



Załącznik
do Zarządzenia Nr 64/2011
Starosty Toruńskiego
z dnia 16 grudnia 2011 r.

I. Wprowadzenie

I.a. Opis Zadania „Wdrożenie systemu rozwoju kompetencji kadr”

Projekt partnerski „Kompetentna kadra, profesjonalny urząd – atutem powiatu toruńskiego” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt jest realizowany przez Lidera – TNOiK „Dom Organizatora” z 10 Partnerami – Jednostkami Samorządu Terytorialnego (JST) z powiatu toruńskiego w okresie od 1.05.2010 do 30.04.2012 w ramach umowy partnerskiej podpisanej w dniu 24 marca 2010 r. i umowy o dofinansowanie projektu (nr umowy: UDA-POKL.05.02.01-00-027/09-00 z dnia 29 lipca 2010 r.) zawartej z MSWIA w Warszawie nadzorującym działanie 5.2.

Umiejscowienie Zadania, będącego przedmiotem niniejszego raportu, jest następujące:

Program Operacyjny Kapitał Ludzki

Priorytet V Dobre rządzenie

Działanie 5.2. Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej

Poddziałanie 5.2.1. Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej

Filar (2/3) dobrego rządzenia: skuteczność i efektywność

Zadanie 2. Wdrożenie systemu rozwoju kompetencji kadr

Celem całego Projektu jest podniesienie efektywności funkcjonowania 10 JST poprzez wzrost jakości świadczonych usług publicznych i zaufania społecznego obywateli, wzmocnienie działów kadrowo-szkoleniowych oraz podniesienie kompetencji kadr w zakresie wykonywanych zadań na terenie powiatu toruńskiego.

Harmonogram Zadania „Wdrożenie systemu rozwoju kompetencji kadr” obejmuje 4 etapy, które obrazowo przedstawia schemat 1.

Schemat 1. Uproszczone przedstawienie harmonogramu działań Zadania 2 „Wdrożenie systemu rozwoju kompetencji kadr”

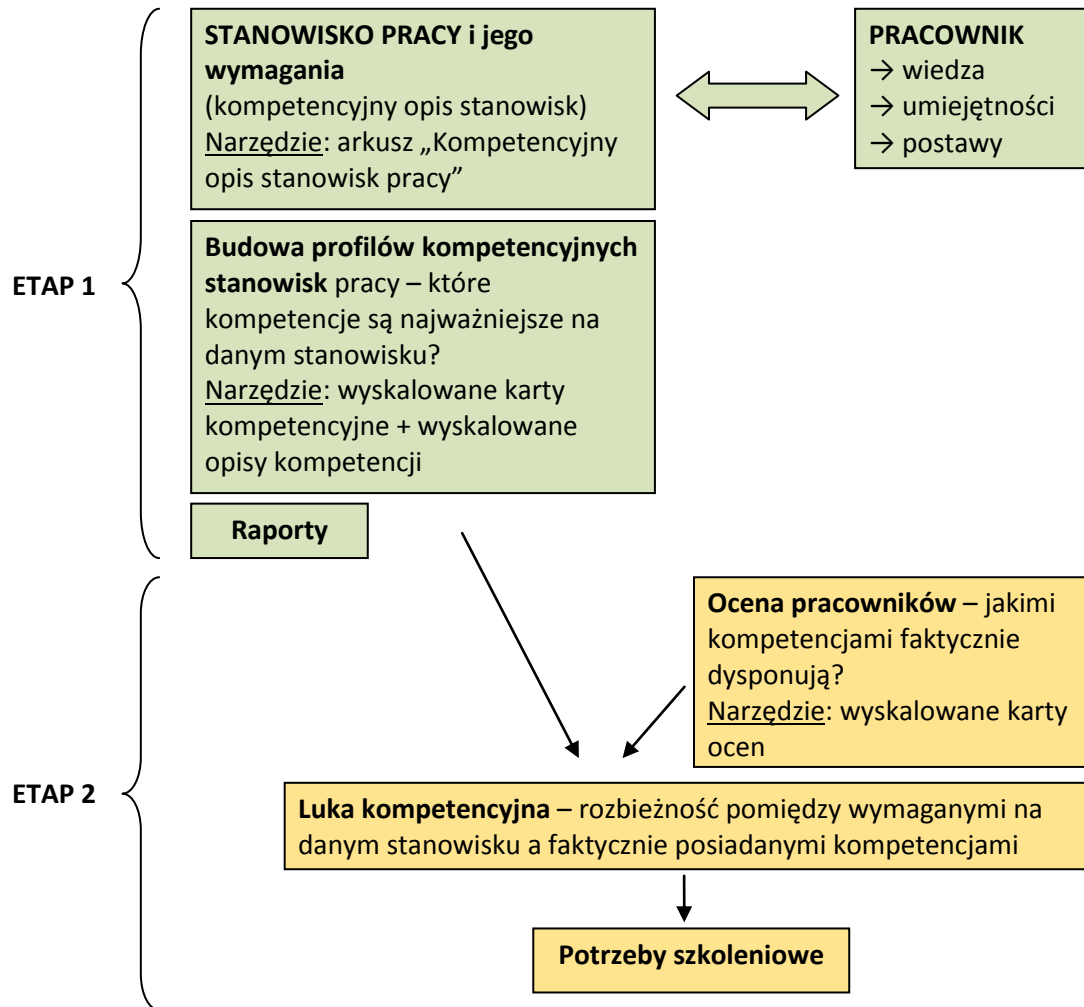


Istotą Zadania, będącego przedmiotem niniejszego raportu, jest wzrost sprawności organizacyjnej działów szkoleniowo-kadrowych. Pierwszy etap Zadania obejmował przeprowadzenie audytów diagnozujących, których efektem była budowa profili kompetencyjnych stanowisk pracy w 10 urzędach powiatu toruńskiego.

