osiągnięcia celów;
- T-Threats (Zagrożenia) – negatywne czynniki zewnętrzne pochodzące z otoczenia (takie, na które nie ma możliwości wpływu), mogące przeszkodzić w realizacji celów.

Wyniki przeprowadzonej analizy mogą stanowić podstawę dla formułowania kierunków rozwoju, które powinny uwzględniać wzmocnianie atutów, minimalizację słabości, wykorzystywanie szans i unikanie zagrożeń.

Tabela 5. Analiza SWOT potencjału instytucjonalnego powiatu mikołowskiego

Atuty	Słabości
<ul style="list-style-type: none">• Zauważalna potrzeba formalnego uregulowania procesów zarządzania zasobami ludzkimi• Dostrzeganie związku między dobrze działającymi procesami a poziomem motywacji pracowników• Zauważalna zmiana w podejściu do klientów (postawa prokliencka)• Istniejące już dobre praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi• Dostrzegalna potrzeba wzmocnienia wizerunku urzędów w oczach klientów• Dostrzeganie związku przyczynowo skutkowego między dobrze wykwalifikowanym personelem a poziomem obsługi klienta• Jasno określony zakres obowiązków pracownika samorządowego ujęty m.in. w Ustawie o pracownikach samorządowych	<ul style="list-style-type: none">• Niejednorodne sposoby uzyskiwania informacji zwrotnej nt. jakości pracy JST• Brak wypracowanych praktyk w zakresie systematycznego udzielania przez przełożonych swoim podwładnym informacji zwrotnej dotyczącej jakości ich pracy• Brak transparentnych zasad w procesie awansowania pracowników i doskonalenia zawodowego• Przewaga działań podejmowanych z potrzeby chwili (ad hoc) nad działaniem planowym, zwłaszcza w obszarze doskonalenia zawodowego pracowników• Niewypracowane mechanizmy zarządzania wiedzą w urzędzie• Rzadkie korzystanie z bezkosztowych form podnoszenia kwalifikacji• Mało powszechne korzystanie z bezkosztowych instrumentów motywowania pracowników



Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Uregulowanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi i wzajemne ich powiązanie • Możliwość dostępu do opisanych procesów (znajomość zasad) • Transparentność procesów, opisanie ich w sposób przystępny, aby korzystanie z nich było przyjazne dla pracowników i ich przełożonych • Wzmocnienie roli samorządu lokalnego poprzez doskonalenie kadr w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw • Powiązanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi z kompetencjami pracowników odzwierciedlających ich prokliencką postawę • Wykorzystanie w komunikacji społecznej informacji zarówno o wynikach badań, wyciągniętych z nich wniosków oraz działaniach podjętych na ich podstawie • Uzupełnienie papierowych wersji dokumentów ich elektronicznymi odpowiednikami • Optymalizacja czasu poświęconego na formalne kroki w procesie • Usprawnienie procesu komunikacji pomiędzy pracownikiem a przełożonym 	<ul style="list-style-type: none"> • Powstanie skomplikowanych procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zniechęcających do korzystania z nich • Nadmierowe sformalizowanie procesów nieadekwatne do wielkości urzędu • Trudności w pozyskaniu respondentów i nakłonieniu ich do wyrażenia swojej opinii • Niechęć pracowników do wprowadzania nowych i modyfikacji istniejących rozwiązań bez przekonania o ich celowości • Przeprowadzanie badań, z których nie są wyciągane wnioski • Przeprowadzania badań nie poprawnych metodologicznie

Źródło: opracowanie własne



4. Podsumowanie - określenie sytuacji zastanej

Wszystkie jednostki terytorialne powiatu mikołowskiego oferują swoim pracownikom możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Proces ten w większości JST ma charakter niesformalizowany, w niektórych JST jest natomiast powiązany z dokumentami wypełnianymi podczas okresowej oceny pracowników.

Za problem można uznać brak systematycznego podejścia do doskonalenia kadr. W rezultacie dostępne środki budżetowe nie są równomiernie rozdzielane pomiędzy komórki organizacyjne (ich przyznanie często zależy od determinacji pracownika), brakuje również zbiorczego rejestru podejmowanych działań oraz oceny ich efektywności.

Jednostki terytorialne powiatu mikołowskiego wypełniają ustawowy obowiązek przeprowadzania okresowej oceny pracowników. Stopień sformalizowania tego procesu (mierzonego liczbą dokumentów regulujących tą kwestię oraz poziomem ich szczegółowości) jest zróżnicowany. Podstawowym narzędziem procesu we wszystkich urzędach jest rozmowa oceniająca.

Za bardzo funkcjonalne można uznać zastosowanie zarówno kryteriów oceny wspólnych dla wszystkich pracowników urzędu, jak i uzupełniających, związanych z funkcją i charakterem stanowiska pracy. Trudności sprawia natomiast sposób sformułowania metodologii oceny (sposób opisu kryteriów, skale ocen i ich przeliczanie na punkty). Za problem można uznać również podejście kadry kierowniczej do procesu oceny – nie jest ona traktowana jako narzędzie zarządzania personelem (brakuje powiązania z innymi procesami, widoczna jest tendencja do przyznawania głównie najwyższych ocen).

Tylko Urząd Gminy w Wyrach i Urząd Miasta Mikołów posiadają formalne uregulowania dotyczące awansowania pracowników. W pozostałych urzędach proces ten ma charakter niesformalizowany. Warto zauważyć, że w jednostkach terytorialnych powiatu mikołowskiego stosowane są różne formy awansu:

- awanse płacowe (podwyżka);
- awanse płacowe ze zmianą kategorii zaszerogowania;
- awanse pionowe na wyższe stanowiska w strukturze urzędu (często połączone z awansem płacowym).

Brak jasnych, sformalizowanych zasad może być uznany za główny problem w procesie awansowania pracowników JST powiatu mikołowskiego. Skutkiem jest niedoinformowane pracowników, które może wpływać negatywnie na ich motywację.

Badania satysfakcji odbiorców usług publicznych prowadzone są w jednostkach terytorialnych powiatu mikołowskiego w oparciu o metodykę opracowaną w ramach projektu „Kompetentni w administracji - wdrażanie usprawnień w funkcjonowaniu i rozwój kompetencji kadr jednostek samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego” (co określają zarządzenia wewnętrzne).

Dużą zaletą obecnej, stanowiącej produkt projektu „Kompetentni w administracji - wdrażanie usprawnień w funkcjonowaniu i rozwój kompetencji kadr jednostek samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego” procedury jest triangulacja metod zbierania danych (połączenie ankiety papierowej do samodzielnego wypełniania PAPI oraz ankiety internetowej CAWI). Procedura opisuje poszczególne kroki zbierania i analizy danych, których rezultatem ma być raport z badania.



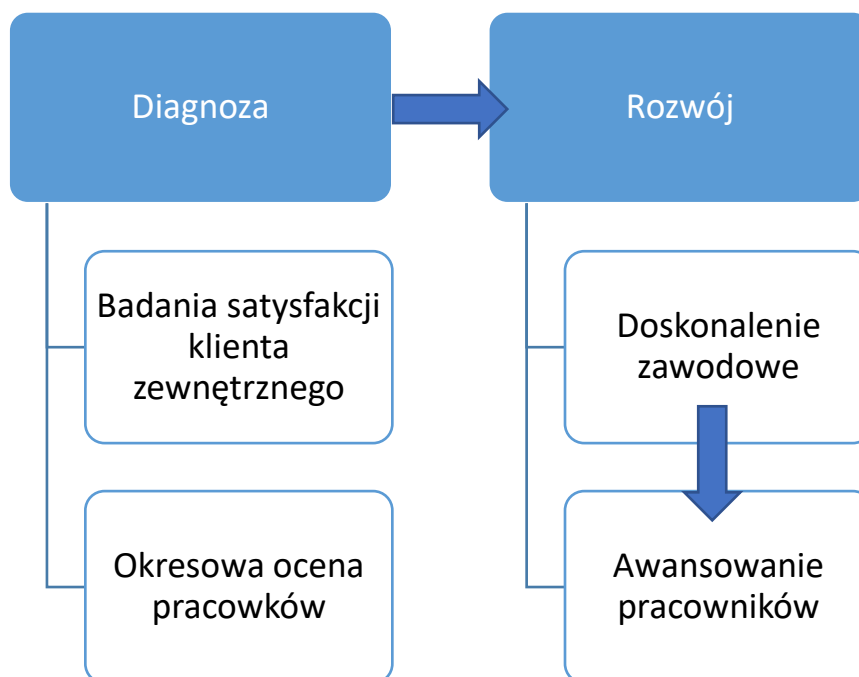
Ankieta przygotowana w ramach projektu „Kompetentni w administracji - wdrażanie usprawnień w funkcjonowaniu i rozwój kompetencji kadr jednostek samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego” obejmuje szeroki zakres tematyczny i jest zasadniczo poprawna (poza niewielkimi błędami metodologicznymi). Problemem jest jednak jej długość, która negatywnie wpływa na gotowość klientów do udziału w badaniu, dlatego też gmina Wyry zdecydowała się na zmianę narzędzia.

Jednostki terytorialne powiatu mikołowskiego napotykają również na trudności związane z doбором próby. Liczebności określone przez procedury są nierealistycznie wysokie, błędnie zostały również określone jako reprezentatywne.

Podsumowując można stwierdzić, że wszystkie cztery procesy przebiegają w jednostkach terytorialnych powiatu mikołowskiego w sposób funkcjonalny, umożliwiając spełnianie przez te podmioty ich funkcji administracyjnych. Różnią się one stopniem sformalizowania, jednak za wspólny mianownik można uznać raczej niedobór regulacji niż ich nadmiar. Można również zauważyć, że w przypadku braków w zakresie formalnych wytycznych (np. jeśli chodzi o procedurę awansu) w jednostkach terytorialnych wypracowywane są oddolne praktyki mające na celu organizację awansu. Warto tutaj zauważyć, że o ile takie odformalizowanie procesu może być postrzegane pozytywnie przez samych pracowników urzędów, to ostatecznie brak jasnych, powszechnie znanych i stabilnych regulacji może utrudniać im planowanie kariery zawodowej. Bardzo ważne jest również to, że jednolite normy odnoszące się do procesów przyczyniłyby się do wyrównania szans wszystkich pracowników.

Pośrednim negatywnym skutkiem niskiego stopnia sformalizowania procesów jest ich niedostateczne powiązanie ze sobą (co z kolei uniemożliwia systematyczne planowanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi). Wskazane jest aby cztery procesy były zorganizowane na zasadzie synergii – szczególnie odnosi się to do wpływu procesów o charakterze diagnostycznym (badania satysfakcji klienta zewnętrznego oraz ocena pracownika) na procesy związane z rozwojem (doskonalenie zawodowe i awans – przy czym one również powinny być w większym stopniu powiązane pomiędzy sobą).

Rysunek 1. Powiązania pomiędzy procesami



Źródło: opracowanie własne

Bardzo ważnym aspektem analizy procesów jest sposób, w jaki są one postrzegane i oceniane przez samych pracowników. Tego rodzaju społeczna legitymizacja ma duży wpływ na to, na ile obowiązujące normy będą przestrzegane, a także przekłada się na poziom motywacji pracowników urzędów. Analiza materiałów wypracowanych podczas warsztatów pokazuje, że przedstawiciele jednostek terytorialnych powiatu mikołowskiego oceniają przebieg procesów oraz ich rezultaty w sposób pozytywny, aczkolwiek dostrzegają również ich słabe strony.



5. Misja i wizja (cel generalny)

5.1. Wizja

Wizja przedstawia pożądaną stan i wizerunek w danym okresie, który zostanie osiągnięty dzięki wdrożeniu Podstrategii: Wzmacniania potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji publicznej na lata 2016- 2025. Jest to koncepcja pewnego modelu w przyszłości. Powinna być ona motywująca, elastyczna, skoncentrowana, zrozumiała, określająca pozytywny obraz uwzględniający lokalne uwarunkowania.

W roku 2025 obszar funkcjonalny powiatu mikołowskiego będzie:

nieustannie rozwijającym się, spójnym pod względem społeczno-gospodarczym obszarem, efektywnie zarządzanym dzięki wysokim kompetencjom kadr administracji samorządowej. Będzie to obszar odznaczający się wysokiej jakości obsługą klienta i efektywnie prowadzoną komunikacją społeczną.

5.2. Misja

Misja wyraża cel najwyższego poziomu, dostosowany do specyfiki miejsca, ujęty bardzo syntetycznie. Rolą misji jest określenie głównego pola działalności (funkcji) i jej specyfiki, unikatowości w zakresie oferowanych produktów i usług. Koncentruje się na istocie rzeczy i umożliwia dostosowanie działań do długookresowych celów.

Misja obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego do roku 2025:

nieustannie wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności działania administracji samorządowej w powiecie mikołowskim poprzez projektowanie oraz wdrażanie nowoczesnych, dostosowanych do uwarunkowań i potrzeb pracowników administracji rozwiązań wpływających na ich profesjonalizm, zwiększanie kompetencji i motywację do działania, a co za tym idzie jakość obsługi klientów.



6. Cele strategiczne – w tym powiązanie z innymi dokumentami strategicznymi na szczeblu krajowym, regionalnym, lokalnym

Cel: pożądany wynik określony w czasie, którego osiągnięcie może być kontrolowane.

Cele strategiczne określają rezultaty o zasadniczym znaczeniu w długoletniej perspektywie. Pozwalają one koncentrować działania na zachowaniu lub rozwinięciu zasobów posiadanych przez obszar funkcjonalny, a ich realizacja umożliwi zwiększenie spójności społeczno-gospodarczej powiatu mikołowskiego poprzez wypracowanie wspólnych mechanizmów współpracy wzmocniających kompetencje zarządcze jednostek samorządu terytorialnego w powiecie mikołowskim oraz komunikację i partycypację społeczną.

Cele operacyjne przypisane są do poszczególnych celów strategicznych. Osiąga się je poprzez zadania realizacyjne. Wyznaczają one działania właściwe dla koncepcji rozwoju powiatu.

Tabela 6. Zestawienie celów strategicznych i celów operacyjnych

Cel strategiczny	Cele operacyjne
1. Wysoki stopień przygotowania do służby publicznej i efektywności działania kadr urzędów gminnych oraz powiatowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	1.1. Wysoki poziom kompetencji i umiejętności pracowników oraz kadry zarządczej instytucji samorządowych 1.2. Wysoki stopień motywacji i zaangażowania w działanie pracowników i kadry zarządzającej instytucji samorządowych
2. Wysoki poziom komunikacji społecznej i jakości obsługi klientów publicznych instytucji samorządowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	2.1. Wysoka jakość obsługi klientów samorządowych instytucji publicznych 2.2. Skuteczna, dwustronna komunikacja społeczna z mieszkańcami i innymi podmiotami obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego

Spójność Podstrategii wzmocnienie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji publicznej obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego z dokumentami krajowymi, regionalnymi, a także lokalnymi jest niezwykle ważna. Dzięki niej możliwe jest skuteczne wdrożenie założeń dokumentu poprzez efektywne korzystanie z uczestnictwa w programowaniu i realizacji zamierzeń w kooperacji z otoczeniem.

Do dokumentów lokalnych, których cele nawiązują do Podstrategii należą wszystkie strategie rozwoju gmin/miast oraz powiatu, to jest:

- Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Łaziska Górne na lata 2016-2023;
- Strategia Rozwoju Gminy Mikołów 2008-2015;
- Strategia Rozwoju Gminy Ornontowice 2007-2015;
- Strategia Rozwoju Gminy Orzesze na lata 2012-2020;
- Strategia Rozwoju Gminy Wyry 2014-2022;
- Strategia Rozwoju Powiatu mikołowskiego na lata 2008-2015.

Wszystkie wyżej wymienione dokumenty odnoszą się do funkcjonowania administracji m.in. do podnoszenia poziomu kompetencji i umiejętności pracowników instytucji samorządowych, zwiększenia skuteczności komunikacji pomiędzy podmiotami.

Podstrategia jest też spójna z dokumentami regionalnymi i krajowymi, takimi jak:

- Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego ŚLĄSKIE +;



- Strategia Sprawne Państwo 2020;
- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności.

Wymienione strategiczne opracowania ponadlokalne odnoszą się do zagadnienia rozwoju instytucjonalnego i zawierają cele bezpośrednio dotyczące administracji samorządowej. Jako dokumenty wyższego rzędu stanowią podstawę, w ramach której realizowana będzie Podstrategia.

Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego ŚLĄSKIE + - dokument ten stanowi plan samorządu województwa określający wizję rozwoju, cele oraz główne sposoby ich osiągnięcia. Wśród działań, które odnoszą się do administracji publicznej, należy wymienić wspieranie rozwoju usług publicznych czy wzrost kompetencji osób dorosłych.

Strategia Sprawne Państwo 2020 jest jedną z dziewięciu zintegrowanych strategii rozwoju, której głównym celem jest podniesienie jakości funkcjonowania instytucji publicznych. Ma ona zapewnić większą skuteczność i efektywność działań organów państwowych, w tym administracji samorządowej. Ważnym jej elementem jest również szeroka współpraca przy realizacji zadań i rozwiązywaniu problemów między różnymi podmiotami, w tym zaangażowanie obywateli w proces podejmowania decyzji.

Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności - dokument ten określa główne trendy, wyzwania i scenariusze rozwoju społeczno-gospodarczego Polski, a także kierunki przestrzennego zagospodarowania kraju, z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju. Jednym z obszarów, w którym określono cele strategiczne i kierunki interwencji jest efektywność i sprawność państwa.

W kontekście pozyskiwania środków zewnętrznych ważna jest też spójność celów z osiami Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego WSL 2014-2020 (RPO WSL).

