

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

Funkcja administracji	Poziom luki kompetencyjnej ²	Wysokie stanowiska państwowe	Średni szczebel zarządzania	Stanowiska koordynujące
Działająca na rzecz rządu państwem	1,1 – 1,5	Dyscyplinowanie członków zespołu		Dyscyplinowanie członków zespołu
	0,9 – 1,0	Ocenianie członków zespołu Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Zarządzanie czasem Budowanie zespołu Motywowanie członków zespołu Organizacja pracy własnej Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Motywowanie członków zespołu Organizacja pracy własnej	Zarządzanie zespołem
	0,7 – 0,8	Wystąpienia publiczne Prowadzenie negocjacji Zarządzanie zespołem Koordynowanie prac zespołu Rozwiązywanie konfliktów Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy	Dyscyplinowanie członków zespołu Komunikatywność ³ Inicjatywa Zarządzanie zespołem	Zarządzanie czasem Myślenie analityczne oraz syntetyczne Budowanie zespołu Wiedza fachowa Organizowanie pracy zespołu ⁴ Motywowanie członków zespołu
	0,5 – 0,6	Obsługa komputera Radzenie sobie ze zmianą Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Zarządzanie projektami Organizowanie pracy zespołu Zarządzanie innymi zasobami ⁵ Planowanie strategiczne	Zarządzanie czasem Budowanie zespołu Ocenianie członków zespołu Efektywność wykorzystywania zasobów ⁶ Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Radzenie sobie ze zmianą Przekazywanie własnej wiedzy innym	Rozwiązywanie konfliktów Komunikatywność Przywództwo Zarządzanie projektami Twórcze myślenie Proponowanie nowych rozwiązań Koordynowanie prac zespołu

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 Komunikatywność – jasny, zrozumiały przekaz informacji.

⁴ Organizowanie pracy zespołu – w tym delegowanie zadań.

⁵ Zarządzanie innymi zasobami – zarządzanie zasobami takimi, jak finanse, wiedza, majątek trwały.

⁶ Efektywność wykorzystywania zasobów – dotyczy istniejących, dostępnych zasobów.

Funkcja administracji	Poziom luki kompetencyjnej	Wysokie stanowiska państwowe	Średni szczebel zarządzania	Stanowiska koordynujące
Działająca na rzecz rządzenia państwem	0,5 – 0,6	Przywództwo Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Efektywność wykorzystywania zasobów	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Rozwiązywanie problemów Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Obsługa komputera Asertywność Radzenie sobie w sytuacjach trudnych
	0,3 – 0,4	Kontakt z klientem zewnętrznym Organizacja dokumentów Twórcze myślenie Proponowanie nowych rozwiązań Przekazywanie własnej wiedzy innym Inicjatywa Dbałość o wizerunek służby publicznej Standard etycznego zachowania	Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów ⁷ Rozwiązywanie konfliktów Myślenie analityczne oraz syntetyczne Kontakt z klientem wewnętrznym Przywództwo Zarządzanie projektami Koordynowanie prac zespołu Organizowanie pracy zespołu Zaangażowanie w realizowane obowiązki Współpraca w zespole Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy Organizacja dokumentów Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Dbałość o wizerunek służby publicznej Wystąpienia publiczne Znajomość języków obcych	Radzenie sobie ze stresem Ocenianie członków zespołu Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Podejmowanie decyzji Rozwiązywanie problemów Planowanie strategiczne Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Przekazywanie własnej wiedzy innym Inicjatywa Współpraca w zespole
Porządkowo-reglamentacyjna	0,7 – 0,8	Zarządzanie czasem Efektywność wykorzystywania zasobów Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Zarządzanie zespołem		
	0,5 – 0,6	Znajomość języków obcych ⁸ Zarządzanie innymi zasobami Komunikatywność Organizacja pracy własnej	Wiedza fachowa Zarządzanie zespołem Radzenie sobie w sytuacjach trudnych	Organizowanie pracy zespołu Motywowanie członków zespołu Wiedza fachowa Koordynowanie prac zespołu
	Poziom	Wysokie stanowiska państwowe	Średni szczebel zarządzania	Stanowiska koordynujące

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

⁸ ■ - kolor zielony oznacza, że dany obszar szkoleniowy jest charakterystyczny dla danej grupy urzędów (został wskazany tylko w danej grupie stanowisk pracy).

Funkcja administracji	luki kompetencyjnej			
Porządkowo-reglamentacyjna	0,5 – 0,6	Proponowanie nowych rozwiązań Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Dyscyplinowanie członków zespołu Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Rozwiązywanie konfliktów Podejmowanie decyzji Wystąpienia publiczne Twórcze myślenie Koordynowanie prac zespołu Motywowanie członków zespołu Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Radzenie sobie ze stresem Asertywność Przywództwo Wiedza fachowa		
	0,3 – 0,4	Zarządzanie projektami Prowadzenie negocjacji Planowanie strategiczne Współpraca w zespole Praktyczne stosowanie wiedzy	Koordynowanie prac zespołu Motywowanie członków zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu Rozwiązywanie konfliktów Podejmowanie decyzji Twórcze myślenie Myślenie analityczne oraz syntetyczne Komunikatywność Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Zarządzanie zespołem Zarządzanie czasem Budowanie zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu Rozwiązywanie konfliktów Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Komunikatywność Efektywność wykorzystywania zasobów Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze stresem
Świadcząca	0,7 – 0,8		Współpraca w zespole	Radzenie sobie ze stresem
	0,5 – 0,6	Radzenie sobie ze stresem Znajomość języków obcych Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy	Znajomość języków obcych Podejmowanie decyzji Zarządzanie zespołem Rozwiązywanie problemów	Praktyczne stosowanie wiedzy Motywowanie członków zespołu Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Asertywność
	Poziom	Wysokie stanowiska państwowe	Średni szczebel zarządzania	Stanowiska koordynujące