Etap pierwszy był niezbędny do właściwego przeprowadzenia oceny wiedzy, umiejętności i postaw 230 urzędników w celu wykazania rozbieżności w zakresie kompetencji rzeczywistych i wymaganych (luk kompetencyjnych), co miało miejsce w etapie drugim Zadania. W efekcie przeprowadzonych prac określono potrzeby szkoleniowe (w tym ze szczególnym uwzględnieniem grupy wiekowej +45), które następnie umożliwią organizację szkoleń zaplanowanych w Zadaniu 6 – *Szkolenia dla 50 kierowników/urzędników na samodzielnych stanowiskach* (które odbędą się w okresie 1.09.2011-31.03.2011) oraz w Zadaniu 8 – *Szkolenia specjalistyczne dla urzędników według potrzeb stanowiska pracy* (które odbędą się w okresie 1.01.2012-30.04.2012). Najważniejsze działania pierwszych dwóch etapów Zadania „Wdrożenie systemu rozwoju kompetencji kadr” zaprezentowano na schemacie 1. Badania zmierzające do ustalenia potrzeb szkoleniowych, które mają zostać zaspokojone w zadaniu w Zadaniu 7 (*Szkolenia specjalistyczne dla urzędników przygotowujących decyzje administracyjne*), były przeprowadzone w grudniu 2010 r.



Schemat 2. Najważniejsze działania na początkowych etapach Zadania





I.b. Kompetencje pracowników jako kluczowy zasób urzędu

Jakość i efektywność działań pracowników zatrudnionych w urzędach jest ściśle związana z posiadanymi kompetencjami zawodowymi¹. Tylko urząd dysponujący kadrami o wysokich kompetencjach może dostarczać odpowiedni zestaw dóbr publicznych i dobrze służyć społeczności lokalnej, co stanowi jego misję. Jest to szczególnie istotne w obliczu licznych wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi, z którymi musi się zmierzyć każdy kierownik (patrz ramka 1.).

Kompetencje zawodowe można zdefiniować jako wiązkę wiedzy, umiejętności i postaw, które pomagają pracownikom realizować zadania w procesie pracy. Nowoczesne opisy stanowisk pracy zbierają ten zestaw wiedzy, umiejętności i postaw, którymi powinien dysponować pracownik, aby mógł wykonywać swoje zadania. Można zatem uznać, iż kompetencje zawodowe stanowią wielkość wynikową względem zadań stawianych do realizacji na danym stanowisku.

Ramka 1. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządowej

Każdy urząd, podobnie jak i przedsiębiorstwa na rynku, poddany zostaje oddziaływaniu szeregu trendów o naturze społecznej, gospodarczej, prawnej i innej, które wpływają w istotny sposób na jego funkcjonowanie, w tym w szczególności na gospodarowanie zasobami pracy. Wyzwania dla sprawnego zarządzania zasobami ludzkimi można podzielić na:

- Ogólnogospodarcze, pochodzące z otoczenia makrospołecznego – należy tu wskazać na globalizację, rozwój technologii informatycznych, tercjalizację (względny rozwój sektora usług), różnorodność kulturową i dominujący wzrost orientacji na klienta oraz szybkie zmiany popytu na rynku pracy.
- Związane z funkcjonowaniem organizacji, w których na pierwsze miejsce wychodzą kwestie związane z kapitałem intelektualnym, kluczowymi kompetencjami, ograniczaniem hierarchii, nowym przywództwem i elastycznymi stosunkami pracy.
- Występujące na szczeblu indywidualnego pracownika – wobec którego formułuje się całkiem nowe postulaty bycia tzw. pracownikiem wiedzy, który potrafi samodzielnie kierować swoją karierą zawodową i twórczo rozwiązywać problemy, radzi sobie ze stresem, dobrze współpracuje w zespole, akceptuje mniejszą stabilność zatrudnienia i znajduje równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym².

Wśród wyzwań szczególnie dotyczących urzędy władzy samorządowej szczebla

¹ Por. B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, *Raport końcowy opracowany na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, w ramach projektu pt. „Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej”*, Kutno 2009, s. 205-209.



gminnego i powiatowego należy wskazać m.in. ograniczoność środków finansowych wobec stale rosnącej liczby zadań zleconych, ciągłe zmiany przepisów prawnych i trudności w uzyskaniu wiążących interpretacji od urzędów administracji centralnej, ograniczenia kadrowe, rosnąca złożoność zadań itp.

Ramka 2. Kapitał ludzki w administracji publicznej szczebla samorządowego

Z punktu widzenia nauk ekonomicznych i zarządzania kapitał ludzki jest dziś postrzegany jako kluczowy zasób organizacji, który w znaczącym stopniu determinuje zdolność podmiotu do realizowania jego misji i prawidłowego wypełniania swoich funkcji. W przypadku podmiotów administracji samorządowej różnego szczebla wnioski z badań i analiz, prowadzonych głównie dla podmiotów sektora prywatnego, zachowują jak najbardziej aktualność i zastosowanie. Wprawdzie urzędy są organizacjami szczególnymi, gdyż pełnią misję społeczną, są wysoce sformalizowane, mają scentralizowaną strukturę i dominują w nich przepisy prawne i procedury, to jednak występuje szereg przesłanek, które każą traktować ich zasoby kadrowe jako kapitał, a zatem w kategoriach, których zwykle używa się w odniesieniu do podmiotów komercyjnych.