Tabela 7. Powiązanie celu operacyjnego 1.1. Wysoki poziom kompetencji i umiejętności pracowników oraz kadry zarządczej instytucji samorządowych z wybranymi dokumentami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi

Cel strategiczny 1: Wysoki stopień przygotowania do służby publicznej i efektywności działania kadr urzędów gminnych oraz powiatowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Cel operacyjny 1.1. Wysoki poziom kompetencji i umiejętności pracowników oraz kadry zarządczej instytucji samorządowych	
Powiązanie ze Strategią Zrównoważonego Rozwoju Miasta Łaziska Górne na lata 2016-2023	Cel strategiczny I: Wzrost atrakcyjności Miasta dla mieszkańców, inwestorów i gości
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Mikołów 2008-2015	Cel strategiczny: Rozwinięte społeczeństwo informacyjne – wysoka jakość usług publicznych Cel strategiczny: Rozwój społeczeństwa obywatelskiego-jako element minimalizowania zjawisk patologicznych w społeczeństwie
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Ornontowice 2007-2015	Cel strategiczny: Aktywne, zadowolone, otwarte na wzajemne potrzeby społeczeństwo Ornontowic Priorytet I - Wspieranie liderów lokalnych oraz zwiększenie efektywności przepływu informacji (połączenie dwóch priorytetów)



Cel strategiczny 1: Wysoki stopień przygotowania do służby publicznej i efektywności działania kadr urzędów gminnych oraz powiatowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Cel operacyjny 1.1. Wysoki poziom kompetencji i umiejętności pracowników oraz kadry zarządczej instytucji samorządowych	
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Orzesze na lata 2012-2020	Cel strategiczny II. Zapewnienie wysokiego poziomu obsługi mieszkańców Miasta Orzesze
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Wiry 2014-2022	Cel strategiczny 2. Społeczność gminy wysoce zintegrowana, aktywnie uczestnicząca w rozwoju gminy i korzystająca z wysokiej jakości usług publicznych
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Powiatu mikołowskiego na lata 2008-2015	Cel strategiczny II-1-A Aktywizacja lokalnego rynku pracy oraz promocja zatrudnienia.
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Województwa Śląskiego ŚLĄSKIE +	Cel strategiczny: Województwo śląskie regionem nowoczesnej gospodarki rozwijającej się w oparciu o innowacyjność i kreatywność Cel strategiczny: Województwo śląskie regionem o wysokiej jakości życia opierającej się na powszechnej dostępności do usług publicznych o wysokim standardzie Cel strategiczny: Województwo śląskie regionem atrakcyjnej i funkcjonalnej przestrzeni
Strategia Sprawne Państwo 2020	Cel 1. Otwarty rząd Cel 2. Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa
Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności	Cel 10 – stworzenie sprawnego państwa jako modelu działania administracji publicznej
Powiązanie z RPO WSL 2014-2020	Oś priorytetowa XI: Wzmocnienie potencjału edukacyjnego

Źródło: opracowanie własne

Tabela 8. Powiązanie celu operacyjnego 1.2. Wysoki stopień motywacji i zaangażowania w działanie pracowników i kadry zarządzającej instytucji samorządowych z wybranymi dokumentami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi

Cel strategiczny 1: Wysoki stopień przygotowania do służby publicznej i efektywności działania kadr urzędów gminnych oraz powiatowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Cel operacyjny 1.2 Wysoki stopień motywacji i zaangażowania w działanie pracowników i kadry zarządzającej instytucji samorządowych	
Powiązanie ze Strategią Zrównoważonego Rozwoju Miasta Łaziska Górne na lata 2016-2023	Cel strategiczny I: Wzrost atrakcyjności Miasta dla mieszkańców, inwestorów i gości
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Mikołów 2008-2015	Cel strategiczny: Rozwinięte społeczeństwo informacyjne – wysoka jakość usług publicznych Cel strategiczny: Rozwój społeczeństwa obywatelskiego-jako element minimalizowania zjawisk patologicznych w społeczeństwie
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Ornontowice 2007-2015	Cel strategiczny: Aktywne, zadowolone, otwarte na wzajemne potrzeby społeczeństwo Ornontowic



Cel strategiczny 1: Wysoki stopień przygotowania do służby publicznej i efektywności działania kadr urzędów gminnych oraz powiatowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Cel operacyjny 1.2 Wysoki stopień motywacji i zaangażowania w działanie pracowników i kadry zarządzającej instytucji samorządowych	
	Priorytet I - Wspieranie liderów lokalnych oraz zwiększenie efektywności przepływu informacji (połączenie dwóch priorytetów)
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Orzesze na lata 2012-2020	Cel strategiczny II. Zapewnienie wysokiego poziomu obsługi mieszkańców Miasta Orzesze
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Wyry 2014-2022	Cel strategiczny 2. Społeczność gminy wysoce zintegrowana, aktywnie uczestnicząca w rozwoju gminy i korzystająca z wysokiej jakości usług publicznych
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Powiatu mikołowskiego na lata 2008-2015	Cel strategiczny II-1-A Aktywizacja lokalnego rynku pracy oraz promocja zatrudnienia.
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Województwa Śląskiego ŚLĄSKIE +	Cel strategiczny: Województwo śląskie regionem nowoczesnej gospodarki rozwijającej się w oparciu o innowacyjność i kreatywność Cel strategiczny: Województwo śląskie regionem o wysokiej jakości życia opierającej się na powszechnej dostępności do usług publicznych o wysokim standardzie
Strategia Sprawne Państwo 2020	Cel 2. Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa
Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności	Cel 10 – stworzenie sprawnego państwa jako modelu działania administracji publicznej
Powiązanie z RPO WSL 2014-2020	Oś priorytetowa XI: Wzmocnienie potencjału edukacyjnego

Źródło: opracowanie własne

Tabela 9. Powiązanie celu operacyjnego 2.1 Wysoka jakość obsługi klientów samorządowych instytucji publicznych z wybranymi dokumentami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi

Cel strategiczny 2 Wysoki poziom komunikacji społecznej i jakości obsługi klientów publicznych instytucji samorządowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Cel operacyjny 2.1 Wysoka jakość obsługi klientów samorządowych instytucji publicznych	
Powiązanie ze Strategią Zrównoważonego Rozwoju Miasta Łaziska Górne na lata 2016-2023	Cel strategiczny I Wzrost atrakcyjności Miasta dla mieszkańców, inwestorów i gości
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Mikołów 2008-2015	Cel strategiczny: Rozwinięte społeczeństwo informacyjne – wysoka jakość usług publicznych Cel strategiczny: Rozwój społeczeństwa obywatelskiego-jako element minimalizowania zjawisk patologicznych w społeczeństwie
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Ornontowice 2007-2015	Cel strategiczny: Aktywne, zadowolone, otwarte na wzajemne potrzeby społeczeństwo Ornontowic



Cel strategiczny 2 Wysoki poziom komunikacji społecznej i jakości obsługi klientów publicznych instytucji samorządowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Cel operacyjny 2.1 Wysoka jakość obsługi klientów samorządowych instytucji publicznych	
	Priorytet I - Wspieranie liderów lokalnych oraz zwiększenie efektywności przepływu informacji (połączenie dwóch priorytetów)
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Orzesze na lata 2012-2020	Cel strategiczny II. Zapewnienie wysokiego poziomu obsługi mieszkańców Miasta Orzesze
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Wiry 2014-2022	Cel strategiczny 2. Społeczność gminy wysoce zintegrowana, aktywnie uczestnicząca w rozwoju gminy i korzystająca z wysokiej jakości usług publicznych Cel szczegółowy 2.2 Systemowe wykorzystanie osiągnięć cyfryzacji w zarządzaniu sferą publiczną
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Powiatu mikołowskiego na lata 2008-2015	Cel strategiczny I-4-A Podniesienie standardu obsługi mieszkańców.
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Województwa Śląskiego ŚLĄSKIE +	Cel strategiczny: Województwo śląskie regionem o wysokiej jakości życia opierającej się na powszechnej dostępności do usług publicznych o wysokim standardzie
Strategia Sprawne Państwo 2020	Cel 1. Otwarty rząd Cel 2. Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa
Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności	Cel 10 – stworzenie sprawnego państwa jako modelu działania administracji publicznej
Powiązanie z RPO WSL 2014-2020	Oś Priorytetowa II Cyfrowe śląskie

Źródło: opracowanie własne

Tabela 10. Powiązanie celu operacyjnego 2.2 Skuteczna, dwustronna komunikacja społeczna z mieszkańcami i innymi podmiotami obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego

Cel strategiczny 2. Wysoki poziom komunikacji społecznej i jakości obsługi klientów publicznych instytucji samorządowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Cel operacyjny 2.2 Skuteczna, dwustronna komunikacja społeczna z mieszkańcami i innymi podmiotami obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Powiązanie ze Strategią Zrównoważonego Rozwoju Miasta Łaziska Górne na lata 2016-2023	Cel strategiczny I Wzrost atrakcyjności Miasta dla mieszkańców, inwestorów i gości
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Mikołów 2008-2015	Cel strategiczny: Rozwinięte społeczeństwo informacyjne – wysoka jakość usług publicznych Cel strategiczny: Rozwój społeczeństwa obywatelskiego – jako element minimalizowania zjawisk patologicznych w społeczeństwie
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Ornontowice 2007-2015	Cel Strategiczny: Aktywne, zadowolone, otwarte na wzajemne potrzeby społeczeństwo Ornontowic



Cel strategiczny 2. Wysoki poziom komunikacji społecznej i jakości obsługi klientów publicznych instytucji samorządowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Cel operacyjny 2.2 Skuteczna, dwustronna komunikacja społeczna z mieszkańcami i innymi podmiotami obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
	Priorytet I - Wspieranie liderów lokalnych oraz zwiększenie efektywności przepływu informacji (połączenie dwóch priorytetów)
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Orzesze na lata 2012-2020	Cel strategiczny II. Zapewnienie wysokiego poziomu obsługi mieszkańców Miasta Orzesze
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Gminy Wyry 2014-2022	Cel strategiczny 2. Społeczność gminy wysoce zintegrowana, aktywnie uczestnicząca w rozwoju gminy i korzystająca z wysokiej jakości usług publicznych Cel szczegółowy 2.2 Systemowe wykorzystanie osiągnięć cyfryzacji w zarządzaniu sferą publiczną
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Powiatu Mikołowskiego na lata 2008-2015	Cel strategiczny I-4-A Podniesienie standardu obsługi mieszkańców.
Powiązanie ze Strategią Rozwoju Województwa Śląskiego ŚLĄSKIE +	Cel strategiczny: Województwo śląskie regionem o wysokiej jakości życia opierającej się na powszechnej dostępności do usług publicznych o wysokim standardzie
Strategia Sprawne Państwo 2020	Cel 1. Otwarty rząd Cel 2. Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa
Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności	Cel 10 – stworzenie sprawnego państwa jako modelu działania administracji publicznej
Powiązanie z RPO WSL 2014-2020	Oś Priorytetowa II Cyfrowe śląskie

Źródło: opracowanie własne



7. Cele operacyjne oraz proponowane kierunki rozwoju

Każdy z celów operacyjnych jest odpowiedzią na zidentyfikowane problemy i trudności (słabe strony) w obszarze wzmocnienia potencjału instytucjonalnego. Jednocześnie przy realizacji celów należy uwzględnić mocne strony, które mogą wspierać ich osiągnięcie. Każdy z celów będzie realizowany przez działania do niego przypisane.

Tabela 11. Powiązanie celu operacyjnego 1.1. Wysoki poziom kompetencji i umiejętności pracowników oraz kadry zarządczej instytucji samorządowych z potencjałami oraz z proponowanymi zadaniami realizacyjnymi

Cel strategiczny: Wysoki stopień przygotowania do służby publicznej i efektywności działania kadr urzędów gminnych oraz powiatowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Cel operacyjny 1.1. Wysoki poziom kompetencji i umiejętności pracowników oraz kadry zarządczej instytucji samorządowych	
Powiązanie z problemami i słabymi stronami	<ul style="list-style-type: none"> Niewypracowane mechanizmy zarządzania wiedzą w urzędzie Rzadkie korzystanie z bezkosztowych form podnoszenia kwalifikacji pracowników Brak transparentnych zasad w procesie awansowania pracowników i doskonalenia zawodowego Przewaga działań podejmowanych z potrzeby chwili (ad hoc) nad działaniami planowanymi, zwłaszcza w obszarze doskonalenia zawodowego pracowników Powstawanie skomplikowanych procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zniechęcających do korzystania z nich Nadmiarowe sformalizowanie procesów nieadekwatne do wielkości urzędu
Powiązanie z potencjałami	<ul style="list-style-type: none"> Wzmocnienie roli samorządu lokalnego poprzez doskonalenie kadr w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw Zauważalna potrzeba formalnego uregulowania procesów zarządzania zasobami ludzkimi Istniejące już dobre praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi Jasno określony zakres obowiązków pracownika samorządowego ujęty w Ustawie o pracownikach samorządowych Uregulowanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi i wzajemne ich powiązanie Możliwość dostępu do opisanych procesów (znajomość zasad) Transparentność procesów, opisanie ich w sposób przystępny, aby korzystanie z nich było przyjazne dla pracowników i ich przełożonych Powiązanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi z kompetencjami pracowników, odzwierciedlającymi ich prokliencką postawę Uzupełnienie papierowych wersji dokumentów ich elektronicznymi odpowiednikami
Proponowane zadania realizacyjne	<p>Opracowanie i wdrożenie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Arkusza badania potrzeb rozwojowych Rocznego planu działań rozwojowych Karty szkolenia Arkusza oceny szkolenia Regulaminu doskonalenia zawodowego pracowników Diagnozy potrzeb rozwojowych

Źródło: opracowanie własne



Tabela 12. Powiązanie celu operacyjnego 1.2. Wysoki stopień motywacji i zaangażowania w działanie pracowników i kadry zarządzającej instytucji samorządowych z wybranymi dokumentami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi z potencjałami oraz z proponowanymi zadaniami realizacyjnymi

Cel strategiczny: Wysoki stopień przygotowania do służby publicznej i efektywności działania kadr urzędów gminnych oraz powiatowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Cel operacyjny 1.2 Wysoki stopień motywacji i zaangażowania w działanie pracowników i kadry zarządzającej instytucji samorządowych	
Powiązanie z problemami i słabymi stronami	<ul style="list-style-type: none"> • Mało powszechne korzystanie z bezkosztowych instrumentów motywowania pracowników • Brak wypracowanych praktyk w zakresie systematycznego udzielania przez przełożonych swoim podwładnym informacji zwrotnej dotyczącej jakości ich pracy • Brak transparentnych zasad w procesie awansowania pracowników i doskonalenia zawodowego • Powstawanie skomplikowanych procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zniechęcających do korzystania z nich • Niechęć pracowników do wprowadzania nowych i modyfikacji istniejących rozwiązań bez przekonania o ich celowości
Powiązanie z potencjałami	<ul style="list-style-type: none"> • Dostrzeganie związku między dobrze działającymi procesami a poziomem motywacji pracowników • Istniejące już dobre praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi • Uregulowanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi i wzajemne ich powiązanie • Możliwość dostępu do opisanych procesów (znajomość zasad) • Optymalizacja czasu poświęconego na formalne kroki w procesie • Usprawnienie procesu komunikacji pomiędzy pracownikiem a przełożonym
Proponowane zadania realizacyjne	<p>Opracowanie i wdrożenie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulamin awansowania pracowników • Regulaminu okresowej oceny pracowników • Arkusza oceny • Arkusza samooceny • Kryteriów oceny • Wzoru rozwiązania umowy za wypowiedzeniem

Źródło: opracowanie własne

Tabela 13. Powiązanie celu operacyjnego 2.1 Wysoka jakość obsługi klientów samorządowych instytucji publicznych z wybranymi dokumentami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi z potencjałami oraz z proponowanymi zadaniami realizacyjnymi

2. Cel strategiczny: Wysoki poziom komunikacji społecznej i jakości obsługi klientów publicznych instytucji samorządowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Cel operacyjny 2.1 Wysoka jakość obsługi klientów samorządowych instytucji publicznych	
Powiązanie z problemami i słabymi stronami	<ul style="list-style-type: none"> • Przeprowadzanie badań z których nie są wyciągane wnioski • Przeprowadzania badań nie zawsze poprawnych metodologicznie • Niechęć pracowników do wprowadzania nowych i modyfikacji istniejących rozwiązań bez przekonania o ich celowości



2. Cel strategiczny: Wysoki poziom komunikacji społecznej i jakości obsługi klientów publicznych instytucji samorządowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Cel operacyjny 2.1 Wysoka jakość obsługi klientów samorządowych instytucji publicznych	
	<ul style="list-style-type: none"> Powstawanie skomplikowanych procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zniechęcających do korzystania z nich
Powiązanie z potencjałami	<ul style="list-style-type: none"> Wykorzystanie w komunikacji społecznej informacji zarówno o wynikach badań, wyciągniętych z nich wniosków oraz działaniach podjętych na ich podstawie Zauważalna zmiana w podejściu do klientów (postawa prokliencka) Potrzeba wzmocnienia wizerunku urzędów w oczach klientów Dostrzeganie związku przyczynowo skutkowego między dobrze wykwalifikowanym personelem a poziomem obsługi klienta Możliwość dostępu do opisanych procesów (znajomość zasad) Uzupełnienie papierowych wersji dokumentów ich elektronicznymi odpowiednikami
Proponowane zadania realizacyjne	<p>Opracowanie i wdrożenie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Procedury badań potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych Ankiety badania satysfakcji klienta Narzędzia do opracowania wyników do użytku przez Partnerów Projektu po zakończeniu projektu

Źródło: opracowanie własne

Tabela 14. Powiązanie celu operacyjnego 2.2 Skuteczna, dwustronna komunikacja społeczna z mieszkańcami i innymi podmiotami obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego z wybranymi dokumentami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi z potencjałami oraz z proponowanymi zadaniami realizacyjnymi

2. Cel strategiczny: Wysoki poziom komunikacji społecznej i jakości obsługi klientów publicznych instytucji samorządowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Cel operacyjny 2.2. Skuteczna, dwustronna komunikacja społeczna z mieszkańcami i innymi podmiotami obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	
Powiązanie z problemami i słabymi stronami	<ul style="list-style-type: none"> Niejednorodny sposób uzyskiwania informacji zwrotnej nt. jakości pracy JST Trudności w pozyskaniu respondentów i nakłonieniu ich do wyrażenia swojej opinii Przeprowadzanie badań nie zawsze poprawnych metodologicznie Niechęć pracowników do wprowadzania nowych i modyfikacji istniejących rozwiązań bez przekonania o ich celowości
Powiązanie z potencjałami	<ul style="list-style-type: none"> Zauważalna zmiana w podejściu do klientów (postawa prokliencka) Potrzeba wzmocnienia wizerunku urzędów w oczach klientów Dostrzeganie związku przyczynowo skutkowego między dobrze wykwalifikowanym personelem a poziomem obsługi klienta Wzmocnienie roli samorządu lokalnego poprzez doskonalenie kadr w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw Powiązanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi z kompetencjami pracowników odzwierciedlającymi ich prokliencką postawę Uzupełnienie papierowych wersji dokumentów ich elektronicznymi odpowiednikami
Proponowane zadania realizacyjne	<p>Opracowanie i wdrożenie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Procedury badań potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych Ankieta badania satysfakcji klienta



2. Cel strategiczny: Wysoki poziom komunikacji społecznej i jakości obsługi klientów publicznych instytucji samorządowych obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego

Cel operacyjny 2.2. Skuteczna, dwustronna komunikacja społeczna z mieszkańcami i innymi podmiotami obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego

- Narzędzia do opracowania wyników do użytku przez Partnerów Projektu po zakończeniu projektu

Źródło: opracowanie własne



8. Plan Rozwoju Instytucjonalnego - Plan Operacyjny

8.1. Wprowadzenie - stosowana metodologia

Plan Rozwoju Instytucjonalnego stanowi opis narzędzi i procedur wzmacniających potencjał instytucjonalny i skuteczność administracji urzędów obszaru funkcjonalnego w wybranych aspektach ich funkcjonowania. Podobnie jak część diagnostyczna został on opracowany w podziale na cztery procesy, ale należy zauważyć, że stanowią one spójny system zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie.

