

Tabela 1. Obszary szkoleniowe z uwzględnieniem tradycyjnej typologii urzędów i funkcjonalnej typologii stanowisk pracy w administracji publicznej¹

Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej ²	Menedżer	Pracownik kreatywny	Ekspert
i KPRM Ministerstwa	0,5 – 0,6	Zarządzanie zespołem³ Komunikatywność Asertywność Radzenie sobie ze stresem	Komunikatywność ⁴ Myślenie analityczne oraz syntetyczne Zarządzanie projektami Zarządzanie czasem Planowanie strategiczne Proponowanie nowych rozwiązań	
	0,3 – 0,4	Organizowanie pracy zespołu⁵ Budowanie zespołu Motywowanie członków zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu Ocenianie członków zespołu Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Twórcze myślenie Efektywność wykorzystywania zasobów ⁶ Organizacja pracy własnej Wiedza fachowa Obsługa komputera Wystąpienia publiczne	Twórcze myślenie Rozwiązywanie problemów Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Praktyczne stosowanie wiedzy Organizacja dokumentów Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Wystąpienia publiczne⁷ Prowadzenie negocjacji Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Organizacja pracy własnej Asertywność Znajomość języków obcych Zarządzanie czasem

¹ Opracowanie własne na podstawie danych z analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej, przeprowadzonej w 2008 r.

² Poziom luki kompetencyjnej równy bądź wyższy niż 0,5 punktu wyznacza **priorytetowy obszar szkoleniowy**. Poziom luki kompetencyjnej od 0,3 do 0,4 punktu wyznacza **drugorzędny obszar szkoleniowy**.

³ ■ - kolor zielony oznacza, że dany obszar szkoleniowy jest charakterystyczny dla danej grupy urzędów (został wskazany tylko w danej grupie stanowisk pracy).

⁴ Komunikatywność – jasny, zrozumiały przekaz informacji.

⁵ Organizowanie pracy zespołu – w tym delegowanie zadań.

⁶ Efektywność wykorzystywania zasobów – dotyczy istniejących, dostępnych zasobów.

⁷ ■ - kolor czerwony oznacza, że dany obszar szkoleniowy jest charakterystyczny dla danej grupy stanowisk pracy (został wskazany tylko w danej grupie urzędów).

Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Menedżer	Pracownik kreatywny	Ekspert
--------------------------	---	-----------------	----------------------------	----------------

Urzędy centralne	0,7 – 0,8	Koordynowanie prac zespołu Zarządzanie zespołem Zarządzanie czasem Zarządzanie projektami Wiedza fachowa		
	0,5 – 0,6	Przywództwo Organizowanie pracy zespołu Motywowanie członków zespołu Wystąpienia publiczne Prowadzenie negocjacji Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Komunikatywność Organizacja pracy własnej Asertywność Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Rozwiązywanie konfliktów Podejmowanie decyzji Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Radzenie sobie ze stresem Dyscyplinowanie członków zespołu Budowanie zespołu	Asertywność	Komunikatywność
	0,3 – 0,4	Ocenianie członków zespołu Twórcze myślenie Proponowanie nowych rozwiązań Planowanie strategiczne Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Znajomość języków obcych Efektywność wykorzystywania zasobów Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Przekazywanie własnej wiedzy innym Inicjatywa Praktyczne stosowanie wiedzy Obsługa komputera	Zarządzanie czasem Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Wystąpienia publiczne Znajomość języków obcych	Zarządzanie czasem Rozwiązywanie konfliktów Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Twórcze myślenie Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze stresem Znajomość języków obcych
Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Menedżer	Pracownik kreatywny	Ekspert

Urzędy wojewódzkie	1,0 – 2,0		Wiedza fachowa	
	0,9 – 1,0	Motywowanie członków zespołu Wiedza fachowa		
	0,7 – 0,8	Zarządzanie zespołem Budowanie zespołu	Radzenie sobie ze stresem	
	0,5 – 0,6	Dyscyplinowanie członków zespołu Współpraca w zespole Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze stresem Asertywność Zarządzanie czasem Organizowanie pracy zespołu Organizacja pracy własnej	Inicjatywa Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Radzenie sobie ze zmianą Radzenie sobie w sytuacjach trudnych	Asertywność
	0,3 – 0,4	Przywództwo Koordynowanie prac zespołu Ocenianie członków zespołu Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Przekazywanie własnej wiedzy innym Rozwiązywanie konfliktów Prowadzenie negocjacji Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Efektywność wykorzystywania zasobów Inicjatywa Radzenie sobie ze zmianą Standard etycznego zachowania Wystąpienia publiczne	Planowanie strategiczne Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Praktyczne stosowanie wiedzy Budowanie zespołu Standard etycznego zachowania Rozwiązywanie problemów	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Radzenie sobie ze stresem

Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Menedżer	Pracownik kreatywny	Ekspert
--------------------------	---	-----------------	----------------------------	----------------

Służby zespolone	0,9 – 1,0		Wiedza fachowa	
	0,7 – 0,8	Znajomość języków obcych	Dyscyplinowanie członków zespołu Radzenie sobie ze stresem Asertywność Motywowanie członków zespołu	
	0,5 – 0,6	Przekazywanie własnej wiedzy innym Efektywność wykorzystywania zasobów Wiedza fachowa Radzenie sobie ze stresem Asertywność Radzenie sobie w sytuacjach trudnych	Przywódtwo Prowadzenie kalendarzy, terminarzy Zarządzanie zespołem Zarządzanie czasem Planowanie strategiczne Inicjatywa Praktyczne stosowanie wiedzy Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Wystąpienia publiczne Przekazywanie własnej wiedzy innym Organizacja pracy własnej Kontakt z klientem wewnętrznym Dbałość o wizerunek służby publicznej	Prowadzenie negocjacji
	0,3 – 0,4	Zarządzanie zespołem Koordynowanie prac zespołu Motywowanie członków zespołu Rozwiązywanie konfliktów Twórcze myślenie Myślenie analityczne oraz syntetyczne Komunikatywność Wystąpienia publiczne Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Współpraca w zespole Praktyczne stosowanie wiedzy	Przeciwdziałanie korupcji Proponowanie nowych rozwiązań Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Kontakt z klientem zewnętrznym Komunikatywność Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Zaangażowanie w realizowane obowiązki Efektywność wykorzystywania zasobów Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Obsługa sprzętu biurowego Obsługa komputera Organizacja dokumentów Radzenie sobie ze zmianą Koordynowanie prac zespołu Organizowanie pracy zespołu Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników	Zarządzanie czasem Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Znajomość języków obcych

Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Menedżer	Pracownik kreatywny	Ekspert
Służby zespołone	0,3 – 0,4		Prowadzenie negocjacji Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Twórcze myślenie	
Służby niezespołone	1,1 – 1,2		Asertywność	
	0,9 – 1,0		Wystąpienia publiczne	
	0,7 – 0,8	Przywództwo Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Budowanie zespołu Motywowanie członków zespołu	Podejmowanie decyzji Radzenie sobie ze zmianą Obsługa komputera Organizacja dokumentów Radzenie sobie ze stresem	
	0,5 – 0,6	Ocenianie członków zespołu Zarządzanie zespołem Zarządzanie czasem Prowadzenie negocjacji Komunikatywność Organizacja pracy własnej Współpraca w zespole Znajomość języków obcych Koordynowanie prac zespołu Organizowanie pracy zespołu Praktyczne stosowanie wiedzy Asertywność	Przeciwdziałanie korupcji Rozwiązywanie problemów Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Efektywność wykorzystywania zasobów Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Praktyczne stosowanie wiedzy Motywowanie członków zespołu Koordynowanie prac zespołu Organizowanie pracy zespołu Budowanie zespołu Ocenianie członków zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Zarządzanie projektami	
	0,3 – 0,4	Planowanie strategiczne Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Zarządzanie innymi zasobami⁸ Zarządzanie projektami Dyscyplinowanie członków zespołu	Zarządzanie zespołem Zarządzanie czasem Prowadzenie negocjacji Twórcze myślenie Proponowanie nowych rozwiązań	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy

⁸ Zarządzanie innymi zasobami – zarządzanie zasobami takimi, jak finanse, wiedza, majątek trwały.

Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Menedżer	Pracownik kreatywny	Ekspert
Slużby niespolone	0,3 – 0,4	Rozwiązywanie konfliktów Podejmowanie decyzji Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Wiedza fachowa Organizacja dokumentów Radzenie sobie ze stresem	Myślenie analityczne oraz syntetyczne Kontakt z klientem wewnętrznym Komunikatywność Zaangażowanie w realizowane obowiązki Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Współpraca w zespole Prowadzenie kalendarzy, terminarzy Dbałość o wizerunek służby publicznej Standard etycznego zachowania	Radzenie sobie ze stresem Asertywność
Administracja skarbowa	0,5 – 0,6	Zarządzanie zespołem Wiedza fachowa	Podejmowanie decyzji Zarządzanie czasem Motywowanie członków zespołu Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników	Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze stresem
	0,3 – 0,4	Koordinowanie prac zespołu Organizowanie pracy zespołu Zarządzanie czasem Motywowanie członków zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu Ocenianie członków zespołu Rozwiązywanie konfliktów Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Twórcze myślenie Proponowanie nowych rozwiązań Myślenie analityczne oraz syntetyczne Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Praktyczne stosowanie wiedzy Obsługa komputera Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Rozwiązywanie konfliktów Zarządzanie projektami Dyscyplinowanie członków zespołu Ocenianie członków zespołu Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Twórcze myślenie Proponowanie nowych rozwiązań Planowanie strategiczne Kontakt z klientem wewnętrznym Zaangażowanie w realizowane obowiązki Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Praktyczne stosowanie wiedzy Asertywność Dbałość o wizerunek służby publicznej	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Obsługa komputera Asertywność

Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Pracownik samodzielny	Pracownik kontaktujący się z klientem zewnętrznym	Pracownik pomocniczy
i KPRM Ministerstwa	0,7 – 0,8		Znajomość języków obcych	
	0,5 – 0,6	Myślenie analityczne oraz syntetyczne Wiedza fachowa	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Asertywność	Asertywność
	0,3 – 0,4	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Twórcze myślenie Proponowanie nowych rozwiązań Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej	Przekazywanie własnej wiedzy innym Motywowanie członków zespołu Planowanie strategiczne Kontakt z klientem wewnętrznym Organizacja pracy własnej Radzenie sobie ze stresem Dbłość o wizerunek służby publicznej	Prowadzenie kalendarzy, terminarzy Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Myślenie analityczne oraz syntetyczne Komunikatywność Współpraca w zespole Praktyczne stosowanie wiedzy Organizacja dokumentów
Urzędy centralne	0,9 – 1,0	Wiedza fachowa		
	0,7 – 0,8		Rozwiązywanie konfliktów Podejmowanie decyzji	Asertywność
Urzędy wojewódzkie	0,5 – 0,6	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych	Komunikatywność Praktyczne stosowanie wiedzy Wiedza fachowa Radzenie sobie ze stresem Asertywność Radzenie sobie w sytuacjach trudnych	Komunikatywność Praktyczne stosowanie wiedzy Asertywność
	0,3 – 0,4	Twórcze myślenie Myślenie analityczne oraz syntetyczne Komunikatywność Organizacja pracy własnej Radzenie sobie ze zmianą Radzenie sobie ze stresem	Kontakt z klientem zewnętrznym Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Zarządzanie czasem Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Dbłość o wizerunek służby publicznej	Wiedza fachowa

Służby zespolone	0,7 – 0,8		Radzenie sobie ze stresem Znajomość języków obcych	
	0,5 – 0,6	Organizowanie pracy zespołu Podejmowanie decyzji Zaangażowanie w realizowane obowiązki Organizacja pracy własnej Radzenie sobie w sytuacjach trudnych	Motywowanie członków zespołu Radzenie sobie w sytuacjach trudnych	Komunikatywność Organizacja pracy własnej
Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Pracownik samodzielny	Pracownik kontaktujący się z klientem zewnętrznym	Pracownik pomocniczy
Służby zespolone	0,3 – 0,4	Zarządzanie zespołem Koordinowanie prac zespołu Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Asertywność Rozwiązywanie konfliktów Prowadzenie negocjacji Proponowanie nowych rozwiązań Myślenie analityczne oraz syntetyczne Komunikatywność Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Efektywność wykorzystywania zasobów Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Przekazywanie własnej wiedzy innym Inicjatywa Praktyczne stosowanie wiedzy	Przywództwo Zarządzanie zespołem Ocenianie członków zespołu Wystąpienia publiczne Zarządzanie czasem Budowanie zespołu Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Rozwiązywanie konfliktów Prowadzenie negocjacji Podejmowanie decyzji Proponowanie nowych rozwiązań Planowanie strategiczne Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Współpraca w zespole Wiedza fachowa Obsługa komputera Radzenie sobie ze zmianą Asertywność Dbałość o wizerunek służby publicznej	Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze stresem Podejmowanie decyzji Myślenie analityczne oraz syntetyczne

Slużby niezespolone	0,5 – 0,6		Wiedza fachowa Radzenie sobie ze stresem	
	0,3 – 0,4	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Komunikatywność Wiedza fachowa Obsługa komputera Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Kontakt z klientem zewnętrznym Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Myślenie analityczne oraz syntetyczne Komunikatywność Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Praktyczne stosowanie wiedzy Obsługa komputera Organizacja dokumentów Radzenie sobie ze zmianą Asertywność	Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Praktyczne stosowanie wiedzy Obsługa sprzętu biurowego Obsługa komputera Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Radzenie sobie ze stresem Asertywność
Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Pracownik samodzielny	Pracownik kontaktujący się z klientem zewnętrznym	Pracownik pomocniczy
Administracja skarbowa	0,5 – 0,6	Wiedza fachowa	Radzenie sobie ze stresem	Praktyczne stosowanie wiedzy
	0,3 – 0,4	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Twórcze myślenie Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Organizacja pracy własnej Radzenie sobie ze stresem Praktyczne stosowanie wiedzy Obsługa komputera	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Komunikatywność Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze zmianą Asertywność	Komunikatywność Organizacja pracy własnej Współpraca w zespole Obsługa komputera Radzenie sobie ze stresem Asertywność