Urzędy, podobnie jak i inne organizacje, posiadają wyraźnie zaznaczony cel, strukturę i zasoby. Cele operacyjne urzędu wypływają z misji, którą można sformułować w najogólniejszy sposób jako służenie otoczeniu – mieszkańcom, interesantom (klientom), przedsiębiorcom i innym interesariuszom. Struktura urzędu zdeterminowana jest rodzajem wykonywanych zadań. Z kolei jeśli chodzi o zasoby, to trzeba się zgodzić z myślą P. Druckera, największego autorytetu z dziedziny zarządzania, że „wiedza jest centralnym zasobem organizacji”.

Kapitał ludzki w organizacji wykazuje podobne przymioty, jak kapitał rozumiany w tradycyjny sposób – ma zdolność do wzrostu, który następuje wskutek procesów inwestowania (nauka, samodoskonalenie, doświadczenie), ale – niestety – odznacza się również tendencją do deprecjacji – swoistej „utrąty wartości”, w sytuacji braku doskonalenia zawodowego i rozmijania się kwalifikacji z rosnącymi wymaganiami stanowiska pracy.

Płynie stąd wniosek, że każda organizacja, w tym urząd, chcąc rozwijać swój potencjał intelektualny zmuszona jest podejmować wysiłki nakierowane na skuteczne zarządzanie posiadanymi zasobami wiedzy i inwestować w kapitał ludzki.

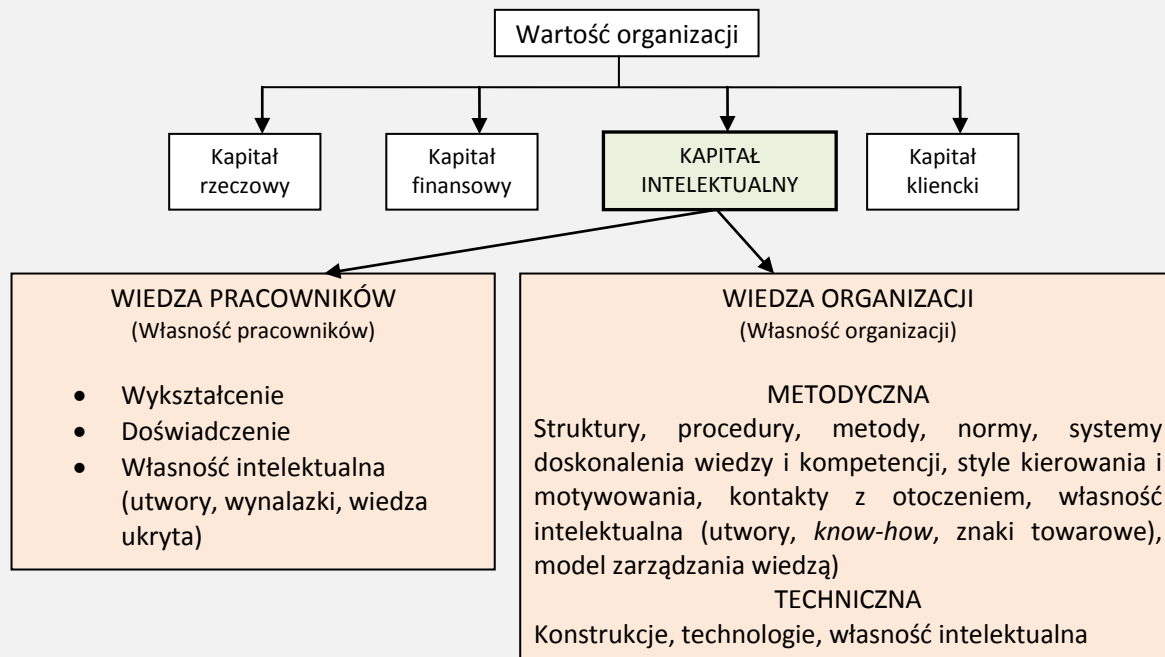
Posiadana przez organizację wiedza reprezentowana jest zarówno przez pracowników, jak i przez samą organizację. Pracownicy jako „nośnik wiedzy” bywają kłopotliwi, a ponadto występuje ryzyko, że opuszczając organizację, zabiorą wiedzę ze sobą. Dlatego racjonalnie działający podmiot powinien podejmować starania zmierzające do „przechwycenia” wiedzy pracowników i przechowywania w sposób umożliwiający jej dalsze wykorzystanie. Służą ku temu skodyfikowane procedury, systemy doskonalenia wiedzy i kompetencji, regulaminy itp. (patrz schemat 3).

² Zob. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 14.



C.D. Ramka 2. Kapitał ludzki w administracji publicznej szczebla samorządowego

Schemat 3. Kapitał intelektualny w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, pod red. M. Moszkowicza, PWE, Warszawa 2005, s. 92.

Każda organizacja, w tym urzędy publiczne różnego szczebla, powinna przeprowadzać analizę posiadanych zasobów ludzkich. Jednym z instrumentów takiej analizy są nowoczesne kompetencyjne opisy stanowisk, które mogą stanowić cenne narzędzie wspierające urząd i jego kierownictwo w szeroko pojętym procesie kadrowym począwszy od identyfikacji potrzeb kadrowych, poprzez proces rekrutacji i okresowej oceny na sterowaniu procesem rozwoju pracowników skończywszy. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż system zarządzania zasobami ludzkimi powinien nosić całościowy, holistyczny charakter i obejmować szereg podsystemów, takich jak: system wynagrodzeń, system szkoleń, system



doboru pracowników, system ocen okresowych pracowników, system awansów oraz opisy stanowisk i analiza pracy³.