Z uwagi na różne rozwiązania praktyczne funkcjonujące w JST powiatu mikołowskiego jak i wielkość poszczególnych urzędów, poniższe zapisy mające charakter rekomendacji tzn. możliwości, z których można skorzystać. Jednocześnie należy podkreślić, że wskazane w Podstrategii narzędzia, cele i zadania stanowią sugestie i propozycje działań, których wdrożenie będzie zależało od decyzji poszczególnych władz samorządów gminnych i powiatowego.

Podstawą do opracowania Planu Rozwoju Instytucjonalnego była diagnoza opisana we wcześniejszych rozdziałach dokumentu, a w szczególności badania jakościowe, umożliwiające określenie potrzeb i preferencji pracowników urzędów w stosunku do poszczególnych procesów. Jeszcze większemu zaangażowaniu osób zatrudnionych w jednostkach samorządu terytorialnego w tworzenie dokumentu służyły warsztaty strategiczne. Ich celem było zaprezentowanie wyników analizy danych zastanych, jak również omówienie proponowanych rozwiązań i narzędzi. Po każdym z warsztatów przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego mieli również czas na zgłaszanie uwag w formie elektronicznej.

Dla każdego z procesów opracowany został opis oraz katalog narzędzi i procedur.

8.2. Doskonalenie zawodowe

8.2.1. Opis procesu

Główne założenia

W trosce o wysoką jakość usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego, ich pracownicy powinni stale się doskonalić. Doskonalenie to obejmuje wszelkie działania podejmowane na terenie urzędu, których celem jest modyfikowanie kompetencji pracowników w obszarze ich wiedzy, umiejętności i postaw.

Przy planowaniu i realizowaniu procesu doskonalenia zawodowego pracowników proponuje się zastosowanie modelu 70-20-10. Model ten zakłada, że najefektywniej dorośli uczą się przez doświadczenie w pracy (70%) i kontakty zawodowe z innymi osobami (20%). Nauka formalna np. szkolenia, wpływa na podnoszenie kwalifikacji w 10%. W tym kontekście, doskonalenie zawodowe oznacza proces dużo szerszy, niż tylko samo realizowanie szkoleń. Doskonalenie zawodowe powinno obejmować wszelkie działania, które wpływają na rozwój pracownika, stąd w proponowanych rozwiązaniach zostało użyte określenie „działania rozwojowe”, które swoim zakresem obejmuje między innymi również szkolenia.

W procesie doskonalenia zawodowego powinny wystąpić następujące elementy:

- planowanie (identyfikacja potrzeb, sporządzanie planów działań);
- realizacja (organizowanie działań rozwojowych, dzielenie się wiedzą);
- ocena efektywności (ocena szkoleń i ich dostawców, weryfikacja efektów działań).



Do wszystkich wyżej wymienionych elementów dedykowany jest zestaw narzędzi, ułatwiających ich realizację.

Ze względu na powiązanie procesu doskonalenia zawodowego z informacjami uzyskanymi podczas okresowej oceny pracowników oraz cykliczność związaną z konstruowaniem budżetu urzędu i planowaniem wydatków, celowym jest sporządzanie planów rozwojowych pracowników jeden raz w roku.

Biorąc pod uwagę, że proces doskonalenia zawodowego obejmuje szereg działań rozłożonych w czasie, powinien mieć on jednego dysponenta. Takim dysponentem może być Sekretarz. W każdym urzędzie powinna również zostać wyłoniona osoba (Osoba odpowiedzialna za rozwój pracowników), do której obowiązków należałoby dokonywanie formalnych czynności związanych z obsługą procesu doskonalenia zawodowego. Pracownik taki byłby odpowiedzialny za:

- przechowywanie, aktualizację i udostępnianie kierownikom komórek organizacyjnych formularzy wykorzystywanych w procesie doskonalenia zawodowego pracowników;
- pozyskiwanie informacji związanych z realizacją Roczno planu działań rozwojowych;
- dostarczanie pracownikom informacji o dostępnych szkoleniach, seminariach, warsztatach pozyskanych z ofert firm, instytucji i jednostek szkoleniowych;
- zgłaszanie pracowników na szkolenia;
- monitorowanie wykorzystania budżetu przeznaczonego na doskonalenie zawodowe pracowników;
- wpisywanie informacji do Roczno planu działań rozwojowych w trakcie jego realizacji.

Wyłonienie osoby odpowiedzialnej za rozwój pracowników jest zależne od możliwości kadrowych urzędu.

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych

Pierwszym krokiem w procesie doskonalenia zawodowego pracowników, w dużej mierze stanowiącym o jego efektywności, jest identyfikacja potrzeb pracowników w tym zakresie.

Podstawą dobrej diagnozy potrzeb jest identyfikacja tzw. luki kompetencyjnej, czyli ewentualnej rozbieżności pomiędzy wymaganymi kompetencjami na danym stanowisku pracy, a rzeczywistymi kompetencjami posiadanymi przez pracownika. Luka kompetencyjna może dotyczyć zarówno poszczególnych pracowników, jak i całego zespołu. Właściwe rozpoznanie luk kompetencyjnych pozwala na opracowanie działań, które spowodują jej likwidację, albo chociaż jej zmniejszenie.

Kluczową rolę w identyfikacji potrzeb rozwojowych odgrywa bezpośredni przełożony pracownika (kierownik komórki organizacyjnej). On to, korzystając z Arkuszy badań potrzeb rozwojowych przeprowadza rozmowy ze swoimi podwładnymi, diagnozując luki kompetencyjne. Proponuje adekwatne do nich działania rozwojowe, a także określa ich priorytety. Już na etapie identyfikacji potrzeb rozwojowych przełożony planuje formę sprawdzenia, na ile dane działanie rozwojowe było efektywne, a także sposób, w jaki pracownik udostępni innym pracownikom zdobytą przez siebie wiedzę.



Roczny plan działań rozwojowych

Informacje dotyczące potrzeb rozwojowych zebrane przez kierownika komórki organizacyjnej winny stanowić główne zasilenie Roczego planu działań rozwojowych. Jest on najobszerniejszym narzędziem wykorzystywanym do gromadzenia informacji generowanych na każdym etapie realizacji procesu doskonalenia zawodowego.

Roczny plan działań rozwojowych został podzielony na następujące części:

- Plan działań rozwojowych:
 - Nazwa komórki organizacyjnej/ Nazwa samodzielnego stanowiska,
 - Kierownik komórki organizacyjnej/ Bezpośredni przełożony,
 - Dane pracownika,
 - Obszary wiedzy i umiejętności do rozwoju,
 - Sposób pozyskania wiedzy/umiejętności,
 - Działanie rozwojowe,
 - Nazwa działania (np. tytuł lektury, nazwa szkolenia),
 - Priorytet (skala 1-3),
 - Dostawca,
 - Koszt w zł,
 - Preferowany termin realizacji,
 - Forma udostępnienia wiedzy,
 - Ocena efektywności szkolenia;
- Akceptacja:
 - Merytoryczna,
 - Finansowa;
- Realizacja formalnych działań rozwojowych:
 - Status realizacji,
 - Nazwa działania (np. tytuł lektury, nazwa szkolenia),
 - Dostawca,
 - Koszt w zł,
 - Realizacja budżetu w zł,
 - Termin realizacji,
 - Udostępnienie wiedzy,
 - Efektywność szkolenia.

Proponuje się, aby Roczny plan działań rozwojowych miał formę elektroniczną, opartą na arkuszu kalkulacyjnym w formacie XLSX. Jako jedno miejsce z informacjami o całym procesie, będzie on podstawą do monitorowania procesu oraz generowania niezbędnych raportów.

Realizacja formalnych działań rozwojowych

W przypadku formalnych działań rozwojowych (np. szkoleń) fakt ich akceptacji w Rocznym planie działań rozwojowych umożliwi wygenerowanie Karty szkolenia. Jest to elektroniczny formularz w formacie XLSX:

- służący do zgłoszenia pracownika na szkolenie;
- potwierdzający fakt udostępnienia przez pracownika wiedzy zdobytej na szkoleniu;
- przypominający o obowiązku oceny dostawcy szkolenia;
- przypominający o obowiązku wypełnienia arkusza oceny szkolenia;
- informujący pracownika o ocenie efektywności odbytego szkolenia dokonywanej przez bezpośredniego przełożonego nie później niż 3 miesiące po zakończeniu szkolenia.



Karta szkolenia jest pomocniczym narzędziem dla osoby odpowiedzialnej za rozwój pracowników, ułatwiającym jej zgłoszenie pracownika na szkolenie. Równocześnie przeprowadza ona pracownika przez cały proces, przypominając mu o najważniejszych obowiązkach wynikających z uczestnictwa w szkoleniu.

Mechanizmy upowszechniania wiedzy

Planując działania rozwojowe dla pracowników, kierownik komórki organizacyjnej określa, czy i w jakiej formie pracownik będzie zobowiązany do udostępnienia innym pracownikom urzędu wiedzy uzyskanej podczas szkolenia. Do preferowanych form udostępniania wiedzy należą:

- przekazanie wiedzy drogą elektroniczną (mail, strona intranetowa);
- szkolenie dla innej komórki organizacyjnej;
- szkolenie dla wybranych pracowników;
- szkolenie dla macierzystej komórki organizacyjnej;
- udostępnienie materiałów edukacyjnych;
- zdanie relacji bezpośrednio przełożonemu.

Wybrana forma powinna być wpisana do Roczego planu działań rozwojowych. Za sprawdzenie, czy pracownik wywiązał się z tego obowiązku odpowiadać powinien jego bezpośredni przełożony.

Warto potraktować udostępnianie przez pracownika zdobytej podczas szkolenia wiedzy jako dodatkową formę jego rozwoju, gdyż przekazywanie wiedzy innym pozwala nie tylko ją ugruntować, a także daje możliwość zdobywania dodatkowych kompetencji (np. doskonalenie komunikacji czy wystąpień publicznych).

Ocena efektywności działań rozwojowych

Ocena efektywności działań rozwojowych dokonywana jest przez pracownika oraz przez jego bezpośredniego przełożonego.

Pracownik wyraża swoją opinię na temat szkolenia poprzez:

- wypełnienie arkusz oceny szkolenia;
- ocenę dostawcy szkolenia.

Bezpośredni przełożony pracownika ocenia skuteczność szkolenia na podstawie obserwowalnych zmian w pracy pracownika, takich jak:

- jakość i tempo wykonywanych zadań przez pracownika;
- sposób organizacji pracy;
- proponowane i/lub wprowadzane modyfikacji w działalność zawodową;
- inne czynniki świadczących o pozytywnych efektach szkolenia.

Oceny efektywności szkolenia bezpośredni przełożony dokonuje nie później niż w ciągu 3 miesięcy od odbycia szkolenia przez pracownika.

Informacje uzyskane od pracownika i jego przełożonego trafiają do osoby odpowiedzialnej w urzędzie za rozwój pracowników i są przez nią wpisywane do Roczego planu działań rozwojowych.



8.2.2. Katalog narzędzi i procedur z zakresu doskonalenia zawodowego

Katalog narzędzi i procedur z zakresu doskonalenia zawodowego

Tabela 15. Katalog narzędzi i procedur z zakresu doskonalenia zawodowego

Lp.	Nazwa	Format	Opis
1	Diagnoza potrzeb rozwojowych	plik tekstowy DOCX	Instrukcja dla przełożonego zawierająca pytania pomocne przy diagnozie potrzeb rozwojowych podległych pracowników.
2	Arkusze badania potrzeb rozwojowych	arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX	Formularz dla przełożonego do zebrania potrzeb rozwojowych. Dostępne wersje dotyczące potrzeb indywidualnych i zespołowych.
3	Roczny plan działań rozwojowych	arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX	Zbiorcza tabela do zarządzania procesem doskonalenia zawodowego w wymiarze jednego roku. Zawiera obszary dotyczące planowania, akceptacji i realizacji całego procesu.
4	Karta szkolenia	arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX	Formularz służący do zgłoszenia pracownika na szkolenie oraz potwierdzenia udostępnienia wiedzy zdobytej na szkoleniu.
5	Arkusze oceny szkolenia	arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX	Formularz ankiety do oceny szkolenia przez jego uczestnika.
6	Wzorcowy regulamin doskonalenia zawodowego pracowników	plik tekstowy DOCX	Regulamin opisujący proces i określający odpowiedzialności jego uczestników.

Źródło: opracowanie własne

8.2.3. Wzorcowy regulamin doskonalenia zawodowego pracowników

Dokumentem zawierającym szczegółowe zasady procesu doskonalenia zawodowego jest wzorcowy regulamin doskonalenia zawodowego pracowników, który opisuje następujące zagadnienia:

- cele i definicje;
- odpowiedzialności;
- finansowanie;
- formy podnoszenia kwalifikacji;
- planowanie działań rozwojowych;
- szkolenia zewnętrzne;
- szkolenia wewnętrzne;
- podnoszenie kwalifikacji zawodowych w formie studiów.

Wzorcowy regulamin doskonalenia zawodowego pracowników stanowi załącznik nr 6 do Podstrategii.



8.3. Okresowa ocena pracowników

8.3.1. Opis procesu

Okresowa ocena pracowników jest obowiązkiem wynikającym z Ustawy o pracownikach samorządowych. JST określają własne zasady dokonywania oceny okresowej (sposób oceny, okres, za jaki jest dokonywana, kryteria, skale ocen), pod warunkiem zachowania zapisów zawartych w Ustawie.

Okresowa ocena pracy to nie tylko obowiązek formalny. Służy ona regularnemu dostarczaniu pracownikowi informacji zwrotnej na temat jakości jego pracy, a także pozwala na diagnozę jego mocnych stron oraz tych, które należy wzmocnić. Wynik oceny okresowej może być podstawą do nakreślenia planu rozwoju zawodowego pracownika, z możliwością awansu włącznie.

Biorąc pod uwagę funkcję procesu oceny okresowej i ułatwienie powiązania jej z innymi procesami zarządzania zasobami ludzkimi, sugeruje się, aby była ona dokonywana raz w roku, jednocześnie dla wszystkich pracowników urzędu. Ostateczną decyzję o częstotliwości przeprowadzania okresowej oceny pracowników, z zachowaniem ustawowych wymogów, podejmą Partnerzy projektu, zgodnie ze swoimi preferencjami.

Aby maksymalnie uprościć proces okresowej oceny pracowników, dbając jednocześnie o jego jakość, proponuje się zastosowanie następujących zasad:

1. Okres oceny trwa rok i rozpoczyna się zapoznaniem pracownika z kryteriami oceny i przyznaniem wag poszczególnym ocenom.
2. Stosowanie wag kryteriów pozwala lepiej zaplanować przyszły sposób oceny i dopasować wymagania do konkretnego pracownika.
3. Kryteria oceny w dużej mierze są wspólne dla wszystkich pracowników. Zróżnicowanie kryteriów wstępuje w przypadku kadry kierowniczej i pracowników mających częsty i bezpośredni kontakt z klientem.
4. Poniżej propozycja kryteriów oceny opracowana na podstawie dobrych praktyk zastanych w JST powiatu mikołowskiego oraz ankiety kompetencji przeprowadzonej w ramach części diagnostycznej pracy nad Podstrategią.

Tabela 16. Kryteria oceny pracownika opracowana na podstawie dobrych praktyk zastanych w JST

Lp.	Nazwa Kryterium	Rodzaj kryterium	Dotyczy
1	Zaangażowanie w realizację zadań	wspólne	wszyscy pracownicy Urzędu
2	Dysponowanie wiedzą i umiejętnościami fachowymi	wspólne	wszyscy pracownicy Urzędu
3	Nastawienie na efektywność finansową podejmowanych zadań	wspólne	wszyscy pracownicy Urzędu
4	Gotowość do podejmowania nowych zadań, również wykraczających poza zakres obowiązków	wspólne	wszyscy pracownicy Urzędu
5	Skuteczne komunikowanie się	wspólne	wszyscy pracownicy Urzędu
6	Odporność na stres	wspólne	wszyscy pracownicy Urzędu
7	Organizacja pracy własnej i stanowiska pracy	wspólne	wszyscy pracownicy Urzędu
8	Zarządzanie zespołem	uzupełniające	stanowiska kierownicze
9	Współpraca w zespole	uzupełniające	stanowiska niekierownicze



Lp.	Nazwa Kryterium	Rodzaj kryterium	Dotyczy
10	Postawa zorientowana na klienta	uzupełniające	pracownicy front-office

Źródło: opracowanie własne

5. Na początku okresu oceny pracownik dostaje informację o kryteriach i ich wagach w formie Arkusza samooceny. Przełożony zachęca pracownika do uzupełniania Arkusza o przykłady wykonywanych zadań przez cały okres objęty oceną.
6. Obligatoryjnym elementem procesu oceny jest rozmowa oceniająca pomiędzy pracownikiem, a jego bezpośrednim przełożonym.
7. Przełożony ocenia pracę pracownika posługując się kryteriami ustalonymi na początku okresu oceny.
8. Wyjściową oceną, dla pracownika dobrze wywiązującego się ze swoich obowiązków jest ocena ze środka skali.
9. Proponuje się przyjęcie poniższego nazewnictwa dla poszczególnych ocen kryteriów:
 - A++ kryterium spełnione znacznie powyżej oczekiwań;
 - A+ kryterium spełnione powyżej oczekiwań;
 - A kryterium spełnione zgodnie z oczekiwaniami;**
 - B kryterium spełnione poniżej oczekiwań;
 - C kryterium niespełnione lub spełnione znacznie poniżej.
10. Ocena C jest oceną negatywną i jej otrzymanie w kolejnym okresie oceny skutkuje konsekwencjami opisanymi w Ustawie o pracownikach samorządowych.

Dużym ułatwieniem dla kadry kierowniczej będzie wprowadzenie Arkusza oceny w formie aktywnego formularza w formacie XLSX z samokopiującymi się polami, listami wybieralnymi oraz formułami obliczania oceny. Formularz ten zautomatyzuje większość czynności wykonywanych podczas oceny tworząc dokumenty gotowe do wydruku i podpisu.

8.3.2. Katalog narzędzi i procedur z zakresu okresowej oceny pracowników

Tabela 17. Katalog narzędzi i procedur z zakresu oceny okresowej pracowników

Lp.	Nazwa	Format	Opis
1	Wzorcowy regulamin okresowej oceny pracowników	plik tekstowy DOCX	Regulamin opisujący zasady i przebieg procesu oceny okresowej pracowników.
2	Lista i opis kryteriów oceny wspólnych dla wszystkich pracowników oraz kryteriów uzupełniających	arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX	Formularz zawierający nazwy kryteriów wspólnych i uzupełniających wraz z ich opisem.
3	Arkusze oceny pracownika	arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX	Formularz dla przełożonego złożony z 4 zakładki. Trzy z nich służą do zaplanowania kryteriów i ich wag, oceny kryteriów oraz obliczeniu oceny. Czwarta zakładka jest Arkuszem samooceny do udostępnienia pracownikowi.



Lp.	Nazwa	Format	Opis
4	Arkusze samooceny	arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX	Formularz dla pracownika zawierający kryteria oceny i ich wagi oraz pytania otwarte dotyczące pracy. Pomaga pracownikowi przygotować się do rozmowy oceniającej z perspektywy całego okresu oceny.
5	Wzór rozwiązania umowy za wypowiedzeniem	plik tekstowy DOCX	Wzór rozwiązania umowy o pracę za wypowiedzeniem z pracownikiem, który otrzymał kolejną negatywną ocenę pracy.