Funkcja administracji	luki kompetencyjnej			
Świadcząca	0,5 – 0,6		Koordynowanie prac zespołu Rozwiązywanie konfliktów Radzenie sobie ze stresem Asertywność Radzenie sobie w sytuacjach trudnych	Wiedza fachowa
	0,3 – 0,4	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Planowanie strategiczne Efektywność wykorzystywania zasobów Współpraca w zespole Zarządzanie czasem Koordynowanie prac zespołu Organizowanie pracy zespołu Wystąpienia publiczne Obsługa komputera Organizacja dokumentów Asertywność Dbłość o wizerunek służby publicznej	Inicjatywa Zarządzanie czasem Organizowanie pracy zespołu Motywowanie członków zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu Ocenianie członków zespołu Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Komunikatywność Organizacja pracy własnej Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy Obsługa komputera	Radzenie sobie ze zmianą Koordynowanie prac zespołu Zarządzanie zespołem Zarządzanie czasem Budowanie zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu Rozwiązywanie konfliktów Komunikatywność Podejmowanie decyzji Twórcze myślenie Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Wystąpienia publiczne Współpraca w zespole Obsługa komputera Organizacja dokumentów

Wykonująca uprawnienia właścicielskie i zarządcze	0,5 – 0,6	Przywództwo Proponowanie nowych rozwiązań Planowanie strategiczne Komunikatywność Organizacja pracy własnej Budowanie zespołu Motywowanie członków zespołu	Prowadzenie negocjacji Asertywność	Zarządzanie zespołem Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Obsługa komputera Radzenie sobie ze stresem Motywowanie członków zespołu Wiedza fachowa
	0,3 – 0,4	Zarządzanie projektami Zarządzanie czasem Ocenianie członków zespołu Rozwiązywanie konfliktów Podejmowanie decyzji Myślenie analityczne oraz syntetyczne Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów	Zarządzanie czasem Kontakt z klientem zewnętrznym Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Inicjatywa Radzenie sobie ze zmianą Radzenie sobie ze stresem	Kontakt z klientem wewnętrznym Organizowanie pracy zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu Wystąpienia publiczne Podejmowanie decyzji Rozwiązywanie problemów Efektywność wykorzystywania zasobów
Funkcja administracji	Poziom luki kompetencyjnej	Wysokie stanowiska państwowe	Średni szczebel zarządzania	Stanowiska koordynujące
Wykonująca uprawnienia właścicielskie i zarządcze	0,3 – 0,4	Wiedza fachowa Organizacja dokumentów Prowadzenie kalendarzy, terminarzy Radzenie sobie ze zmianą Radzenie sobie ze stresem		Współpraca w zespole Praktyczne stosowanie wiedzy Asertywność Znajomość języków obcych Zarządzanie projektami

Funkcja administracji	Poziom luki kompetencyjnej	Stanowiska samodzielne	Stanowiska specjalistyczne	Stanowiska wspomagające
------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

Działająca na rzecz rządu państwem	0,5 – 0,6		Komunikatywność Asertywność	Myślenie analityczne oraz syntetyczne Praktyczne stosowanie wiedzy Asertywność
	0,3 – 0,4	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Wiedza fachowa	Zarządzanie czasem Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Proponowanie nowych rozwiązań Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Radzenie sobie ze stresem	Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Organizacja pracy własnej
Porządkowo -reglamentacyjna	0,5 – 0,6	Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Radzenie sobie ze stresem	
	0,3 – 0,4	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Twórcze myślenie Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Organizacja pracy własnej	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Organizacja pracy własnej Wiedza fachowa	Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze stresem
Funkcja administracji	Poziom luki kompetencyjnej	Stanowiska samodzielne	Stanowiska specjalistyczne	Stanowiska wspomagające
Porządkowo -reglamentacyjna	0,3 – 0,4	Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy Obsługa komputera	Praktyczne stosowanie wiedzy Asertywność	

Świadcząca	0,3 – 0,4	Wiedza fachowa Radzenie sobie ze stresem	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Wiedza fachowa Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Komunikatywność Wiedza fachowa Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Obsługa komputera Radzenie sobie ze stresem Asertywność
Wykonująca uprawnienia właścicielskie i zarządzające	0,5 – 0,6	Wiedza fachowa	Myślenie analityczne oraz syntetyczne Asertywność	
	0,3 – 0,4	Komunikatywność Radzenie sobie ze stresem Zarządzanie czasem Rozwiązywanie konfliktów Prowadzenie negocjacji	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze zmianą Twórcze myślenie Proponowanie nowych rozwiązań Rozwiązywanie problemów Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej	Wiedza fachowa Asertywność