II. Etap trzeci Zadania 2 – „Wdrożenie systemu rozwoju kompetencji kadr” i jego umiejscowienie względem poprzednich etapów oraz jego miejsce w systemie zarządzania kadrami urzędu

Na podstawie dotychczas przeprowadzonych w ramach Projektu działań, można wysnuć jednoznaczny wniosek, że budowa przemyślanego (sub)systemu wspomagającego urzędy, ich kadrę kierowniczą oraz samych pracowników w procesie podnoszenia kompetencji zawodowych jest zdecydowanie potrzebna. Model taki powinien stanowić integralną część istniejących narzędzi (systemów) w urzędzie, wykorzystywać je i uzupełniać, co pozwoli na sprawniejsze zarządzanie i administrowanie zasobami ludzkimi urzędu.

Wobec systemu (modelu) rozwijania kompetencji kadr można sformułować kilka postulatów:

- Powinien być prosty, jasny, powszechny, jawny, sprawiedliwy i zrozumiały dla wszystkich jego użytkowników – kadry kierowniczej i pracowników urzędu.
- System powinien precyzyjnie identyfikować luki kompetencyjne i wskazywać tym samym, którzy pracownicy i w jakim zakresie mają pogłębić swą wiedzę, umiejętności, ewentualnie poprawić postawę względem swego otoczenia. Poprzez wprowadzenie usystematyzowanych reguł działania dać możliwość rozbudowy kapitału intelektualnego organizacji (w formie skodyfikowanej wiedzy i procedur – patrz ramka 2).
- W celu całościowego spojrzenia na problematykę zarządzania personelem w urzędzie, system rozwoju kompetencji kadr należy powiązać z systemem obligatoryjnych ocen okresowych. Informacje zbierane w ramach ocen pracowników są przecież niezmiernie przydatne przy określaniu potrzeb szkoleniowych.

³ T. Rostkowski, *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy, Kultura kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002, s. 88.



- System powinien usprawnić proces przepływu informacji w urzędzie, głównie w relacji pracownik-kierownik, jak również zbierać cenne z punktu widzenia rozwoju pracowników informacje (m.in. liczbę i rodzaj odbytych szkoleń, zdobyte kwalifikacje itp.).
- System powinien dać możliwość zbierania danych na temat przebytych szkoleń (a także ich oceny) w celu lepszego rozpoznania rynku szkoleniowego i możliwości wyboru najlepszych ofert. Wskazana byłaby wymiana informacji pomiędzy urzędami JST w dziedzinie ocen ofert z rynku szkoleniowego.

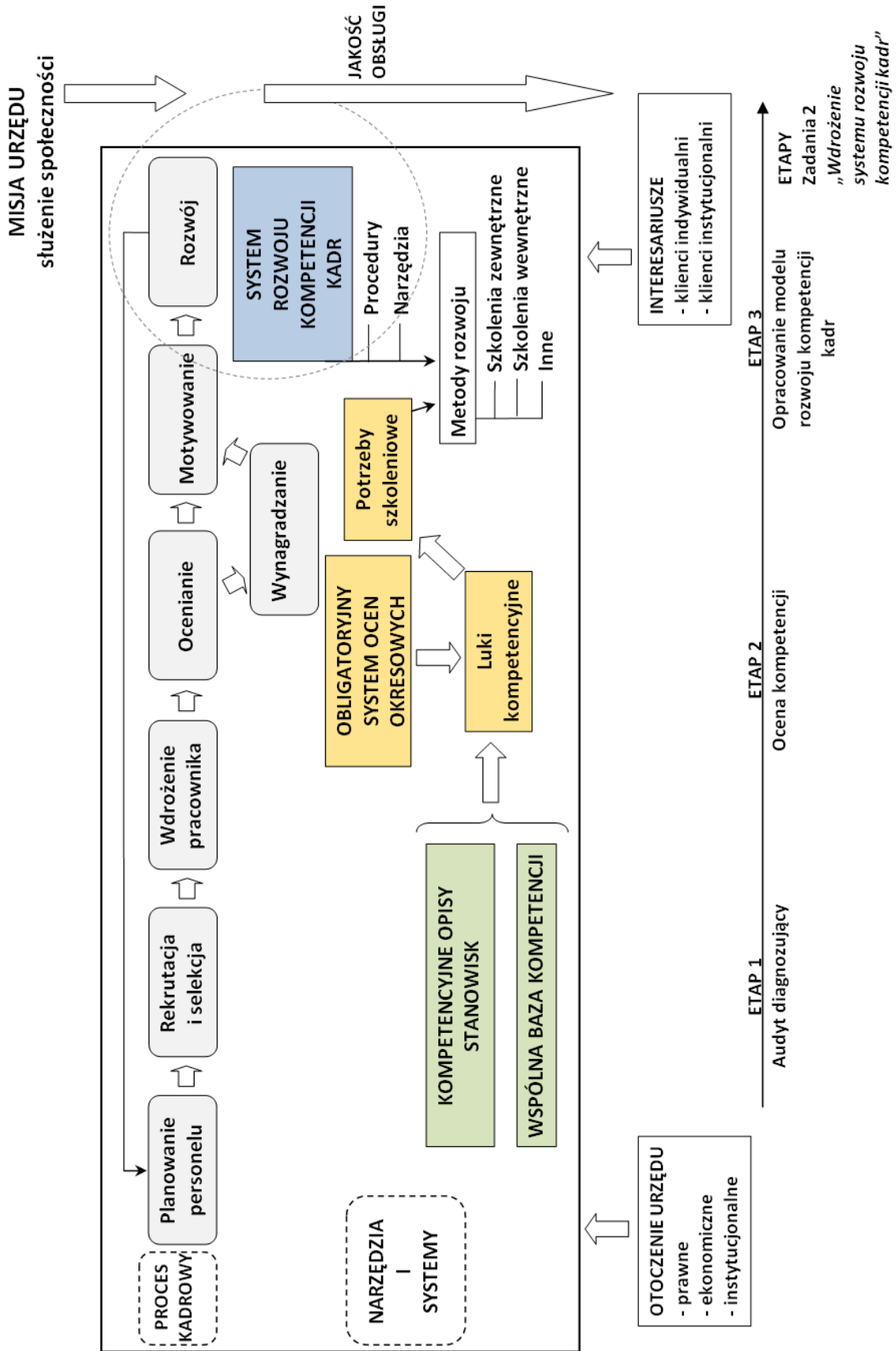
Istotne znaczenie ma fakt, iż trzeci etap Zadania 2 „Wdrożenie systemu rozwoju kompetencji kadr” dokonuje syntezy dotychczasowych działań i zbiera je w jeden spójny i logiczny system. Należy zatem sięgnąć po dotychczas opracowane i wdrożone narzędzia i instrumenty i zintegrować je w całość. W rzeczywistości urzędy dysponują już większością podsystemów i narzędzi, które wykorzystywane są w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Ważne jest, aby Partnerzy Projektu uświadomili sobie, iż te pozornie rozproszone podsystemy, (jak np. system ocen okresowych) i narzędzia (jak np. kompetencyjne opisy stanowisk) są wzajemnie komplementarne i tworzą jeden złożony system zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie.