Źródło: opracowanie własne

8.3.3. Wzorcowy regulamin okresowej oceny pracowników

Szczegółowe zasady procesu okresowej oceny opisuje Wzorcowy regulamin okresowej oceny pracowników, składający się z następujących części:

- Postanowienia ogólne i definicje;
- Zasady oceny;
- Kryteria oceny i ich wagi;
- Obliczanie oceny;
- Terminy dokonywania oceny;
- Przygotowanie do oceny;
- Rozmowa oceniająca;
- Tryb odwołania od oceny;
- Tryb postępowania w przypadku otrzymania oceny negatywnej;
- Postanowienia końcowe.

Wzorcowy regulamin okresowej oceny pracowników stanowi załącznik nr 7 do Podstrategii.



8.4. Awansowanie pracowników

8.4.1. Zasady dotyczące awansowania pracowników

Główną rolą, jaką odgrywa proces awansowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jest motywowanie pracowników. Pracownik dostaje od pracodawcy jasny komunikat, że za wysoką jakość świadczonej pracy może spodziewać się zarówno wyższego stanowiska, jak i co często za tym idzie, wyższego wynagrodzenia.

Aby system awansowania pełnił swą funkcję motywacyjną, pracownicy powinni znać warunki, po spełnieniu których mają szansę na awans. Dla ułatwienia podejmowania decyzji przez przełożonego o awansie pracownika proponuje się sprawdzenie, czy i w jakim stopniu zostały przez pracownika spełnione trzy warunki konieczne do jego awansu:

1. Warunki formalne

- czyli formalne kwalifikacje (wykształcenie, staż pracy) przewidziane dla danego stanowiska, określone w obowiązującym na dzień wydania Podstrategii Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (Dz.U. z 2014 r. poz. 1786) oraz w Regulaminach wynagradzania funkcjonujących w JST;

2. Wymagania kompetencyjne

- czyli wysoki poziom kompetencji zawodowych pracownika, kluczowych dla poziomu stanowisk, do którego aspiruje pracownik; przełożony wnioskując o awans pracownika powinien ocenić, czy pracownik posiada je w wystarczającym stopniu;

3. Okresowa ocena pracy

- czyli wynik okresowej oceny pracownika na dotychczas zajmowanym stanowisku pracy; szansę na awans ma pracownik, który otrzymał ocenę pracy przynajmniej na poziomie **B** (większość swoich obowiązków pracowniczych wykonuje w sposób odpowiadający oczekiwaniom pracodawcy).

Proces awansowania powinien odbywać się cyklicznie i być poprzedzony oceną okresową. Po dokonaniu ocen okresowych na terenie urzędu powinien zostać zainicjowany przegląd kadr pod kątem możliwości awansowania pracowników. W wyniku przeglądu, bezpośredni przełożeni składają wnioski o awans pracowników spełniających warunki konieczne do uzyskania awansu.

Przełożeni mogą wnioskować dla swoich pracowników o następujący rodzaj awansu:

- Płacowy w ramach kategorii zaszeregowania
- Płacowy z podwyższeniem kategorii zaszeregowania
- Stanowiskowy z podwyższeniem kategorii zaszeregowania
- Stanowiskowy z podwyższeniem kategorii zaszeregowania i podwyżką

Zasadą jest, że awans stanowiskowy z podwyżką zarezerwowany jest dla pracowników uzyskujących najwyższe oceny swojej pracy.

Wnioski o awans pracowników całego urzędu są rozpatrywane w tym samym czasie. Komórka zajmująca się sprawami kadrowymi lub inna komórka do tego upoważniona w danej JST, dokonuje zbiorczego zestawienia otrzymanych wniosków. Zestawienie zawiera pełną informację o propozycjach awansów dla wszystkich pracowników urzędu.



Zestawienie wniosków przedkłada się Sekretarzowi a następnie Kierownikowi Urzędu, w celu dokonania ich całościowej analizy. Ostateczną decyzję o awansowaniu pracownika podejmuje Kierownik Urzędu.

Mechanizmem wspierającym dbałość o możliwości awansu dla wszystkich pracowników jest analiza danych kadrowych pracowników, dotyczących historii i częstotliwości ich awansów dokonywana co 2 lata przez Sekretarza. W wyniku tej analizy Sekretarz ma prawo prosić o wyjaśnienia kierowników komórek organizacyjnych, których pracownicy nie byli od dłuższego czasu awansowani.

Dobłą praktyką stosowaną w Urzędzie Miasta Mikołów, którą rekomenduje się pozostałym JST jest wręczanie pracownikowi decyzji o awansie przez Kierownika Urzędu.

Z uwagi na różne rozwiązania praktyczne funkcjonujące w JST powiatu mikołowskiego, we Wzorcowym regulaminie awansowania pracowników znalazły się zapisy mające charakter rekomendacji tzn. możliwości, z których można skorzystać. Należą do nich:

- rekomendacja, aby osoba, która podejmuje pracę na stanowisku urzędniczym w jednostce samorządu terytorialnego po raz pierwszy, była zatrudniana na najniższym stanowisku umożliwiającym realizację przewidzianych dla niej zadań - dla wydłużenia ścieżki kariery pracownika;
- rekomendacja, aby awansowanie pracownika odbywało się nie częściej niż co 2 lata, z wyjątkiem szczególnych sytuacji podyktowanych potrzebami urzędu - sugestia dotycząca częstotliwości awansów;
- rekomendacja, aby pracownik awansowany na kierownicze stanowisko urzędnicze zatrudniony był co najmniej na stanowisku inspektora - usankcjonowanie rozwiązania funkcjonującego w urzędach;
- rekomendacja, aby informacja o wolnych stanowiskach była udostępniana pracownikom Urzędu, aby mogli oni przystępować do rekrutacji wewnętrznej - dla transparentności procesu pozyskiwania kadr;
- rekomendacja, aby warunkiem awansu na stanowisko należące do grupy stanowisk kierowniczych urzędniczych i samodzielnych było uzyskanie w co najmniej dwóch poprzednich następujących kolejnych ocen pracowniczych na poziomie A+ - sugestią, aby na stanowiska wyższe były awansowane osoby o stałym, wysokim poziomie pracy.

8.4.2. Katalog narzędzi i procedur z zakresu awansowania pracowników

Tabela 18. Katalog narzędzi i procedur z zakresu awansowania pracowników

Lp.	Nazwa	Format	Opis
1	Wzorcowy regulamin awansowania pracowników	plik tekstowy DOCX	Regulamin opisujący zasady i przebieg procesu awansowania pracowników.
2	Wniosek o awans pracownika	arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX	Formularz wystawiany przez przełożonego, zawierający propozycję awansu wraz z uzasadnieniem, a także miejsce na akceptację wniosku zgodnie z zapisami Regulaminu awansowania pracowników.
3	Tabela kompetencji	plik tekstowy DOCX	Zestawienie kompetencji branych pod uwagę przy awansowaniu pracownika, z podziałem na trzy poziomy stanowisk. Zestawienie kompetencji jest rezultatem ankiety kompetencji przeprowadzonej w ramach części diagnostycznej pracy nad Podstrategią.

Źródło: opracowanie własne



8.4.3. Wzorcowy regulamin awansowania

Proces awansowania pracowników opisuje szczegółowo Wzorcowy regulamin awansowania pracowników, zawierający m.in. zasady awansowania pracowników oraz opis całego procesu. Wzorcowy regulamin awansowania pracowników stanowi załącznik nr 12 do Podstrategii.

8.5. Badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych

8.5.1. Opis procesu

Podstawowe założenia

Na podstawie przeprowadzonej analizy można uznać, że urzędy obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego posiadają dobre podstawy do prowadzenia badań satysfakcji odbiorców usług publicznych. Przede wszystkim można zwrócić uwagę na ich wiedzę i doświadczenia wynikające z udziału w projekcie „Kompetentni w administracji - wdrażanie usprawnień w funkcjonowaniu i rozwój kompetencji kadr jednostek samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego”. Dotychczas prowadzone badania, pomimo pewnych błędów metodologicznych, omówionych we wcześniejszych rozdziałach mogą być więc uznane za istotny potencjał instytucjonalny, przede wszystkim dlatego, że zarówno pracownicy, jak i klienci mają już doświadczenia związane z badaniami satysfakcji. Co istotne, z informacji uzyskanych od poszczególnych urzędów wynika, że wyniki ankiet były bezpośrednią przyczyną wprowadzania zmian i ulepszeń organizacyjnych. Można uznać, że zmiany te zbudowały już pewien „kapitał wiary w badania”.

Kluczowym wyzwaniem stojącym przed urzędami jest podwyższenie wskaźnika realizacji badania (response rate). Warto tu zauważyć, że wyznaczone w procedurach próby nie tylko nie spełniają kryteriów reprezentatywności (o czym mowa we wcześniejszym rozdziale), ale także są zbyt liczne o czym świadczy znacznie mniejsza liczba faktycznie wypełnionych ankiet¹. Należy tutaj jednocześnie zauważyć, że problem z pozyskiwaniem respondentów dotyczy wszystkich rodzajów badań prowadzonych przez różne instytucje (np. przez uczelnie, podmioty statystyki publicznej czy firmy komercyjne).

Dla zwiększenia zainteresowania klientów ankietą satysfakcji konieczne jest podjęcie działań w dwóch sferach:

- zmiany w narzędziu badawczym;
- działalności promocyjnej i informacyjnej.

Pierwszą istotną kwestią jest przeformułowanie i skrócenie narzędzia badawczego. Dotychczas używana ankietę liczyła 4 strony (wersja zmieniona przez Urząd Gminy Wyry - 2 strony). Tak długi formularz może zniechęcać klientów urzędu do udziału w badaniu, a także powodować niepełne wypełniania. Na czytelność ankiety (a co za tym idzie szanse na podniesienie liczby wypełnionych kwestionariuszy) może również wpłynąć korekta występujących błędów metodologicznych.

¹ Informacje pozyskane drogą elektroniczną od Urzędów, na pytanie o liczbę ankiet wypełnionych w ostatnim badaniu odpowiedziały: Urząd Gminy Wyry - 23, Urząd Miasta Orzesze - 20, Urząd Miasta Mikołów - 99, Urząd Gminy Ornontowice - 26.



Nie mniej istotne od samego narzędzia badawczego jest zachęcanie klientów do udziału w badaniach. Z informacji uzyskanych do urzędów wynika, że prowadzą one szeroką działalność informacyjną i promocyjną. Co ważne wykorzystują w niej nowoczesne technologie komunikacyjne (jak media społecznościowe, newsletter mailowy) oraz podejmują współpracę z lokalnymi mediami. Bez wątplenia dotychczasowe doświadczenia w tym zakresie powinny zostać wykorzystane poprzez identyfikację najskuteczniejszych narzędzi i kontynuację ich stosowania. Dodatkowo w swoim planie promocji badań urzędy powinny położyć nacisk na bezpośrednią komunikację z klientem w urzędzie. Konieczna jest ocena potencjału kadrowego i zaangażowanie jak największej liczby pracowników (również spoza Zespołu Roboczego) w działania na rzecz uzyskania jak największej liczby wypełnionych ankiet. Przykładowym rozwiązaniem w tym zakresie mogłoby być chociażby wręczanie ankiet klientom na koniec realizacji procedury urzędowej.

Kolejną istotną kwestią jest wykorzystanie wyników badania. Zaleca się utrzymanie i rozpowszechnianie dobrych praktyk zidentyfikowanych w urzędach, do których należą:

- przesyłanie elektronicznej wersji raportu z badania do wszystkich osób zatrudnionych w urzędzie;
- omawianie wyników w gronie pracowników;
- upublicznianie wyników (np. za pośrednictwem lokalnych mediów, strony internetowej urzędu itp.) - sugerowane byłoby opracowanie syntezy raportu w języku niespecjalistycznym;
- optymalizacja pracy urzędu zgodnie z preferencjami klientów - sugerowane byłoby poinformowanie opinii publicznej o wdrażaniu rekomendacji opracowanych na podstawie badań (np. za pośrednictwem strony internetowej urzędu).

Istotnym założeniem opracowywania nowej metodologii prowadzenia badania było więc zaprojektowanie narzędzia ułatwiającego interpretację opinii klientów, tak aby wyniki badania mogły być przełożone na konkretne działania urzędu. Bardzo ważne jest również ustanowienie standardów opracowywania raportu końcowego.

Proponowana metodologia badania

Nowa procedura zachowuje większość podstawowych wytycznych dotychczas prowadzonych badań a jednocześnie umożliwia realizację opisanych wcześniej założeń.

Zaplanowany został ośmiotygodniowy proces badawczy, przez połowę którego ma trwać zbieranie danych. Ważnym elementem etapu przygotowawczego jest opracowanie planu promocji badania, ukierunkowanego na otrzymanie jak największej liczby wypełnionych ankiet.

Kwestia liczebności próby pozostawiona zostaje do decyzji poszczególnych urzędów, przy czym sugerowane jest uwzględnienie następujących czynników:

- szacunkowa średnia liczba klientów odwiedzających urząd w ciągu tygodnia (wskazane konsultacje ze wszystkimi pracownikami);
- liczebność prób w poprzednich edycjach badania;
- zasoby kadrowe i czasowe możliwe do zaangażowania w realizację działań informacyjnych i promocyjnych.

Bardzo ważny jest bieżący monitoring liczby wypełnionych ankiet, tak aby możliwe było podejmowanie dodatkowych działań mających na celu realizację zamierzonej próby.



Podobnie jak w dotychczas stosowanej metodyce zastosowana została triangulacja technik zbierania danych - udział w badaniu będzie możliwy zarówno za pośrednictwem papierowego kwestionariusza do samodzielnego wypełniania, jak i w formie elektronicznej.

Dane ze wszystkich kwestionariuszy (zarówno papierowych, jak i elektronicznych) mają zostać wprowadzone do arkusza kalkulacyjnego, który generować będzie zbiorcze zestawienie danych w formie tabelarycznej oraz graficznej.

Na podstawie otrzymanych wyników powinien zostać opracowany raport z badania. Użyteczność tego dokumentu jest jednym z priorytetów całego procesu badawczego. Bardzo ważne jest zwłaszcza, aby wszystkie tabelaryczne zestawienia odpowiedzi zostały prawidłowo opisane i zinterpretowane. Wskazane jest porównanie wyników badania z jego poprzednimi edycjami w celu wychwycenia zmian oraz reakcji klientów na politykę urzędu.

Proponowana struktura raportu:

1. Próba (liczebność oraz analiza danych metryczkowych);
2. Analiza odpowiedzi na pytania badawcze (opis i interpretacja tabel);
3. Porównanie do wyników wcześniejszych edycji badania (opis i interpretacja tabel).

8.5.2. Katalog narzędzi i procedur z zakresu badań potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych

Tabela 19. Katalog narzędzi i procedur z zakresu badań potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych

Lp.	Nazwa	Format	Opis
1	Procedura badań potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych	plik tekstowy DOCX	Instrukcja przeprowadzania badań wraz z harmonogramem.
2	Ankieta badania satysfakcji klienta	plik tekstowy DOCX	Kwestionariusz do badania CAWI i PAPI.
3	Narzędzie do opracowania wyników badania satysfakcji klienta	arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX	Narzędzie umożliwiające generowanie zbiorczych zestawień w formie tabelarycznej oraz graficznej.
4	Instrukcja kodowania wyników badania satysfakcji klienta	plik tekstowy DOCX	Instrukcja kodowania wyników w narzędziu do opracowania wyników badania satysfakcji klienta.

Źródło: opracowanie własne

8.5.3. Propozycje zróżnicowanych narzędzi informowania mieszkańców JST o sprawach ważnych dla społeczności lokalnej

Analiza dokumentacji związanej z badaniami satysfakcji klienta zewnętrznego pozwala na stwierdzenie, że jednostki samorządu terytorialnego powiatu mikołowskiego stosują wiele narzędzi informowania mieszkańców o sprawach ważnych dla społeczności lokalnej. Tę dywersyfikację można uznać za dobrą praktykę, która powinna zostać zachowana w przyszłości. Inną istotną kwestią jest również wykorzystywanie nowoczesnych form komunikacji (portale społecznościowe, newsletter), co może być szczególnie ważne w przypadku młodszych mieszkańców. Można również zwrócić uwagę na fakt, że jednostki samorządu terytorialnego coraz częściej nawiązują współpracę z partnerami medialnymi.



Zakłada się, że narzędzia i procesy informowania mieszkańców o sprawach ważnych dla społeczności lokalnej powinny być oparte na następujących zasadach:

- dwustronny przepływ informacji;
- rzetelne diagnozowanie i prezentowanie informacji;
- uwzględnianie potrzeb informacyjnych różnych grup interesariuszy;
- angażowanie społeczności na możliwie wielu etapach projektu;
- wieloaspektowość działań informacyjnych społecznych.

Poniższa lista zawiera zarówno propozycje narzędzi, aktualnie stosowanych w przynajmniej jednym JST, jak i inne, rekomendowane do zastosowania:

- komunikacja za pośrednictwem strony internetowej jednostki samorządu terytorialnego;
- komunikacja za pośrednictwem portali społecznościowych – poprzez fanpage jednostki samorządu terytorialnego oraz aktywność na innych fanpage ważnych dla życia jej mieszkańców;
- komunikacja za pośrednictwem dostępnych mediów – na poziomie gminnym i/lub powiatowym:
 - radio,
 - prasa,
 - telewizja;
- komunikacja elektroniczna – newsletter;
- plakaty umieszczane w miejscach publicznych;
- ulotki;
- współpraca z liderami opinii (organizacje pozarządowe, placówki edukacyjne).



9. Projekt systemu wdrażania i monitorowania

Główne założenia procesu wdrażania Podstrategii

Kluczową wytyczną w procesie wdrażania Podstrategii ma być elastyczność i uwzględnienie lokalnych uwarunkowań. Oznacza to, że poszczególne jednostki samorządu terytorialnego będą mogły wdrażać dokument całościowo, bądź też w sposób wybiórczy, w zależności od zdiagnozowanych potrzeb.

Sugeruje się, aby odpowiedzialność za wdrażanie Podstrategii w danej jednostce samorządu terytorialnego została powierzona jednej osobie, wybranej ze względu na wiedzę i doświadczenie w dziedzinie procesów, które obejmuje Podstrategia. Jednocześnie wskazane jest, aby wszyscy pracownicy danego urzędu byli na bieżąco informowani o wprowadzanych zmianach i mieli świadomość ich celu i znaczenia. Ze względu na budowanie pozytywnego stosunku wszystkich osób zatrudnionych w jednostce do Podstrategii, potrzebne jest również zachowanie transparentności wszystkich procesów i równości pracowników w dostępie do tworzonych przez nie możliwości.