Umieszczenie systemu rozwoju kompetencji kadr zostało obrazowo przedstawione na schemacie 4.

Działalności urzędu funkcjonującego w pewnym otoczeniu, przyświeca misja, którą można najogólniej zdefiniować jako służbę społeczności lokalnej. Wysoka jakość obsługi może być realizowana przez kompetentne kadry urzędnicze.



Schemat 4. MIEJSCE SYSTEMU ROZWOJU KOMPETENCJI KADR W CAŁOŚCIOWYM SYSTEMIE ZARZĄDZANIA KADRAMI URZĘDU





Zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach przybiera formę mniej lub bardziej zaplanowanej konfiguracji, którą tworzą określone procesy personalne (kadrowe)⁴. Typowy przebieg procesu kadrowego obejmuje trzy główne subprocesy: wchodzenie ludzi do organizacji, funkcjonowanie ludzi w organizacji i wychodzenie ludzi z organizacji. Najważniejsze etapy działań w odniesieniu do kadr tworzą górną oś schematu 4: Planowanie personelu – Rekrutacja i selekcja – Wdrożenie pracownika – Ocenianie – Motywowanie – Wynagradzanie – Rozwój.

Równolegle na poszczególnych etapach wykorzystywane są przez organizację, w tym przypadku urząd, systemy i narzędzia. Część z nich została wypracowana bądź zmodyfikowana w ramach Zadania „Wdrożenie systemu rozwoju kompetencji kadr”.

Na etapie rekrutacji i selekcji pomocne mogą być narzędzia wypracowane na pierwszym etapie Zadania (w okresie lipiec-wrzesień 2010), zebrane w raportach „Profile kompetencyjne stanowisk pracy w Starostwie Powiatowym w Toruniu”. Stanowią one załącznik A niniejszego raportu. Starostwo Powiatowe poszukując kandydatów na wolne stanowisko pracy, bądź tworząc nowe stanowisko może skorzystać ze wzoru arkusza „Kompetencyjny opis stanowiska pracy”, (załącznik B). Konstruując nowe kompetencyjne opisy stanowisk pracy, kierownicy sięgnąć mogą po „Wspólną bazę kompetencji”, która zawiera zestaw kilkudziesięciu wyskalowanych kompetencji, wspólną dla całego powiatu toruńskiego (załącznik C). Koresponduje to z ustawą o pracownikach samorządowych, zgodnie z którą, ogłoszenie o wolnym stanowisku urzędniczym powinno zawierać m.in. określenie stanowiska, określenie wymagań związanych ze stanowiskiem, zgodnie z opisem danego stanowiska i wskazanie zakresu zadań niezbędnych na danym stanowisku⁵.

Na podstawie kompetencyjnych opisów stanowisk i wspólnej bazy kompetencji na drugim etapie Projektu dokonano oceny kompetencji pracowników i ustalono luki kompetencyjne, który stały się podstawą pod analizę potrzeb szkoleniowych urzędników, zebranych w raportach na etapie 2 Zadania. Potrzeby te były (lub będą) zaspokajane w ramach Zadania 6, 7 i 8. Kompetencyjne opisy stanowisk mogą być również wykorzystane przez Partnerów Projektu przy kolejnym etapie procesu kadrowego, jakim są obligatoryjne

⁴ Zob. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 39.

⁵ Art. 13 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych.



oceny pracownicze. Intencją prowadzących Projekt nie była odgórna ingerencja, ale pomoc i doradztwo w procesach kadrowych. Elementy, z których działania Partnerzy są zadowoleni były zachowywane, ewentualnie – w drodze promocji dobrych praktyk – przeszczepiane do innych urzędów.