Ponieważ Podstrategia została przygotowana jako dokument dla całego obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego, proponuje się aby jednostki samorządu terytorialnego dzieliły się wiedzą i doświadczeniami związanymi z jej wdrażaniem. Jedną z form tego rodzaju wymiany informacji mogłaby być na przykład baza dobrych praktyk.

Monitoring

Monitoring realizacji poszczególnych celów operacyjnych odbywałby się w oparciu o przypisane do nich mierzalne wskaźniki rezultatu i produktu. Ocena powinna być dokonywana w cyklach rocznych (chyba że ze względu na charakter konkretnego wskaźnika optymalna jest inna częstotliwość pomiaru).

Zaproponowany system wskaźników został zaprojektowany w oparciu o następujące kryteria:

- mierzalność – wskaźniki powinny być możliwe do zmierzenia na odpowiednio wysokim poziomie dokładności;
- rzetelność – pomiar wskaźników powinien być dokonywany w sposób obiektywny, za każdym razem na tych samych zasadach;
- trafność – wskaźniki powinny odzwierciedlać rzeczywisty poziom realizacji celów, a więc być dobrane tak, aby odzwierciedlać rzeczywiste wyniki działań;
- dostępność – wskaźniki powinny być dostępne dla osób lub instytucji dokonujących ewaluacji, ich pozyskanie powinno być proste i nie wymagać nadmiernych nakładów finansowych ani czasowych.

Ze względu na zróżnicowanie celów operacyjnych Podstrategii wskazane jest włączenie do systemu zarówno wskaźników produktu, jak i rezultatu. Pierwsze z nich mierzą konkretne, materialne efekty działań podejmowanych w ramach realizacji zapisów dokumentu (co oznacza, że poziom wyjściowych tych wskaźników wynosi zero). Z kolei wskaźniki rezultatu pokazują zmiany wynikające z wykorzystania wytworzonych produktów. Punktem odniesienia powinien być poziom danego wskaźnika przed rozpoczęciem działań.



Tabela 20. Wskaźniki monitoringu

Cel operacyjny	Wskaźnik	Rodzaj	Źródło
1.1. Wysoki poziom kompetencji i umiejętności pracowników oraz kadry zarządczej instytucji samorządowych	Liczba osób biorących udział w szkoleniach prowadzonych przez pracowników urzędu	Wskaźnik produktu	Starostwo/ Urząd gminy/miasta
	Liczba osób biorących udział w szkoleniach prowadzonych przez zewnętrznego dostawcę	Wskaźnik produktu	Starostwo/ Urząd gminy/miasta
	Liczba osób, których sfinansowano i/lub udzielono urlopu szkoleniowego na czas studiów	Wskaźnik produktu	Starostwo/ Urząd gminy/miasta
	Odsetek osób z wykształceniem wyższym w ogóle pracowników oraz kadry zarządczej	Wskaźnik produktu	Starostwo/ Urząd gminy/miasta
1.2. Wysoki stopień motywacji i zaangażowania w działanie pracowników i kadry zarządzającej instytucji samorządowych	Liczba dokonanych awansów płacowych	Wskaźnik produktu	Starostwo/ Urząd gminy/miasta
	Liczba dokonanych awansów pionowych na wyższe stanowiska w strukturze urzędu	Wskaźnik produktu	Starostwo/ Urząd gminy/miasta
	Wdrożenie i realizacja regulaminu doskonalenia zawodowego pracowników w gminie/mieście	Wskaźnik produktu	Starostwo/ Urząd gminy/miasta
	Sporządzenie rocznego planu działań rozwojowych	Wskaźnik produktu	Starostwo/ Urząd gminy/miasta
2.1. Wysoka jakość obsługi klientów samorządowych instytucji publicznych	Liczba pochwał w zakresie obsługi klientów w samorządowych instytucjach publicznych	Wskaźnik rezultatu	Starostwo/ Urząd gminy/miasta
	Liczba zgłoszonych skarg na obsługę klientów w samorządowych instytucjach publicznych	Wskaźnik rezultatu	Starostwo/ Urząd gminy/miasta
2.2. Skuteczna, dwustronna komunikacja społeczna z mieszkańcami i innymi podmiotami obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	Liczba pozytywnie załatwionych skarg/wniosków złożonych przez mieszkańców	Wskaźnik produktu	Starostwo/ Urząd gminy/miasta
	Liczba narzędzi wykorzystywanych w komunikacji społecznej	Wskaźnik produktu	Starostwo/ Urząd gminy/miasta

Źródło: opracowanie własne

Ewaluacja

Na podstawie materiału zebranego w procedurze monitoringu możliwe byłoby przeprowadzenie ewaluacji realizacji Podstrategii po jej zakończeniu (ewaluacja ex-post), jak również w wyznaczonych momentach jej realizacji (ewaluacja mid-term). Sugeruje się



zastosowanie pięciu podstawowych kryteriów oceny (opartych na wytycznych Komisji Europejskiej). Są to:

- trafność (ang. relevance) – czy cele Podstrategii odpowiadają potrzebom beneficjentów (różnych grup mieszkańców, przedsiębiorców, turystów)?
- efektywność (ang. efficiency) – czy działania w ramach realizacji Podstrategii są racjonalne z ekonomicznego punktu widzenia? Czy ponoszone koszty są proporcjonalne do osiągniętych efektów?
- skuteczność (ang. effectiveness) – czy wdrażanie działań w ramach Podstrategii przyczynia się do realizacji założonych celów strategicznych?
- użyteczność (ang. utility) – czy realizacja Podstrategii przyczynia się do lepszego zaspokojenia potrzeb beneficjentów i rozwiązywania zidentyfikowanych problemów? Czy beneficjenci faktycznie korzystają z efektów działań? Czy pojawiają się niepożądane, negatywne efekty uboczne realizowanych działań?
- trwałość (ang. sustainability) – Czy pozytywne skutki realizacji Podstrategii mają charakter stały? Czy efekty działań będą trwałe?

Rekomenduje się, aby ewaluacja miała zarówno znaczenie instrumentalne, jak i koncepcyjne. W pierwszym wymiarze rezultaty ewaluacji w trakcie realizacji zapisów dokumentu mogłyby stanowić podstawę do dokonania niezbędnych korekt. Równocześnie zarówno ewaluacja mid-term, jak i ex-post stanowiłyby okazje do pogłębionej refleksji dotyczącej realizowanych działań. Umożliwiłyby także kumulację wiedzy oraz dobrych praktyk².

Aktualizacja Podstrategii

Na podstawie monitoringu i oceny działań realizowanych w ramach Podstrategii możliwe byłoby wprowadzenie korekt, w przypadku odpowiedzi na identyfikowane nieprawidłowości. Podobnie, modyfikacje mogłyby zostać wprowadzone w reakcji na zmiany w otoczeniu (np. sytuacji gospodarczej czy uwarunkowań legislacyjnych). Każda aktualizacja Podstrategii wymagałaby przyjęcia stosownych dokumentów przez partnerów projektu. Modyfikacje mogłyby zostać wprowadzone bezpośrednio w odpowiedzi na wyniki corocznego monitoringu lub ewaluacji mid-term bądź też na wniosek członków zespołu koordynacyjnego (w przypadku zmian w otoczeniu programu).

² Olejniczak, Karol. Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, 2008. ISBN 978-83-7383-306-7.



10. Załącznik 1. Diagnoza potrzeb rozwojowych – instrukcja dla przełożonego

Potrzeba rozwojowa pracownika wynika z różnicy pomiędzy aktualnym poziomem jego kompetencji, a poziomem optymalnym na zajmowanym przez niego stanowisku pracy. Różnicę tę nazywa się luką kompetencyjną. Może ona dotyczyć wiedzy pracownika, jego umiejętności oraz postawy.

Prawidłowe rozpoznanie luk rozwojowych umożliwia dobranie takich działań wobec pracownika, aby jego kompetencje wzrosły na tyle, aby mógł z łatwością wykonywać bieżące obowiązki, a także był przygotowany na wyzwania stojące w przyszłości przed jego stanowiskiem pracy, zespołem pracowniczym i urzędem.

Luka kompetencyjna może dotyczyć całego zespołu pracowniczego np. w przypadku, gdy sposób funkcjonowania zespołu, panujące w nim normy, czy relacje, utrudniają osiągnięcie oczekiwanych rezultatów w pracy.

Przykładowe pytania pozwalające rozpoznać lukę kompetencyjną oraz zaproponować stosowne działania rozwojowe

Pytania dotyczące pracownika:

1. Wykonywanie jakich zadań w pracy sprawia ci największą trudność?
2. Jakiej nowej wiedzy/umiejętności potrzebujesz do realizacji bieżących zadań?
3. Jakiej nowej wiedzy/umiejętności potrzebujesz do realizacji wyzwań stojących przed tobą w przyszłości?
4. W jaki sposób/od kogo chciałbyś to uzyskać?
5. Jakie działania dotyczące twoich kompetencji sprawiłyby, aby twoja praca utrzymywała się nadal na tak wysokim poziomie/była bardziej efektywna?
6. Zmiana jakich twoich osobistych cech podniosłaby twoją efektywność?

Pytania dotyczące zespołu pracowniczego:

1. Jakiej nowej wiedzy potrzebujemy jako cały zespół do realizacji bieżących zadań?
2. Wzmocnienia/nabycia jakich umiejętności potrzebujemy jako cały zespół, aby realizować wyzwania stojące przed nami?
3. Jakie ewentualne problemy występujące w zespole powinniśmy przezwyciężyć, aby dobrze pracować?
4. Jakie trudności występują we współpracy zespołu z innymi zespołami w urzędzie?
5. Jakie masz pomysły, aby to osiągnąć?



11. Załącznik 2. Arkusz badania potrzeb rozwojowych

Arkusz badania potrzeb rozwojowych stanowi oddzielny załącznik – arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX.



12. Załącznik 3. Roczny plan działań rozwojowych

Roczny plan działań rozwojowych stanowi oddzielny załącznik – arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX.



13. Załącznik 4. Karta szkolenia

Karta szkolenia stanowi oddzielny załącznik w formacie – arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX.



14. Załącznik 5. Arkusz oceny szkolenia

Arkusz oceny szkolenia stanowi oddzielny załącznik w formacie – arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX.



15. Załącznik 6. Wzorcowy regulamin doskonalenia zawodowego pracowników

§ 1

Postanowienia ogólne

1. Regulamin określa zasady podnoszenia kwalifikacji pracowników zatrudnionych w Urzędzie ... w ...
2. Regulamin wprowadza się w celu:
 - zapewnienia stosowania jednolitych zasad podnoszenia kwalifikacji pracowników, włącznie z odbywaniem przez nich szkoleń;
 - powiązania podnoszenia kwalifikacji pracowników z doskonaleniem i rozwojem Urzędu jako jednostki, a przez to zwiększenie jego skuteczności w realizowaniu zadań;
 - uregulowania procesu dzielenia się wiedzą;
 - uzyskania u pracowników poczucia wpływu na własny rozwój, a co za tym idzie zwiększenia ich satysfakcji z pracy.

§ 2

Definicje

Użyte w Regulaminie terminy oznaczają:

- Regulamin - Regulamin doskonalenia zawodowego pracowników;
- Urząd – Urząd ... w ...;
- kierownik Urzędu – Starosta/Burmistrz/Wójt ...;
- sekretarz – Sekretarz ...;
- kierownik komórki organizacyjnej – naczelnik wydziału, kierownik wydziału, kierownik biura, kierownik referatu w Urzędzie ... w ...;
- komórka organizacyjna – wydział, referat, biuro, zespół, samodzielne stanowisko w Urzędzie ... w ...;
- pracownik - pracownik samorządowy zatrudnionych na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym w Urzędzie ... w ...;
- stanowisko – stanowisko urzędnicze, kierownicze stanowisko urzędnicze określone w wykazie stanowisk w Regulaminie wynagradzania/ Regulaminie organizacyjnym Urzędu ... w ...;
- osoba odpowiedzialna za rozwój pracowników – pracownik Urzędu, do którego obowiązków należy zarządzanie procesami związanymi z podnoszeniem kwalifikacji pracowników, włącznie z odbywaniem przez nich szkoleń;
- szkolenie – formy doształcania, które służą podnoszeniu kwalifikacji zawodowych pracowników, w szczególności: szkolenia specjalistyczne, warsztaty, seminaria, konferencje, kursy i inne.

§ 3

Finansowanie doskonalenia zawodowego pracowników

1. Pracownicy Urzędu w ramach wypełniania obowiązku podnoszenia kwalifikacji mogą korzystać z różnych form doskonalenia zawodowego.
2. Sposób doskonalenia zawodowego pracowników określany jest w Rocznym planie działań rozwojowych.



3. W budżecie Urzędu na każdy rok, przeznaczają się środki finansowe na finansowanie doskonalenia zawodowego pracowników Urzędu w wysokości adekwatnej do możliwości finansowych Urzędu.
4. W budżecie należy uwzględnić 20% rezerwę przeznaczoną na szkolenia nieujęte w planie, których konieczność przeprowadzenia może pojawić się w ciągu roku budżetowego.
5. Nakładając na pracownika obowiązek uczestnictwa w wybranej formie doskonalenia zawodowego Urząd ponosi koszty tego uczestnictwa w całości.
6. W przypadku nieusprawiedliwionej rezygnacji przez pracownika z wzięcia udziału w szkoleniu, Kierownik Urzędu może obciążyć pracownika kosztami, które poniósł w związku z tym szkoleniem.

§ 4

Formy podnoszenia kwalifikacji

1. Przy planowaniu i realizowaniu procesu doskonalenia zawodowego pracowników stosowany jest model 70-20-10. Model zakłada, że najefektywniej dorośli uczą się przez doświadczenie w pracy (70%) i kontakty zawodowe z innymi osobami (20%). Nauka formalna np. szkolenia, wpływa na podnoszenie kwalifikacji w 10%.
2. Do form podnoszenia kwalifikacji przez doświadczenie należą:
 - analiza danych lub dokumentacji;
 - interakcje z pracownikami wyższego szczebla np. zebrania;
 - nowe uprawnienia decyzyjne;
 - planowa rotacja na stanowiskach;
 - prowadzenie prezentacji i szkoleń kaskadowych;
 - prowadzenie zespołu;
 - udział w pracy zespołów tematycznych/komisjach;
 - udział w projekcie lub grupie zadaniowej;
 - zadania poza własną komórką organizacyjną;
 - zastępstwo;
 - zwiększenie zakresu zadań na obecnym stanowisku pracy;
 - zwiększenie odpowiedzialności na stanowisku pracy.
3. Do form podnoszenia kwalifikacji poprzez uczenie się od innych należą:
 - coaching;
 - informacja zwrotna od przełożonych i współpracowników;
 - konsultacje ze specjalistami z innych dziedzin (z urzędu lub spoza urzędu);
 - doradztwo indywidualne (mentoring);
 - udział w stowarzyszeniach, klubach i innych organizacjach zawodowych;
 - wizyty studyjne w innych jednostkach (innych komórkach organizacyjnych, urzędach itp.);
 - wykorzystanie zewnętrznej sieci kontaktów zawodowych.
4. Do form podnoszenia kwalifikacji przez naukę formalną należą:
 - edukacja w formach szkolnych;
 - szkolenia elektroniczne (e-learning);
 - konferencje;
 - samokształcenie (lektura, nauka własna);
 - seminaria;
 - szkolenia wewnętrzne;
 - szkolenia zewnętrzne;
 - warsztaty.



§ 5

Odpowiedzialności

1. Kierownik Urzędu jest odpowiedzialny za:
 - a. Zatwierdzenie Roczego planu działań rozwojowych pracowników Urzędu
2. Sekretarz jest odpowiedzialny za:
 - a. całościowy nadzór nad procesem doskonalenia zawodowego pracowników urzędu;
 - b. zainicjowanie raz w roku diagnozy potrzeb rozwojowych pracowników urzędu;
 - c. rekomendację do zatwierdzenia przez kierownika urzędu rocznego planu działań rozwojowych pracowników;
 - d. dokonywanie w uzasadnionych przypadkach zmian w rocznym planie działań rozwojowych pracowników.
3. Kierownik komórki organizacyjnej jest odpowiedzialny za:
 - a. zebranie potrzeb rozwojowych podległych mu pracowników;
 - b. realizację ustaleń zawartych w zatwierdzonym rocznym planie działań rozwojowych pracowników;
 - c. udzielenie informacji osobie odpowiedzialnej za rozwój pracowników o efektywności szkolenia odbytego przez podległego mu pracownika.
4. Osoba odpowiedzialna za rozwój pracowników jest odpowiedzialna za:
 - a. przechowywanie, aktualizację i udostępnianie kierownikom komórek organizacyjnych formularzy wykorzystywanych w procesie doskonalenia zawodowego pracowników;
 - b. pozyskiwanie informacji związanych z realizacją rocznego planu działań rozwojowych pracowników;
 - c. dostarczanie pracownikom informacji o dostępnych szkoleniach, seminariach, warsztatach pozyskanych z ofert firm, instytucji i jednostek szkoleniowych;
 - d. zgłaszanie pracowników na szkolenia;
 - e. monitorowanie wykorzystania budżetu przeznaczanego na doskonalenie zawodowe pracowników;
 - f. wpisywanie informacji do rocznego planu działań rozwojowych w trakcie jego realizacji.
5. Pracownik jest odpowiedzialny za:
 - a. aktywne uczestnictwo w działaniach rozwojowych określonych dla niego w rocznym planie działań rozwojowych pracowników;
 - b. dostarczenie pisemnego potwierdzenia odbycia szkolenia osobie odpowiedzialnej za rozwój pracowników;
 - c. udostępnienie innym pracownikom wiedzy pozyskanej podczas szkoleń;
 - d. dostarczenie osobie odpowiedzialnej za rozwój pracowników wypełnionego arkusza oceny szkolenia;
 - e. ocenę dostawcy szkolenia.

§ 6

Planowanie działań rozwojowych

1. Sekretarz raz w roku inicjuje rozpoczęcie diagnozy potrzeb rozwojowych pracowników Urzędu określając termin do którego kierownicy komórek organizacyjnych mają dokonać diagnozy potrzeb rozwojowych podległych im pracowników.
2. Kierownik komórki organizacyjnej na podstawie rozmów z pracownikami wypełnia Arkusze badania potrzeb rozwojowych (Załączniki nr 1 i nr 2) oraz Roczny plan działań



- rozwojowych dla swojej komórki organizacyjnej (według Załącznika nr 3), który przekazuje osobie odpowiedzialnej za rozwój pracowników.
3. Roczny plan działań rozwojowych określa priorytety dla działań rozwojowych pracowników w danym roku kalendarzowym oraz zapewnienie środków finansowych niezbędnych do ich realizacji.
 4. Osoba odpowiedzialna za rozwój pracowników konsoliduje otrzymane formularze w Roczny plan działań rozwojowych pracowników Urzędu i przedkłada go do rekomendacji sekretarzowi.
 5. Roczny plan działań rozwojowych podlega zapařafowaniu przez osobę odpowiedzialną za budżet Urzędu.
 6. Zatwierdzenia Roczno-go planu działań rozwojowych dokonuje Kierownik Urzędu.
 7. Zatwierdzony Plan jest podstawą do realizacji działań rozwojowych w nim ujętych, a w przypadku płatnych form doskonalenia zawodowego pracowników (w tym szkoleń) do ich finansowania.