Ustawa o pracownikach samorządowych nakłada obowiązek przeprowadzania ocen „nie rzadziej niż raz na 2 lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy”⁶. Wyniki oceny nie powinny być „marnowane”, ale powinny wchodzić do systemu rozwoju kompetencji kadr jako cenna informacja o koniecznych kierunkach rozwoju pracownika. Z drugiej strony trudno oczekiwać, by obowiązkowa ocena dokonywana w znacznych odstępach czasu (np. co 2 lata) była w stanie stanowić jedyne źródło wiedzy o lukach kompetencyjnych. Dlatego wydaje się konieczne, aby oceny potrzeb szkoleniowych pracowników były dokonywane na bieżąco przez ich przełożonych, jak również w formie samooceny przez samych pracowników. Wyniki takich (samo)ocen powinny być zbierane w systemie.

Wyniki ocen okresowych powinny mieć wpływ na system wynagrodzeń organizacji, a przez to stanowić element motywacyjny. Niestety, urzędy nie mają takiej swobody w kształtowaniu wynagrodzeń, jak podmioty komercyjne, dlatego oceny okresowe mogą być podstawą takich składowych wynagrodzenia całkowitego, jak dodatki, premie i nagrody.

W literaturze podkreśla się, że ważnymi elementami wynagrodzenia całkowitego są składniki wynagrodzenia pozafinansowego, m.in. uznanie, możliwość wykorzystania i rozwijania posiadanych umiejętności, autonomia, możliwości rozwoju dalszej kariery czy jakość życia pracowniczego⁷. Wobec ograniczonych środków finansowych, warto korzystać z tych narzędzi pozafinansowego motywowania.

Na etapie trzecim, zgodnie z opisem Projektu, powstaje koncepcja „systemu rozwoju kompetencji kadr”, która opiera się na pracach i doświadczeniach poprzednich dwóch etapów, wykorzystuje wiedzę teoretyczną i dobrą praktykę Partnerów Projektu i umieszczona zostaje w niniejszym raporcie.

⁶ Art. 27 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych.

⁷ M. Armstrong, D. Brown, *Pay: The New Dimensions*, CIPD, London 2001.



III. Raport – System rozwoju kompetencji kadr

1. CELE SYSTEMU

Podstawowym celem wdrożenia systemu rozwoju kompetencji kadr jest stworzenie jasnych i prostych reguł podnoszenia kompetencji zawodowych urzędników (rozumianych jako wiedza, umiejętności i postawy), dzięki czemu będą oni wypełniać swoje obowiązki utrzymując profesjonalizm i wysoką jakość pracy, zaś Urząd będzie w stanie realizować misję służenia społeczności lokalnej.

Systemowi przyświecają ponadto cele szczegółowe:

- identyfikacja luk kompetencyjnych pracowników,
- powiązanie z systemem obowiązkowych ocen okresowych,
- usprawnienie procesu przepływu informacji w urzędzie,
- zbieranie danych o przebytych szkoleniach (a także ich ocena).

System obejmuje ogół pracowników Urzędu, zapewniając wszystkim jednakowy dostęp do metod podnoszenia kompetencji.

2. IDENTYFIKACJA LUK KOMPETENCYJNYCH I USTALANIE POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Rozpoznawanie luk kompetencyjnych, a co za tym idzie – potrzeb szkoleniowych stanowi zadanie zarówno kierowników, jak i podległych im pracowników. Analiza potrzeb szkoleniowych uwzględnia potrzeby zgłaszane przez władze Urzędu, poszczególnych kierowników oraz zgłoszenia indywidualne pracowników.

Przy kierowaniu na szkolenia stosuje się zasadę równości kobiet i mężczyzn oraz uwzględnia się potrzeby osób z grupy wiekowej 45+.

Przy określaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracownika powinny być wykorzystane wyniki obowiązkowych ocen okresowych.

Potrzeby szkoleniowe są agregowane w tworzonym na każdy rok budżetowy „Rocznym budżecie szkoleń”, który wskazuje priorytety szkoleniowe, zawiera plan szkoleń i zapewnia środki finansowe na ich realizację.



3. REALIZACJA SZKOLEŃ

Realizacja szkoleń odbywa się w oparciu o roczny budżet szkoleń. Forma szkoleń obejmuje:

- a) szkolenia zewnętrzne,
- b) szkolenia wewnętrzne.

Szkolenia zewnętrzne obejmują szkolenia wyjazdowe, kursy, seminaria, warsztaty, konferencje i inne formy kształcenia pozaszkolnego, a także szkolenia na terenie Urzędu przeprowadzane przez firmy szkoleniowe lub osoby zaproszone z różnych instytucji do przeszkolenia pracowników.

Szkolenia wewnętrzne obejmują system przekazywania wiedzy zdobytej w procesie szkolenia zewnętrznego i przekazanie jej szerszemu gronu pracowników Urzędu.

Każdy uczestnik szkolenia zewnętrznego jest zobowiązany do przedstawienia współpracownikom oraz bezpośredniemu przełożonemu głównych tematów poruszanych na szkoleniu. Jeżeli przełożony uzna, że zdobyta wiedza jest na tyle ogólna, że może być wykorzystana przez pracowników na innych stanowiskach, zgłasza Sekretarzowi potrzebę zorganizowania szkolenia wewnętrznego. Urząd, kierując się zasadą, że wiedza i doświadczenie pracowników jest największą wartością instytucji, przywiązuje szczególną wagę i wspiera różne formy samokształcenia, w tym szkolenia wewnętrzne.

4. PROCEDURY POSTĘPOWANIA W SPRAWACH ZWIĄZANYCH ZE SZKOLENIAMI PRACOWNIKÓW STAROSTWA POWIATOWEGO W TORUNIU

4.1. Tworzenie rocznego budżetu szkoleń

Roczny budżet szkoleń jest opracowywany przez pracownika odpowiedzialnego za system szkoleń, na podstawie zapotrzebowania na szkolenia składanego przez pracowników na samodzielnych stanowiskach i Kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych Starostwa Powiatowego. Projekt opiniuje Skarbnik i Sekretarz. Roczny budżet szkoleń dla Starostwa Powiatowego podlega zatwierdzeniu przez Starostę.

[Załącznik nr 1 – Zgłoszenie potrzeb szkoleniowych komórki organizacyjnej]

W rocznym budżecie szkoleń należy, poza szkoleniami wnioskowanymi, uwzględnić



rezerwę (20% środków od wysokości kwoty zaplanowanej na szkolenia) przeznaczoną na szkolenia nie ujęte we wnioskach, których konieczność przeprowadzenia może pojawić się w ciągu roku budżetowego.

4.2. Wykaz odpowiedzialności i kompetencji

4.2.1. **Starosta** nadzoruje, opiniuje i zatwierdza całą procedurę dotyczącą organizacji systemu szkoleń.

4.2.2. **Sekretarz** jest odpowiedzialny za:

- nadzorowanie funkcjonowania procedur związanych ze szkoleniami,
- wyznaczenie pracownika odpowiedzialnego za system szkoleń,
- selekcję nadesłanych ofert firm szkoleniowych i ich dystrybucję wśród kierowników komórek organizacyjnych oraz przekazanie ich pracownikowi odpowiedzialnemu za szkolenia,
- opiniowanie projektu rocznego budżetu szkoleń dla całego Urzędu, przy uwzględnieniu równości kobiet i mężczyzn oraz pracowników z grupy wiekowej 45+,
- opiniowanie skierowania pracownika na szkolenie.

4.2.3. **Skarbnik** nadzoruje gospodarkę finansową dotyczącą szkoleń, a w szczególności:

- opiniuje projekt rocznego budżetu szkoleń,
- opiniuje skierowanie pracownika na szkolenie w przypadkach, gdy pracownik chce uczestniczyć w szkoleniu nieobjętym rocznym budżetem szkoleń i niemieszczącym się w 20-procentowej rezerwie.

4.2.4. **Kierownicy komórek organizacyjnych** odpowiedzialni są za:

- przeprowadzanie każdego roku analizy potrzeb szkoleniowych podległych pracowników,
- uwzględnianie wyników ocen okresowych w potrzebach szkoleniowych pracowników,
- złożenie pracownikowi odpowiedzialnemu za system szkoleń zgłoszenia potrzeb szkoleniowych dla danej komórki organizacyjnej (do 31 października na rok następny),
- opiniowanie i składanie wniosków o skierowanie pracowników na szkolenie do



Sekretarza (w przypadku, gdy pracownik chce uczestniczyć w szkoleniu nieobjętym rocznym budżetem szkoleń).

4.2.5. Pracownicy odpowiedzialni są za:

- terminowe i rzetelne wypełnianie Arkusza Oceny Szkolenia (zw. dalej AOS) oraz przekazywanie je pracownikowi odpowiedzialnemu za system szkoleń,
[Załącznik nr 5 – Arkusz Oceny Szkolenia – AOS]
- przekazanie kopii zaświadczenia o odbytym szkoleniu pracownikowi ds. kadr w celu uzupełnienia informacji w Teczce Akt Osobowych,
- zgłaszanie przełożonemu potrzeb szkoleniowych w ramach dokonanej samooceny kompetencji,

4.2.6. Pracownik odpowiedzialny za system szkoleń:

- przygotowuje projekt rocznego budżetu szkoleń i przekazuje go do zaopiniowania Sekretarzowi i Skarbnikowi,
- wykonuje roczny budżet szkoleń – zgłasza pracowników na szkolenia, koordynuje organizację, terminarz i tematykę szkoleń,
- przekazuje terminarz i tematykę szkoleń do zatwierdzenia Sekretarzowi (do 31 stycznia danego roku),
- prowadzi i analizuje AOS, zgodnie z przeprowadzoną oceną szkolenia przez kierowników i pracowników uczestniczących w szkoleniu,
- aktualizuje bazy firm szkoleniowych w celu wyłonienia preferowanych firm szkoleniowych oraz firm niepolecanych. Baza prowadzona będzie w wersji elektronicznej, w celu umożliwiania pracownikom analizy firm przy wyborze oferty szkoleń

[Załącznik nr 6 – Baza firm szkoleniowych],

- prowadzi IKS w wersji elektronicznej,
- nadzoruje pozostałe dokumenty dotyczące szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych,
- przygotowuje roczne informacje o przebytych szkoleniach przez pracowników Urzędu z uwzględnieniem udziału kobiet i mężczyzn oraz pracowników z grupy wiekowej 45+



[Załącznik nr 7 – Roczna informacja o przebytych szkoleniach przez pracowników Urzędu].