§ 7

Realizacja szkoleń zewnętrznych

1. Informacje o szkoleniach wpływające do Urzędu lub uzyskane we własnym zakresie przez pracowników od organizatorów szkoleń, kierowane są odpowiednio do kierowników komórki organizacyjnej i sekretarza, którzy analizują ich przydatność biorąc pod uwagę:
 - przydatność szkolenia dla pracowników w kontekście zgodności z zaplanowanymi dla nich szkoleniami;
 - program i koszt szkolenia;
 - ocenę organizatora szkolenia;
 - możliwość udostępnienia wiedzy przez pracownika po odbytych szkoleniu.
2. Oferta pozytywnie oceniona przekazywana jest osobie odpowiedzialnej za rozwój pracowników pracownikowi, która na jej podstawie oraz w oparciu o Roczny plan działań rozwojowych wypełnia Kartę szkolenia (Załącznik 4).
3. Osoba odpowiedzialna za rozwój pracowników informuje pracownika o terminie i miejscu szkolenia oraz podejmuje działania formalne związane z kierowaniem pracownika na szkolenia (zgłoszenie, delegacja służbowa i in.).
4. Po powrocie ze szkolenia pracownik ma obowiązek przekazać osobie odpowiedzialnej za rozwój pracowników opinię o dostawcy szkolenia oraz wypełniony Arkusz Oceny Szkolenia (Załącznik nr 5) oraz udostępnić pozyskaną wiedzę w sposób określony w Rocznym planie działań rozwojowych.
5. Nie później niż 3 miesiące po zakończeniu szkolenia bezpośredni przełożony pracownika ocenia efektywność szkolenia na podstawie obserwowalnych zmian w pracy pracownika, takich jak:
 - jakość i tempo wykonywanych zadań przez pracownika;
 - sposób organizacji pracy;
 - proponowane i/lub wprowadzane modyfikacje w działalność zawodową;
 - inne czynniki świadczących o pozytywnych efektach szkolenia;a następnie przekazuje swoją ocenę osobie odpowiedzialnej za rozwój pracowników.



6. Osoba odpowiedzialna za rozwój pracowników wprowadza do Rocznego planu działań rozwojowych wszelkie informacje dotyczące realizacji szkolenia.

§ 8

Realizacja szkoleń wewnętrznych

1. W dbałości o jakość pracy Urzędu mogą być realizowane szkolenia wewnętrzne, których tematy dotyczyć mogą różnych zagadnień np. prawnych, administracyjnych, organizacyjnych, itp. i są organizowane dla większej grupy pracowników.
2. Szkolenia wewnętrzne prowadzone są przez pracowników Urzędu.
3. Potrzeba zorganizowania szkolenia wewnętrznego może wynikać z:
 - zapisów rocznego planu działań rozwojowych;
 - bieżących potrzeb Urzędu;
 - udostępniania wiedzy przez pracowników, którzy odbyli szkolenia.
4. Termin i miejsce szkoleń wewnętrznych ustala sekretarz.
5. Jeżeli przełożony uzna, że zdobyta wiedza może być wykorzystana przez pracowników na innych stanowiskach, których wykonywanie zadań i obowiązków służbowych powiązane jest z tematyką szkolenia, zgłasza sekretarzowi potrzebę zorganizowania szkolenia wewnętrznego.
6. Osoba odpowiedzialna za rozwój pracowników, przynajmniej 5 dni przed terminem szkolenia, powiadamia wszystkich kierowników komórek organizacyjnych o temacie, terminie i miejscu mającego się odbyć szkolenia.
7. Po odbyciu szkolenia, osoba przeprowadzająca szkolenie oddaje listę z podpisami uczestników szkolenia osobie odpowiedzialnej za rozwój pracowników, która na tej podstawie wpisuje informacje o odbyciu szkolenia do Rocznego planu działań rozwojowych.
8. Szkolenia wewnętrzne mogą być organizowane w porozumieniu z innymi Urzędami, co wiąże się z minimalizacją kosztów.

§ 9

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych w formie studiów

1. Pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe w formie studiów z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą przysługują:
 - urlop szkoleniowy;
 - zwolnienie z całości lub części dnia pracy, na czas niezbędny, by punktualnie przybyć na obowiązkowe zajęcia oraz na czas ich trwania.
2. Za czas urlopu szkoleniowego oraz za czas zwolnienia z całości lub części dnia pracy pracownik zachowuje prawo do wynagrodzenia.
3. Wymiar urlopu szkoleniowego przysługuje w wysokości do 21 dni roboczych w ostatnim roku studiów – na przygotowanie pracy dyplomowej oraz przygotowanie się i przystąpienie do egzaminu dyplomowego.
4. Pracownik jest zobowiązany wykorzystać przyznane świadczenie urlopowe tylko do celów związanych z podnoszeniem kwalifikacji.



5. Pracodawca może przyznać pracownikowi dodatkowe świadczenia, w szczególności pokryć opłaty za kształcenie, przejazd, podręczniki i zakwaterowanie.
6. Pracownikowi zdobywającemu lub uzupełniającemu wiedzę i umiejętności na zasadach innych, niż określone w ust. 1, mogą być przyznane:
 - zwolnienie z całości lub części dnia pracy bez zachowania prawa do wynagrodzenia;
 - urlop bezpłatny – w wymiarze ustalonym w porozumieniu zawierającym między pracodawcą i pracownikiem.
7. Zasadą jest, że o zakresie przyznanych pracownikowi świadczeń decyduje Kierownik Urzędu.
8. Nie udziela się świadczeń pracownikowi, który kształci się na kierunkach niezgodnych z potrzebami Urzędu.
9. Z pracownikiem podnoszącym kwalifikacje zawodowe w formie studiów pracodawca zawiera na piśmie umowę określającą wzajemne prawa i obowiązki stron.
10. Pracownik korzystający ze świadczeń może być zobowiązany do przepracowania w Urzędzie okresu nie dłuższego niż 3 lata, licząc od dnia ukończenia nauki.
11. Pracownik zobowiązany jest przedstawić świadectwo lub dyplom ukończenia nauki niezwłocznie po jej ukończeniu.
12. W przypadku przerwania nauki bez uzasadnionych przyczyn lub rozwiązania stosunku pracy przez pracownika w czasie trwania nauki, pracownik zobowiązany jest zwrócić całość kosztów poniesionych przez pracodawcę w związku z udzielonymi świadczeniami.
13. W przypadku rozwiązania stosunku pracy przez pracownika po zakończeniu nauki, a przed upływem okresu określonego w umowie o której mowa w ust. 9, pracownik zobowiązany jest zwrócić koszty poniesione przez pracodawcę w związku z udzielonymi świadczeniami w wysokości proporcjonalnej do okresu zatrudnienia po ukończeniu nauki.



16. Załącznik 7. Wzorcowy regulamin okresowej oceny pracowników

Rozdział 1

Postanowienia ogólne

§ 1

1. Regulamin określa zasady dokonywania okresowej oceny pracowników zatrudnionych w Urzędzie ... w
2. Regulamin wprowadza się w celu:
 - zapewnienia stosowania jednolitych zasad oceny okresowej pracowników;
 - weryfikacji poziomu i sposobu realizacji zadań powierzonych pracownikom;
 - umożliwienia powiązania oceny pracy pracownika z jego rozwojem zawodowym i awansem.

§ 2

Użyte w Regulaminie terminy oznaczają:

- Regulamin - Regulamin oceny okresowej pracowników;
- Urząd – Urząd ... w ...;
- Kierownik Urzędu – Starosta/Burmistrz/Wójt ...;
- Sekretarz – Sekretarz ...;
- Kierownik komórki organizacyjnej – naczelnik wydziału, kierownik wydziału, kierownik biura, Kierownik referatu w Urzędzie ... w ...;
- komórka organizacyjna – wydział, referat, biuro, zespół, samodzielne stanowisko w Urzędzie ... w ...;
- pracownik - pracownik samorządowy zatrudnionych na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym w Urzędzie ... w ...;
- ocena – okresowa ocena, jakiej podlegają pracownicy samorządowi zatrudnieni na stanowisku urzędniczym;
- okres oceny – okres od poprzedniej oceny okresowej (lub od rozpoczęcia pracy na stanowisku pracy – dla pracowników ocenianych na nim po raz pierwszy) do rozmowy oceniającej, przeprowadzanej w ramach obecnej oceny okresowej;
- oceniający – bezpośredni przełożony uprawniony do dokonania oceny;
- oceniani – pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym;
- kryteria – wymagania wobec pracowników, które stanowią podstawę do dokonania oceny okresowej, określone w Załączniku nr 1 do Regulaminu;
- arkusz oceny – wspomagający proces oceny okresowej pracownika formularz w formacie XLSX stanowiący Załącznik nr 2 do Regulaminu;
- wagi – wartości liczbowe, wyrażone w procentach, określające hierarchię poszczególnych kryteriów oceny.

Rozdział 2

Zasady oceny okresowej pracowników

§ 3

1. Pracownik samorządowy zatrudnionych na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym podlega ocenie okresowej.



2. Oceny dokonuje na piśmie bezpośredni przełożony pracownika.
3. Okresowa ocena obejmuje wywiązywanie się przez pracownika z obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązków określonych w art. 24 i 25 ust. 1. Ustawy o pracownikach samorządowych, do których należą:
 - dbałość o wykonywanie zadań publicznych oraz o środki publiczne, z uwzględnieniem interesu publicznego oraz indywidualnych interesów obywateli;
 - przestrzeganie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa;
 - wykonywanie zadań sumiennie, sprawnie i bezstronnie;
 - udzielanie informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym oraz udostępnianie dokumentów znajdujących się w posiadaniu jednostki, w której pracownik jest zatrudniony, jeżeli prawo tego nie zabrania;
 - dochowanie tajemnicy ustawowo chronionej;
 - zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami;
 - zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nim;
 - stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych;
 - sumienne i staranne wykonywanie poleceń przełożonego.

§ 4

1. Zasada jest, że oceną wyjściową, mówiącą o wypełnieniu przez pracownika wymogów stawianych względem jego pracy przez pracodawcę (spełnienie oczekiwań) jest ocena A.
2. Przed rozmową oceniającą Oceniany dokonuje samooceny wypełniając Arkusz samooceny (Załącznik nr 3).
3. W razie istotnej zmiany zakresu obowiązków na zajmowanym przez Ocenianego stanowisku pracy, oceny okresowej dokonuje się, jak w przypadku pracownika, którego ocenia się po raz pierwszy na zajmowanym stanowisku.
4. W przypadku zmiany stanowiska pracy związanej ze zmianą komórki organizacyjnej w okresie objętym oceną, oceny pracownika dokonuje jego aktualny bezpośredni przełożony. Przy dokonywaniu oceny powinien on wziąć pod uwagę opinię o pracy pracownika wystawioną przez poprzedniego bezpośredniego przełożonego.
5. W razie zmiany na stanowisku bezpośredniego przełożonego w trakcie okresu oceny, oceny dokonuje nowy przełożony. Stosuje się przy tym wcześniej ustalone kryteria i ich wagi.

Rozdział 3

Kryteria oceny i ich wagi

§ 5

1. Adekwatnej ocenie wywiązywania się przez pracowników z obowiązków wymienionych w §3 ust. 3, służą kryteria wspólne dla wszystkich pracowników Urzędu.
2. Do wspólnych kryteriów oceny dodaje się jedno kryterium uzupełniające w zależności od tego, czy w ramach wypełniania swoich obowiązków pracownik zarządza personelem (stanowisko kierownicze lub niekierownicze).
3. W przypadku, gdy pracownik ma częsty, bezpośredni kontakt z klientem (front-office) dodaje się jeszcze jedno kryterium odnoszące się bezpośrednio do obsługi klienta.



4. Lista i opis kryteriów oceny wspólnych dla wszystkich pracowników oraz kryteriów uzupełniających znajduje się w Załączniku nr 1 do Regulaminu.
5. Każde z kryteriów oceniane jest w skali pięciostopniowej:
 - A++ – kryterium spełnione znacznie powyżej oczekiwań;
 - A+ – kryterium spełnione powyżej oczekiwań;
 - A – kryterium spełnione zgodnie z oczekiwaniami;
 - B – kryterium spełnione poniżej oczekiwań;
 - C – kryterium niespełnione lub spełnione znacznie poniżej oczekiwań.

§ 6

1. W celu dostosowania oceny do specyfiki danego stanowiska pracy wprowadza się wagi dla każdego kryterium oceny. Wagi umożliwiają nadanie poszczególnym kryteriom odpowiedniej rangi w stosunku do pozostałych.
2. Wagę wyraża się w wartości procentowej z przedziału od 1 do 100%. Większa waga oznacza większy wpływ danego kryterium na ocenę końcową ocenianego. Suma wag dla wszystkich kryteriów musi być równa 100%.
3. Wagi kryteriów określa bezpośredni przełożony i informuje o tym pracownika, nie później niż w ciągu 30 dni:
 - od daty rozpoczęcia się nowego okresu oceny dla pracowników, których będzie to kolejna ocena;
 - od uzyskania przez nowego pracownika pozytywnego wyniku egzaminu ze służby przygotowawczej;
 - od daty zatrudnienia na nowym stanowisku, w przypadku pracowników ocenianych po raz pierwszy, którzy nie mieli obowiązku odbycia służby przygotowawczej.

Rozdział 4

Obliczanie oceny

§ 7

1. Liczbowy wynik oceny okresowej jest średnią ważoną ocen poszczególnych kryteriów i liczony jest jako jedna setna sumy iloczynów punktów uzyskanych dla poszczególnych kryteriów i wartości przyporządkowanych im wag.
2. Wartości punktowe dla poszczególnych ocen, służące do obliczenia wyniku są następujące:
 - 5 pkt – ocena A++;
 - 4 pkt – ocena A+;
 - 3 pkt – ocena A;
 - 2 pkt – ocena B;
 - 1 pkt – ocena C.
3. W zależności od otrzymanego liczbowego wyniku oceny Oceniany uzyskuje następującą ocenę:



Punktowy przedział oceny	Nazwa oceny	Opis poziomu oceny	Ostateczna ocena
4,6-5,0	ocena A++	Oceniany zasługuje na szczególne wyróżnienie. Swoją pracę wykonywał z zaangażowaniem i pasją, wielokrotnie przewyższając stawiane przed nim oczekiwania. Zdecydowanie należy brać pod uwagę jego kandydaturę do awansu zawodowego.	pozytywna
3,6-4,5	ocena A+	Wykonywał wszystkie obowiązki w sposób często przewyższający oczekiwania. W razie konieczności podjął się wykonywania zadań dodatkowych i wykonał je zgodnie z ustalonymi standardami.	pozytywna
2,6-3,5	ocena A	Wykonywał wszystkie swoje obowiązki w sposób odpowiadający oczekiwaniom.	pozytywna
1,6-2,5	ocena B	Większość swoich obowiązków wykonywał w sposób odpowiadający oczekiwaniom.	pozytywna
1,0-1,5	ocena C	Większość swoich obowiązków wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom lub nie wykonywał ich wcale.	negatywna

4. Pracownik, który otrzymał ocenę C otrzymuje negatywną ostateczną ocenę swojej pracy.

Rozdział 5

Terminy dokonywania oceny

§ 8

1. Ocena przeprowadzana jest raz w roku, w tym samym czasie dla wszystkich pracowników Urzędu. Ocenę przeprowadza się w miesiącach: październik-listopad.
2. Dla nowych pracowników, zatrudnionych w Urzędzie w okresie pomiędzy ocenami okresowymi, ocenę przeprowadza się najwcześniej po upływie 6 miesięcy, jednak nie później niż przed upływem 12 miesięcy od daty zatrudnienia.
3. Termin oceny dla nowych pracowników, zatrudnionych w Urzędzie w okresie pomiędzy ocenami wyznacza Oceniający w taki sposób, aby:
 - dla następnej oceny były spełnione wymogi określone w art. 27 ust. 2 ustawy o pracownikach samorządowych (ocena nie rzadziej niż raz na 2 lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy);
 - termin ten przypadał w okresie przeprowadzania oceny dla wszystkich pracowników Urzędu.

Rozdział 6

Przygotowanie do oceny

§ 9

1. Na początku okresu oceny Oceniający:



- omawia z Ocenianym kryteria oceny oraz ich wagi względem siebie, a ustalenia wpisuje do części B Arkusza oceny (Załącznik nr 2 do Regulaminu);
 - przekazuje Ocenianemu Arkusz samooceny (Załącznik nr 3 do Regulaminu). Arkusz ten Oceniany powinien wypełniać sukcesywnie w trakcie trwania całego ocenianego okresu.
2. Oceniany potwierdza własnoręcznym podpisem w części C Arkusza oceny, że znane są mu kryteria oceny i ich wagi.

§ 10

1. Przed dokonaniem oceny Oceniający jest zobowiązany przeprowadzić rozmowę z Ocenianym.
2. Oceniający zawiadamia Ocenianego o terminie rozmowy oceniającej co najmniej na 7 dni przed tym terminem.
3. Oceniany przygotowuje się do rozmowy oceniającej, wypełniając Arkusz samooceny, w którym dokonuje podsumowania swoich osiągnięć od ostatniej oceny (od objęcia stanowiska – dla osób ocenianych po raz pierwszy na danym stanowisku) oraz daje swoją propozycję oceny poszczególnych kryteriów.
4. Oceniający przed rozmową z Ocenianym może zasięgnąć opinii o nim u jego współpracowników lub innych przełożonych.
5. W przypadku usprawiedliwionej nieobecności w pracy Ocenianego bądź Oceniającego, uniemożliwiającej przeprowadzenie rozmowy oceniającej, oceniający jest zobowiązany wyznaczyć nowy termin przeprowadzenia tej rozmowy i niezwłocznie powiadomić o tym Ocenianego.

Rozdział 7

Rozmowa oceniająca

§ 11

1. Przedmiotem rozmowy jest omówienie wykonywanych przez Ocenianego obowiązków zleconych mu w okresie, z którego jest oceniany oraz ustalenie, jak spełniał ustalone kryteria oceny.
2. W trakcie rozmowy należy brać pod uwagę informacje, zawarte w Arkuszu samooceny, sporządzanym przez Ocenianego. Arkusz samooceny dołącza się do arkusza oceny pracownika.
3. Oceniający w trakcie rozmowy powinien:
 - zapytać Ocenianego o osiągnięcia zawodowe oraz trudności, jakie napotkał podczas realizacji zadań;
 - posłkować się zakresem czynności Ocenianego oraz opisem stanowiska pracy, zawartym w narzędziu do wartościowania stanowisk pracy;
 - zapytać Ocenianego o jego opinię na temat zakresu zleconych mu obowiązków, o propozycje zmian i plany zawodowe;
 - określić w porozumieniu z Ocenianym zakres wiedzy i umiejętności wymagających rozwinięcia.
4. Na zakończenie rozmowy Oceniający jest zobowiązany do poinformowania Ocenianego o dalszym trybie procedury dokonywania oceny okresowej.



§ 12

1. Oceniający jest zobowiązany do wypełnienia Arkusza oceny stanowiącego Załącznik nr 2 do Regulaminu.
2. W części A Arkusza oceny Oceniający wpisuje dane Ocenianego pracownika oraz dane dotyczące poprzedniej oceny.
3. W części D Arkusza oceny Oceniający ocenia wykonywanie obowiązków przez Ocenianego poprzez ocenę poszczególnych kryteriów. Na podstawie uzyskanych wyników przyznaje ocenę końcową – pozytywną (dla oceny A++ / A+ / A / B) lub negatywną (dla oceny C).
4. Oceniający niezwłocznie po sporządzeniu oceny na piśmie doręcza ją Ocenianemu i poucza go o przysługującym mu prawie złożenia odwołania.
5. Fakt zapoznania się z oceną na piśmie Oceniany potwierdza własnoręcznym podpisem w części E Arkusza oceny.
6. W aktach osobowych Ocenianego zostaje oryginał Arkusza oceny, Oceniany zaś otrzymuje kopię potwierdzoną za zgodność przez bezpośredniego przełożonego.

Rozdział 8

Tryb odwołania od oceny

§ 13

1. Ocenianemu przysługuje prawo do złożenia odwołania do Kierownika Urzędu od oceny sporządzonej na piśmie.
2. Termin na sporządzenie i przekazanie odwołania kończy się z upływem 7 dni od dnia doręczenia kopii oceny z zastrzeżeniem, iż przy obliczaniu terminu nie uwzględnia się dnia doręczenia oceny.
3. Jeżeli koniec terminu na sporządzenie odwołania przypada na dzień uznany ustawowo wolnym od pracy, termin upływa pierwszego dnia roboczego następującego po dniu wolnym od pracy.
4. Złożenie odwołania po terminie wskazanym w ust. 2 powoduje pozostawienie odwołania bez rozpoznania.
5. Kierownik Urzędu rozpatruje odwołanie nie później niż w terminie 14 dni od dnia wniesienia.
6. W przypadku uwzględnienia odwołania ocenę zmienia się albo dokonuje się oceny po raz drugi. O wyniku rozpatrzenia odwołania Oceniany zostaje poinformowany pisemnie.
7. Odwołanie pod rygorem jego odrzucenia musi zawierać uzasadnienie poparte dowodami.



Rozdział 9

Tryb postępowania w przypadku otrzymania oceny negatywnej

§ 14

1. W przypadku, gdy Oceniany większość obowiązków wynikających z opisu stanowiska pracy wykonywał w sposób nieodpowiadający oczekiwaniom i w trakcie wykonywania obowiązków nie spełniał wcale bądź spełniał rzadko wybrane przez bezpośredniego przełożonego kryteria oceny – otrzymuje ocenę negatywną.
2. W przypadku oceny negatywnej arkusz oceny przekazywany jest do wiadomości Kierownikowi Urzędu.
3. W sytuacji przyznania Ocenianemu negatywnej oceny Oceniający jest zobowiązany do dokonania ponownej oceny pracownika.
4. Nie później niż w ciągu 30 dni od dnia sporządzenia na piśmie oceny poprzedniej, Oceniający jest zobowiązany wyznaczyć termin sporządzenia ponownej oceny, określając miesiąc i rok, z zastrzeżeniem, iż ponowna ocena nie może być dokonana wcześniej niż po upływie trzech miesięcy od poprzedniej.
5. Przy ponownej ocenie nie zmienia się ustalonych poprzednio kryteriów i ich wag.
6. Uzyskanie przez Ocenianego ponownej oceny negatywnej skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia (wzór stanowi Załącznik nr 4)
7. Oceniany nie ma w takim przypadku możliwości wniesienia odwołania od oceny negatywnej sporządzonej po raz drugi.

Rozdział 10

Postanowienia końcowe

§ 15

1. W stosunku do ocenianego pracownika obowiązuje jawność oceny.
2. Zabrania się udzielania informacji o ocenie pracownika osobom nieupoważnionym.
3. Arkusz oceny jest dokumentem kadrowym i podlega ochronie zgodnie z przepisami ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926, z późniejszymi zmianami).

§ 16

Integralną częścią Regulaminu są Załączniki:

- Załącznik nr 1 – Lista i opis kryteriów oceny wspólnych dla wszystkich pracowników oraz kryteriów uzupełniających;
- Załącznik nr 2 – Wzór Arkusza oceny;
- Załącznik nr 3 – Wzór Arkusza samooceny;
- Załącznik nr 4 – Wzór Rozwiązania za wypowiedzeniem stosunku pracy.



17. Załącznik 8. Lista i opis kryteriów oceny wspólnych dla wszystkich pracowników oraz kryteriów uzupełniających

Załącznik nr 1 do Wzorcowego Regulaminu okresowej oceny pracowników.

1Lista i opis kryteriów oceny wspólnych dla wszystkich pracowników oraz kryteriów uzupełniających stanowi oddzielny załącznik – arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX.



18. Załącznik 9. Arkusz oceny pracownika

Załącznik nr 2 do Wzorcowego Regulaminu okresowej oceny pracowników.

Arkusz oceny pracownika stanowi oddzielny załącznik – arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX.



19. Załącznik 10. Arkusz samooceny

Załącznik nr 3 do Wzorcowego Regulaminu okresowej oceny pracowników.

Arkusz samooceny stanowi oddzielny załącznik – arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX.



20. Załącznik 11. Wzór rozwiązania umowy za wypowiedzeniem

Załącznik nr 4 do Wzorcowego Regulaminu okresowej oceny pracowników.

.....
(pieczęć nagłówkowa pracodawcy) (miejsowość i data)

Pan (Pani)

.....
(imię i nazwisko)

ROZWIĄZANIE ZA WYPOWIEDZENIEM STOSUNKU PRACY

z powodu ponownej negatywnej oceny

Na podstawie art. 27 ust. 9 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. Nr 223, poz. 1458) rozwiązuję z Panem (Panią) stosunek pracy powstały na skutek z dnia z zachowaniem okresu wypowiedzenia, który upłynie w dniu

Uzasadnienie

Zgodnie z art. 27 ust. 9 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. Nr 223, poz. 1458) uzyskanie przez pracownika ponownej negatywnej oceny, skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

Jest Pan/i pracownikiem samorządowym zatrudnionym w
(nazwa jednostki)

na podstawie z dnia

Poprzednia ocena została zakończona wydaniem negatywnej oceny końcowej w dniu

Kolejna ocena kwalifikacyjna został przeprowadzona w dniu

Biorąc pod uwagę powyższe, wobec zaistnienia przesłanek określonych w ww. ustawie, po wskazanym okresie wypowiedzenia, stosunek pracy ulegnie rozwiązaniu z dniem

Pouczenie

Informuję, iż w terminie 7 dni od dnia doręczenia niniejszej decyzji przysługuje Panu (Pani) prawo wniesienia odwołania do Sądu Rejonowego - Sądu Pracy w

.....
(podpis pracodawcy lub osoby reprezentującej pracodawcę albo osoby upoważnionej do składania oświadczeń w imieniu pracodawcy)

.....
(potwierdzenie odbioru przez pracownika - data i podpis)



21. Załącznik 12. Wzorcowy regulamin awansowania pracowników

Rozdział 1

Postanowienia ogólne

§ 1

1. Regulamin określa zasady dokonywania awansów wewnętrznych pracowników zatrudnionych w UrzędzieW
2. Regulamin wprowadza się w celu:
 - zapewnienia stosowania jednolitych zasad awansowania wewnętrznego pracowników;
 - lepszego wykorzystania kwalifikacji posiadanych przez pracowników;
 - uzyskania u pracowników poczucia wpływu na karierę osobistą, a co za tym idzie zwiększenia ich satysfakcji z pracy.

§ 2

Użyte w Regulaminie terminy oznaczają:

- Regulamin - Regulamin awansowania pracowników;
- Urząd - urząd danej jednostki samorządu terytorialnego (pracodawca);
- Kierownik Urzędu - Starosta/Burmistrz/Wójt danej jednostki samorządu terytorialnego, dokonujący czynności w sprawach z zakresu prawa pracy;
- Sekretarz - Sekretarz danej jednostki samorządu terytorialnego;
- Skarbnik - Skarbnik danej jednostki samorządu terytorialnego;
- Kierownik komórki organizacyjnej - naczelnik wydziału, kierownik wydziału, kierownik biura, Kierownik referatu w Urzędzie ... w danej jednostce samorządu terytorialnego ...;
- komórka organizacyjna - wydział, referat, biuro, zespół, samodzielne stanowisko w Urzędzie ... w danej jednostce samorządu terytorialnego ...;
- pracownik - pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym w Urzędzie ... w danej jednostce samorządu terytorialnego ...;
- stanowisko - stanowisko urzędnicze, kierownicze stanowisko urzędnicze określone w wykazie stanowisk w Regulaminie wynagradzania/ Regulaminie organizacyjnym Urzędu ... w danej jednostce samorządu terytorialnego ...;
- kategoria zaszeregowania - kategoria zaszeregowania wynagrodzenia zasadniczego pracowników Urzędu, którą określa Regulamin wynagradzania pracowników Urzędu ... w danej jednostce samorządu terytorialnego...;
- Wniosek - wniosek o awans pracownika będący Załącznikiem nr 1 do Regulaminu.

Rozdział 2

Zasady awansowania pracowników

§ 3

1. Pracownik samorządowy, który wykazuje inicjatywę w pracy i sumiennie wykonuje swoje obowiązki, może zostać awansowany.



2. Formalnie awans zawodowy dokonuje się poprzez porozumienie zmieniające warunki zatrudnienia między pracodawcą i pracownikiem.
3. Osoba, która podejmuje pracę w Urzędzie i posiada już doświadczenie zawodowe w jednostce samorządu terytorialnego na stanowisku urzędniczym zostaje zatrudniona na stanowisku zgodnym z posiadanymi kwalifikacjami.
4. Rekomendowane jest, aby osoba, która po raz pierwszy podejmuje pracę na stanowisku urzędniczym w jednostce samorządu terytorialnego, była zatrudniana na najniższym stanowisku umożliwiającym realizację przewidzianych dla niej zadań.
5. Rekomendowane jest, aby awansowanie pracownika odbywało się nie częściej niż co 2 lata, z wyjątkiem szczególnych sytuacji podyktowanych potrzebami Urzędu.
6. Rekomendowane jest, aby pracownik awansowany na kierownicze stanowisko urzędnicze zatrudniony był co najmniej na stanowisku inspektora.
7. Rekomendowane jest, aby informacja o wolnych stanowiskach w Urzędzie była udostępniana pracownikom Urzędu, aby pracownicy mogli przystępować do rekrutacji wewnętrznej.
8. Procedura rekrutacji wewnętrznej polega na ogłoszeniu wyprzedzająco za pomocą wewnętrznych środków komunikacji informacji o wolnym stanowisku urzędniczym, z co najmniej dwutygodniowym wyprzedzeniem przed rozpoczęciem rekrutacji zewnętrznej oraz na umożliwieniu pracownikom zgłoszenia swojej kandydatury za pośrednictwem bezpośredniego przełożonego.
9. Kierownik Urzędu wraz z Sekretarzem i przełożonym pracownika decydują o tym, że jest on gotów na zmianę stanowiska pracy i zakresu zadań.

§ 4

1. Pracownik może być awansowany płacowo (podwyżka) w ramach przyznanej i posiadanej już kategorii zaszeregowania lub płacowo wraz z przyznaniem mu wyższej kategorii zaszeregowania.
2. Do awansu płacowego nie zalicza się przyznania okresowego dodatku specjalnego.
3. Pracownik może otrzymać awans stanowiskowy (zmiana stanowiska).
4. Awans stanowiskowy powinien łączyć się z przyznaniem wyższej niż posiadana kategorii zaszeregowania i może łączyć się z awansem płacowym.

§ 5

1. Pracownik może uzyskać awans gdy:
 - posiada formalne kwalifikacje (wykształcenie, staż pracy) przewidziane dla danego stanowiska określone w obowiązującym na dzień wydania Podstrategii Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (Dz.U. z 2014 r. poz. 1786);
 - wykazuje się kompetencjami wymaganymi na danym stanowisku opisanymi w Załączniku nr 2 do Regulaminu;
 - otrzymał ocenę pracy na dotychczas zajmowanym stanowisku przynajmniej na poziomie B tzn. wypełnia większość swoich obowiązków pracowniczych wykonuje w sposób odpowiadający oczekiwaniom.
2. Wpływ oceny okresowej pracownika na decyzję o jego awansie określa poniższa tabela:



Ocena	Podwyżka ramach posiadanej kategorii zaszeregowania	Zmiana kategorii zaszeregowania	Zmiana stanowiska
C / negatywna	Nieosiągalna	Nieosiągalna	Nieosiągalna
B / pozytywna	Możliwa	Nieosiągalna	Nieosiągalna
A / pozytywna	Możliwa	Możliwa	Nieosiągalna
A+ / pozytywna	Możliwa	Możliwa	Możliwa
A++ / pozytywna	Możliwa/ rekomendowana w pierwszej kolejności	Możliwa/ rekomendowana w pierwszej kolejności	Możliwa/ rekomendowana w pierwszej kolejności

3. Rekomendowane jest, aby warunkiem awansu na stanowisko należące do grupy stanowisk kierowniczych urzędniczych i samodzielnych było uzyskanie w co najmniej dwóch poprzednich kolejnych okresowych ocenach pracowniczych oceny na poziomie A+.
4. Spełnienie przez pracownika wymogów określonych w ust. 1-2 nie stanowi podstawy do automatycznego pozytywnego rozpatrzenia wniosku w sprawie jego awansu.
5. Nie można awansować pracownika, który:
 - podczas ostatniej okresowej oceny pracowników uzyskał ocenę negatywną;
 - w okresie ostatnich 12 miesięcy otrzymał karę porządkową;
 - pracuje krócej niż 2 lata, licząc od dnia zatrudnienia w Urzędzie na czas nieokreślony;
 - jest zatrudniony na czas określony.

§ 6

Każda decyzja o podwyższeniu wynagrodzenia uzależniona jest od możliwości finansowych Urzędu, a podstawą do ich określenia jest zagwarantowana odpowiednia wysokość środków finansowych w budżecie Urzędu dotycząca wydatków osobowych Urzędu na dany rok budżetowy.

Rozdział 3

Opis procesu

§ 7

1. Rekomenduje się, aby przegląd kadr pod kątem możliwości awansowania podległych pracowników był przeprowadzany przez kierownika komórki organizacyjnej raz w roku.
2. Termin rozpoczęcia przeglądu kadr pod kątem możliwości awansowania pracowników oraz termin składania Wniosek o awans pracowników ogłasza Sekretarz.
3. Po dokonaniu przeglądu Kierownik komórki organizacyjnej rozpoczyna procedurę awansowania pracowników, wobec których występują przesłanki określone w niniejszym Regulaminie, umożliwiające w danym roku przyznanie awansu.

§ 8

1. Kierownik Komórki organizacyjnej wypełnia Wniosek o awans pracownika (Załącznik nr 1).
2. Wniosek jest zatwierdzany zgodnie ze ścieżką służbową Urzędu.



3. O awans na stanowiska Kierowników komórek organizacyjnych lub pracowników zatrudnionych na stanowiskach samodzielnych wnioskuje osoby sprawujące nadzór nad tymi komórkami lub stanowiskami, zgodnie ze schematem organizacyjnym Urzędu.
4. Jeśli wynika to ze struktury organizacyjnej Urzędu, wniosek o awans pracownika wymaga akceptacji przełożonego wyższego szczebla.
5. Wnioski składane są do komórki zajmującej się sprawami kadrowymi w celu uzupełnienia Wniosku o informacje dotyczące aktualnych zarobków pracownika oraz obliczenia ich wysokości w przypadku, gdy awans pracownika wiązał się będzie z awansem płacowym.
6. Zestawienie wniosków przedkłada się Sekretarzowi, który po weryfikacji ich poprawności formalnej przedkłada je i Kierownikowi Urzędu.
7. Kierownik Urzędu podejmuje ostateczną decyzję o awansowaniu pracowników wymienionych we wnioskach.
8. W przypadku, gdy awans wiąże się z podwyższeniem wynagrodzenia pracownika, zasięgana jest opinia Skarbnika, w celu potwierdzenia przez niego warunku określonego w § 6.
9. W przypadku decyzji negatywnej rozpatrzony Wniosek jest przekazywany Kierownikowi komórki, który ma obowiązek poinformowania pracownika o decyzji w sprawie jego awansu.
10. W przypadku decyzji pozytywnej rozpatrzony Wniosek jest przekazywany do komórki zajmującej się sprawami kadrowymi w celu przygotowania dokumentacji potwierdzającej warunki awansu pracownika.
11. Informację o przyznaniu awansu wraz z potwierdzającą go dokumentacją przekazuje pracownikowi Kierownik Urzędu lub osoba przez niego wyznaczona.

Rozdział 4

Postanowienia końcowe

§ 9

1. Co 2 lata komórka zajmująca się sprawami kadrowymi przygotowuje zestawienie wszystkich pracowników Urzędu zawierające historię ich awansów.
2. Zestawienie jest analizowane przez Sekretarza pod kątem częstotliwości awansów pracowników.
3. Sekretarz ma prawo prosić o wyjaśnienia Kierowników komórek organizacyjnych, których pracownicy nie byli awansowani na przestrzeni okresu objętego zestawieniem.

§ 10

1. Integralną częścią Regulaminu są Załączniki:
 - Załącznik nr 1 – Wniosek o awans pracownika
 - Załącznik nr 2 - Tabela kompetencji



22. Załącznik 13. Wniosek o awans pracownika

Załącznik nr 1 do Wzorcowego Regulaminu awansowania pracowników.

Wniosek o awans pracownika stanowi oddzielny załącznik – arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX.



23. Załącznik 14. Tabela kompetencji

Załącznik nr 2 do Wzorcowego Regulaminu awansowania pracowników.

Wysoki poziom kompetencji zawodowych jest jednym z kryteriów otrzymania awansu przez pracownika. Przełożony pracownika, wnioskując o jego awans powinien ocenić, czy pracownik posiada kluczowe kompetencje dla poziomu stanowisk, do którego aspiruje. Poniżej wykaz wymaganych kompetencji w podziale na poziomy stanowisk występujące w Urzędzie.

Stanowiska kierownicze urzędnicze i samodzielne
Wiedza i umiejętności fachowe umożliwiające prawidłową realizację zadań
Nastawienie na osiągnięcie założonych celów i realizację powierzonych zadań
Rozwiązywanie problemów
Umiejętność kierowania zespołem
Kompetencje negocjacyjne
Myślenie strategiczne

Stanowiska urzędnicze średniego szczebla
Wiedza i umiejętności fachowe umożliwiające prawidłową realizację zadań
Odporność na stres
Umiejętność współpracy w zespole
Gotowość do uczenia się i podnoszenia kwalifikacji
Zarządzanie projektami
Nastawienie na efektywność finansową podejmowanych zadań

Stanowiska urzędnicze niższego szczebla
Wiedza i umiejętności fachowe umożliwiające prawidłową realizację zadań
Znajomość nowoczesnych technologii w tym obsługa programów komputerowych niezbędnych na stanowisku pracy
Umiejętność współpracy w zespole
Nastawienie na efektywność finansową podejmowanych zadań
Odporność na stres
Gotowość do podejmowania nowych zadań, również wykraczających poza formalny zakres obowiązków



24. Załącznik 15. Procedura badań potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych

1. Przedmiot procedury

Przedmiotem procedury jest badanie satysfakcji klienta zewnętrznego Urzędu.

2. Zakres stosowania procedury

Zakres procedury obejmuje całość procesu badawczego, łącznie z opracowaniem wyników.

3. Cel badania

Celem badania jest poznanie stopnia satysfakcji klientów zewnętrznych Urzędu. Ma to umożliwić stałe podwyższanie standardów świadczonych usług oraz dopasowywanie pracy Urzędu do potrzeb i preferencji klientów.

4. Organizacja procesu badawczego

4.1. Wymiar czasowy badania

Badanie oceniające stopień satysfakcji klienta zewnętrznego ma charakter cykliczny i jest przeprowadzane corocznie. Sugerowane jest zbieranie danych w równych, dwunastomiesięcznych odstępach.

Czas trwania procesu badawczego to osiem tygodni, z czego dane zbierane są przez cztery tygodnie.

4.2. Próba

Klientem zewnętrznym jest każda osoba lub organizacja korzystająca z usług urzędu.

Badanie ma charakter otwarty, co oznacza, że mogą wziąć w nim udział wszyscy chętni. Zakłada się realizację działań informacyjnych oraz promocyjnych mających na celu rekrutację Respondentów.

Minimalna liczebność próby dla Urzędu to

Podczas realizacji badania prowadzony jest tygodniowy monitoring liczby ankiet papierowych (opróżnianie urn, przeliczanie wypełnionych kwestionariuszy i składowanie ich w wyznaczonym miejscu) oraz elektronicznych (raport ze strony internetowej). W zależności od dyspozycyjności członków Zespołu Roboczego możliwe jest bieżące wprowadzanie ankiet papierowych do arkusza kalkulacyjnego.

4.3. Technika zbierania danych

W celu dotarcia do jak największej liczby potencjalnych Respondentów zakłada się triangulację technik zbierania danych, a więc równoczesną realizację badania za pomocą papierowych ankiet do samodzielnego wypełniania oraz ankiety internetowej.

Kwestionariusze papierowe powinny być dostępne w wybranych miejscach na terenie Urzędu (i zbierane do wystawionych urn), natomiast kwestionariusz elektroniczny opublikowany na stronie internetowej Urzędu. Przy obu technikach zastosowany będzie ten sam kwestionariusz, co umożliwi łączną analizę danych.



4.4. Wprowadzenie danych do systemu

Po zakończeniu zbierania danych wszystkie ankiety powinny zostać wprowadzone do arkusza.

Urzędy prowadzące badanie samodzielnie będą wprowadzać zebrane przez siebie dane do narzędzia do agregacji i analizy opracowanego przez Zespół ResPublic. Jeśli Urząd korzystać będzie z ankiety internetowej możliwe będzie utworzenie pliku z wynikami za pomocą tego narzędzia.

W przypadku ankiet papierowych do samodzielnego wypełniania wyniki powinny zostać wprowadzone zgodnie z poniższymi instrukcjami.

Poszczególne odpowiedzi w arkuszu wyników mają postać liczbową. Ocenom Respondentów odpowiadają liczby, co umożliwi zliczanie liczby odpowiedzi oraz obliczanie wartości wskaźników.

Wartości odpowiedzi przedstawia poniższe wypunktowanie.

- „0” – 0
- „1” – 1
- „2” – 2
- „3” – 3
- „4” – 4
- „997” – nie korzystam
- Jeżeli ankietowany zaznaczył „inne”, treść odpowiedzi wpisać do kolejnej kolumny
- „999” – brak danych - nie zaznaczono żadnej odpowiedzi
- „998” – błąd – zaznaczona więcej niż jedna odpowiedź
- „tekst wprowadzony przez Respondenta” – w przypadku pytań otwartych przepisujemy tekst wprowadzony przez Respondenta

4.5. Opracowanie danych

Proces opracowania danych z badania będzie przebiegał zgodnie z procedurą zaprezentowaną na poniższym diagramie.

Agregacja
i analiza
danych

- Wprowadzenie danych z ankiet papierowych do narzędzia do agregacji i analizy danych opracowanego przez Zespół ResPublic
- Połączenie tych wyników z wynikami uzyskanymi za pomocą ankiety internetowej
- Przekazanie wyników pracy narzędzia do agregacji i analizy danych
- Odczytanie i interpretacja danych
 - Ewentualne porównanie z wynikami z lat ubiegłych
- Publikacja wyników badania



4.6. Raport z badania

Na podstawie przeprowadzonych analiz corocznie opracowywany jest raport z badania.

Struktura raportu:

- I. Próba (liczebność oraz analiza danych metryczkowych)
- II. Analiza odpowiedzi na pytania badawcze (opis i interpretacja tabel)
- III. Porównanie do wyników wcześniejszych edycji badania (opis i interpretacja tabel)
- IV. Wnioski wraz z rekomendacjami zmian w pracy urzędu (wraz z wyznaczeniem odpowiedzialnych za wprowadzenie oraz terminami)

Gotowy dokument rozsyłany jest drogą elektroniczną do wszystkich pracowników Urzędu, a także powinien być publikowany na stronie internetowej Urzędu.

5. Odpowiedzialność

Osobą odpowiedzialną za przeprowadzenie badania jest Koordynator/ka Badania. Całość procesu może realizować Zespół Roboczy liczący 3-5 osób.

6. Harmonogram procesu badawczego

	Tygodnie realizacji badania							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Przygotowanie badania								
Wyznaczenie Koordynatora/ki Badania oraz Zespołu Roboczego								
Powielenie kwestionariuszy papierowych								
Wprowadzenie kwestionariusza elektronicznego na stronę internetową								
Przygotowanie planu promocji badania								
Zbieranie danych								
Wypełnianie ankiet papierowych								
Wypełnianie ankiet elektronicznych								
Działania promocyjne								
Opracowanie wyników								
Wprowadzenie ankiet do arkusza								
Wygenerowanie wyników w formie tabelarycznej								
Opracowanie raportu z badania								
Prezentacja raportu z badania								



25. Załącznik 16. Ankieta badania satysfakcji klienta

Szanowni Państwo,

Zwracam się do Państwa z zaproszeniem do udziału w badaniu dotyczącym satysfakcji klientów Urzędu. Bardzo zależy nam na poznaniu Pani/Pana opinii a wnioski z badania pozwolą na podwyższenie standardu świadczonych usług. Ankieta jest w pełni anonimowa.

1. Jak ocenia Pani/Pan swoją ogólną satysfakcję z usług Urzędu? Bardzo prosimy o ocenę na skali od 0 do 4, gdzie 0 oznacza ocenę najniższą a 4 najwyższą.

0	1	2	3	4

2. Jak ocenia Pani/Pan poszczególne aspekty świadczenia usług przez Urząd? Bardzo prosimy o ocenę na skali od 0 do 4, gdzie 0 oznacza ocenę najniższą a 4 najwyższą.

Aspekt	0	1	2	3	4
Zewnętrzne otoczenie budynku Urzędu – estetyka, miejsca parkingowe, stojaki na rowery					
Wnętrze budynku Urzędu – estetyka, funkcjonalność, oznakowanie					
Możliwość dotarcia do potrzebnych informacji o pracy Urzędu					
Godziny pracy Urzędu					

3. Jak ocenia Pani/Pan poszczególne aspekty obsługi przez pracowników Urzędu? Bardzo prosimy o ocenę na skali od 0 do 4, gdzie 0 oznacza ocenę najniższą a 4 najwyższą.

Aspekt	0	1	2	3	4
Wiedza i fachowość					
Kultura osobista					
Sprawność rozpatrywania spraw					
Umiejętność przekazywania informacji					

4. Jak ocenia Pani/Pan poszczególne formy kontaktu z Urzędem? Bardzo prosimy o ocenę na skali od 0 do 4, gdzie 0 oznacza ocenę najniższą a 4 najwyższą.

Aspekt	0	1	2	3	4	Nie korzystam
Kontakt bezpośredni						
Komunikacja telefoniczna z Urzędem						
Komunikacja elektroniczna (mail, SEKAP, e-PUAP)						
Strona BIP Urzędu						
Strona WWW Urzędu						

5. Miejsce na Pani/Pana uwagi odnośnie pracy Urzędu i propozycje usprawnień:

.....

Płeć <input type="checkbox"/> Kobieta <input type="checkbox"/> Mężczyzna	Wiek <input type="checkbox"/> Poniżej 24 lat <input type="checkbox"/> 25-44 lata <input type="checkbox"/> 45-64 lata <input type="checkbox"/> Powyżej 65 lat
Wykształcenie <input type="checkbox"/> Gimnazjalne <input type="checkbox"/> Zawodowe <input type="checkbox"/> Średnie <input type="checkbox"/> Wyższe <input type="checkbox"/> Inne (jakie:)	Status zawodowy <input type="checkbox"/> Uczennica/uczeń, studentka/student <input type="checkbox"/> Pracująca/pracujący <input type="checkbox"/> Bezrobotna/bezrobotny <input type="checkbox"/> Emerytka/emeryt, rencistka/rencista <input type="checkbox"/> Inne (jakie:)

Dziękujemy bardzo!



26. Załącznik 17. Narzędzie do opracowania wyników badania satysfakcji klienta

Narzędzie do opracowania wyników badania satysfakcji klienta stanowi oddzielny załącznik – arkusz kalkulacyjny w formacie XLSX.

27. Załącznik 18. Instrukcja kodowania wyników badania satysfakcji klienta

Kompatybilność

Narzędzie działa w komputerach z zainstalowanym arkuszem kalkulacyjny zgodnym z Microsoft Office Excel 97-2003. Plik przystosowany jest do działania z polską wersją arkusza, ma rozszerzenie .xls. Maksymalna próba, którą analizuje skoroszyt wynosi 250 jednostek.

Otwieranie skoroszytu

Po otwarciu pliku narzędzie do opracowania wyników badania satysfakcji klienta, naszym oczom ukazuje się pusty arkusz wyniki, do którego wpisywane będą dane.

Rysunek 2. Pusty arkusz wyniki

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	respondent\pytanie	1	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	4a
2	respondent1										
3	respondent2										
4	respondent3										
5	respondent4										
6	respondent5										
7	respondent6										
8	respondent7										
9	respondent8										
10	respondent9										
11	respondent10										
12	respondent11										
13	respondent12										
14	respondent13										
15	respondent14										
16	respondent15										
17	respondent16										
18	respondent17										
19	respondent18										

Przy ręcznym wprowadzaniu wyników ankiet odpowiedzi jednego ankietowanego należy wprowadzać w jednym wierszu. Nazwy kolumn odpowiadają nazwom pytań ankiety.



Książka kodowa

Poszczególne odpowiedzi w arkuszu wyników mają postać liczbową. Ocenom respondentów odpowiadają liczby, co umożliwia zliczanie liczby odpowiedzi oraz obliczanie wartości wskaźników. Wartości odpowiedzi przedstawia poniższe wypunktowanie.

1 – Ogólna ocena satysfakcji z usług Urzędu

- Wpisujemy zaznaczoną krzyżykiem liczbę z kartki, gdzie 0 oznacza ocenę najniższą (całkowity brak satysfakcji) a 4 najwyższą (pełna satysfakcja)
- „998” – błąd – zaznaczona więcej niż jedna odpowiedź
- „999” – brak danych - nie zaznaczono żadnej odpowiedzi

2- Ocena poszczególnych aspektów świadczenia usług przez Urząd

Wypełniamy odpowiedzi 2a – 2d, gdzie:

- Wpisujemy zaznaczoną liczbę ze skali od 0 do 4, gdzie 0 oznacza ocenę najniższą a 4 najwyższą. W odpowiedziach 2a – 2d, wprowadzamy zaznaczoną krzyżykiem liczbę z kartki na przecięciu danego stwierdzenia i liczb z nagłówka
- „998” – błąd – zaznaczona więcej niż jedna odpowiedź
- „999” – brak danych - nie zaznaczono żadnej odpowiedzi

3 – Ocena poszczególnych aspektów obsługi przez pracowników Urzędu

Wypełniamy odpowiedzi 3a – 3d, gdzie:

- Wpisujemy zaznaczoną liczbę ze skali od 0 do 4, gdzie 0 oznacza ocenę najniższą a 4 najwyższą. W odpowiedziach 3a – 3d, wprowadzamy zaznaczoną krzyżykiem liczbę z kartki na przecięciu danego stwierdzenia i liczb z nagłówka
- „998” – błąd – zaznaczona więcej niż jedna odpowiedź
- „999” – brak danych - nie zaznaczono żadnej odpowiedzi

4 – Ocena poszczególnych form kontaktu z Urzędem

Wypełniamy odpowiedzi 4a – 4e, gdzie

- Wpisujemy zaznaczoną liczbę ze skali od 0 do 4, gdzie 0 oznacza ocenę najniższą a 4 najwyższą. W odpowiedziach 4a – 4e, wprowadzamy zaznaczoną krzyżykiem liczbę z kartki na przecięciu danego stwierdzenia i liczb z nagłówka
- „997” – zaznaczono odpowiedź „nie korzystam”
- „998” – błąd – zaznaczona więcej niż jedna odpowiedź
- „999” – brak danych - nie zaznaczono żadnej odpowiedzi

5 – Uwagi odnośnie do pracy Urzędu i propozycje usprawnień

Pytanie otwarte, przepisujemy odpowiedź wpisaną przez respondenta.

Metryczka

Płeć

- „1” – Kobieta
- „2” – Mężczyzna
- „998” – błąd – zaznaczona więcej niż jedna odpowiedź
- „999” – brak danych - nie zaznaczono żadnej odpowiedzi

Wiek

- „1” - Poniżej 24 lat
- „2” - 25-44 lata
- „3” - 45-64 lata



- „4” - Powyżej 65 lat
- „998” - błąd - zaznaczona więcej niż jedna odpowiedź
- „999” - brak danych - nie zaznaczono żadnej odpowiedzi

Wykształcenie

- „1” - Gimnazjalne
- „2” - Zawodowe
- „3” - Średnie
- „4” - Wyższe
- „5” - Inne, odpowiedź tekstową umieszczamy w kolumnie Wykształcenie - inne tekst
- „998” - błąd - zaznaczona więcej niż jedna odpowiedź
- „999” - brak danych - nie zaznaczono żadnej odpowiedzi

Status zawodowy

Pytanie wielokrotnego wyboru, wypełniamy wpisujemy odpowiednio:

- Jeżeli respondent zaznaczył statut zawodowy „uczeń”, w polu uczeń wpisujemy 1, jeżeli odpowiedź nie jest zaznaczona pozostawiamy to pole puste.
- Jeżeli respondent zaznaczył statut zawodowy „pracujący”, w polu pracujący wpisujemy 2, jeżeli odpowiedź nie jest zaznaczona pozostawiamy to pole puste.
- Jeżeli respondent zaznaczył statut zawodowy „bezrobotny”, w polu bezrobotny wpisujemy 3, jeżeli odpowiedź nie jest zaznaczona pozostawiamy to pole puste.
- Jeżeli respondent zaznaczył statut zawodowy „emeryt”, w polu emeryt wpisujemy 4, jeżeli odpowiedź nie jest zaznaczona pozostawiamy to pole puste.
- Jeżeli respondent zaznaczył statut zawodowy „inne”, w polu uczeń wpisujemy 5, odpowiedź tekstową umieszczamy w kolumnie status - inne tekst. Jeżeli odpowiedź nie jest zaznaczona pozostawiamy to pole puste.

Po tej procedurze w kolejnych arkuszach pojawiają się dane zagregowane, tabele krzyżowe, wykresy i wskaźniki, które można kopiować do raportu.



28. Spis tabel

Tabela 1. Analiza SWOT – doskonalenie zawodowe	8
Tabela 2. Analiza SWOT – okresowa ocena pracowników	11
Tabela 3. Analiza SWOT – awansowanie pracowników	14
Tabela 4. Analiza SWOT – Badania potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych....	17
Tabela 5. Analiza SWOT potencjału instytucjonalnego powiatu mikołowskiego	18
Tabela 6. Zestawienie celów strategicznych i celów operacyjnych	24
Tabela 7. Powiązanie celu operacyjnego 1.1. Wysoki poziom kompetencji i umiejętności pracowników oraz kadry zarządczej instytucji samorządowych z wybranymi dokumentami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi	25
Tabela 8. Powiązanie celu operacyjnego 1.2. Wysoki stopień motywacji i zaangażowania w działanie pracowników i kadry zarządzającej instytucji samorządowych z wybranymi dokumentami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi	26
Tabela 9. Powiązanie celu operacyjnego 2.1 Wysoka jakość obsługi klientów samorządowych instytucji publicznych z wybranymi dokumentami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi.....	27
Tabela 10. Powiązanie celu operacyjnego 2.2 Skuteczna, dwustronna komunikacja społeczna z mieszkańcami i innymi podmiotami obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego	28
Tabela 11. Powiązanie celu operacyjnego 1.1. Wysoki poziom kompetencji i umiejętności pracowników oraz kadry zarządczej instytucji samorządowych z potencjałami oraz z proponowanymi zadaniami realizacyjnymi	30
Tabela 12. Powiązanie celu operacyjnego 1.2. Wysoki stopień motywacji i zaangażowania w działanie pracowników i kadry zarządzającej instytucji samorządowych z wybranymi dokumentami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi z potencjałami oraz z proponowanymi zadaniami realizacyjnymi.....	31
Tabela 13. Powiązanie celu operacyjnego 2.1 Wysoka jakość obsługi klientów samorządowych instytucji publicznych z wybranymi dokumentami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi z potencjałami oraz z proponowanymi zadaniami realizacyjnymi	31
Tabela 14. Powiązanie celu operacyjnego 2.2 Skuteczna, dwustronna komunikacja społeczna z mieszkańcami i innymi podmiotami obszaru funkcjonalnego powiatu mikołowskiego z wybranymi dokumentami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi z potencjałami oraz z proponowanymi zadaniami realizacyjnymi.....	32
Tabela 15. Katalog narzędzi i procedur z zakresu doskonalenia zawodowego.....	38
Tabela 16. Kryteria oceny pracownika opracowana na podstawie dobrych praktyk zastanych w JST	39
Tabela 17. Katalog narzędzi i procedur z zakresu oceny okresowej pracowników	40
Tabela 18. Katalog narzędzi i procedur z zakresu awansowania pracowników	43
Tabela 19. Katalog narzędzi i procedur z zakresu badań potrzeb i satysfakcji odbiorców usług publicznych	46
Tabela 20. Wskaźniki monitoringu	49



29. Spis rysunków

Rysunek 1. Powiązania pomiędzy procesami	22
Rysunek 2. Pusty arkusz wyniki	84