4.3. Procedura kierowania pracownika na szkolenie oraz prowadzenia Indywidualnych Kart Szkoleń (IKS).

1. Każdy pracownik Starostwa Powiatowego posiada IKS, w której rejestrowane są wszystkie szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne, w których uczestniczył.
2. IKS aktualizowane są przez pracownika odpowiedzialnego za system szkoleń bezpośrednio po zakończonym szkoleniu.
3. Karty mogą być wykorzystywane przez Kierowników do ocen okresowych pracowników.
4. Szkolenia, kursy, seminaria, warsztaty i inne formy podwyższania kwalifikacji, na które pracownik zostaje skierowany i delegowany opłacane są przez Starostwo wraz z kosztami delegacji.
5. Kierownik komórki organizacyjnej lub osoba zajmująca samodzielne stanowisko przygotowuje do dnia 31 października każdego roku zapotrzebowanie na szkolenia dla danej komórki organizacyjnej na podstawie samodzielnych obserwacji lub na podstawie zgłoszeń dokonanych przez pracowników **[Załącznik 1 – Zgłoszenie potrzeb szkoleniowych komórki organizacyjnej]**. Następnie przekazuje to zgłoszenie pracownikowi odpowiedzialnemu za system szkoleń w celu opracowania przez niego projektu rocznego budżetu szkoleń dla całego Urzędu. Pracownik odpowiedzialny za system szkoleń przekazuje projekt rocznego budżetu szkoleń do zaopiniowania Sekretarzowi i Skarbnikowi.
6. W przypadkach, gdy pracownik chce uczestniczyć w szkoleniu nieobjętym rocznym budżetem szkoleń, wypełnia druk skierowania na szkolenie i przedkłada bezpośrednio przełożonemu **[Załącznik 3 – Skierowanie na szkolenie]**. Po akceptacji wniosku pracownika Kierownik przekazuje skierowanie na szkolenie pracownikowi odpowiedzialnemu za system szkoleń w celu wdrożenia dalszej procedury:
 - uzyskania akceptacji Sekretarza i Skarbnika,
 - ostatecznego zatwierdzenia przez Starostę.

[Załącznik nr 3 – Skierowanie na szkolenie],



[Załącznik nr 4 – Rejestr skierowań na szkolenie].

7. Pracownik odpowiedzialny za system szkoleń wysyła zgłoszenie na szkolenie.

4.4. Procedura oceny szkoleń.

1. Ocena szkoleń przeprowadzana jest przez pracownika – uczestnika szkolenia w terminie 7 dni od daty ukończenia szkolenia w formie Arkusza Oceny Szkolenia (AOS – cz. I)

[Załącznik nr 5 – Arkusz oceny szkolenia (AOS)].

2. Wskaźniki, według których dokonywana jest ocena szkolenia, obejmują:
 - ocenę merytoryczną,
 - poziom organizacji,
 - ocenę wykładowcy/wykładowców.

W oparciu o te wskaźniki dokonywana jest ocena firm szkoleniowych oraz aktualizowana baza firm świadczących usługi szkoleniowe.

3. Drugą część AOS stanowi ocena efektywności szkolenia, wypełniana przez przełożonego pracownika w ciągu 30 dni od daty ukończenia przez pracownika szkolenia (AOS – cz. II)

[Załącznik nr 5 – Arkusz Oceny Szkolenia (AOS)].

4. AOS przechowywane są wraz z innymi dokumentami przez pracownika odpowiedzialnego za system szkoleń.



Wykaz załączników:

Załącznik nr 1.	ZGŁOSZENIE POTRZEB SZKOLENIOWYCH KOMÓRKI ORGANIZACYJNEJ NA _____ ROK
Załącznik nr 2.	INDYWIDUALNA KARTA SZKOLEŃ PRACOWNIKA (IKS)
Załącznik nr 3.	SKIEROWANIE NA SZKOLENIE
Załącznik nr 4.	REJESTR SKIEROWAŃ NA SZKOLENIE
Załącznik nr 5.	ARKUSZ OCENY SZKOLENIA (AOS)
Załącznik nr 6.	BAZA FIRM SZKOLENIOWYCH
Załącznik nr 7.	ROZNA INFORMACJA O PRZEBYTYCH SZKOLENIACH PRZEZ PRACOWNIKÓW STAROSTWA POWIATOWEGO W TORUNIU
Załącznik A*	„Profile kompetencyjne stanowisk pracy w Starostwie Powiatowym w Toruniu”
Załącznik B*	Wzór arkusza „Kompetencyjny opis stanowiska pracy”
Załącznik C*	Wspólna baza kompetencji

* (w formie elektronicznej na dołączonej płycie CD)

Załącznik nr 1. ZGŁOSZENIE POTRZEB SZKOLENIOWYCH KOMÓRKI ORGANIZACYJNEJ NA _____ ROK

Nazwa komórki organizacyjnej:

Tematyka szkolenia	Szkolenie zewnętrzne Lista osób do przeszkolenia	Szkolenie wewnętrzne Liczba osób do przeszkolenia	Termin realizacji szkolenia (miesiąc lub kwartał)	Przewidywany koszt szkoleń ogółem	Planowany koszt delegacji służbowych	Rezerwa	Liczba osób skierowanych na szkolenie			
							ogółem	kobiet	mężczyzn	osób w wieku 45+

.....

(data i podpis przełożonego)

Załącznik nr 2. INDYWIDUALNA KARTA SZKOLEŃ PRACOWNIKA (IKS)

.....
(imię i nazwisko pracownika – komórka organizacyjna/stanowisko)

Część I (wypełnia pracownik i dostarcza zaświadczenia o przebytych szkoleniach pracownikowi odpowiedzialnemu za system szkoleń)

DOTYCHCZASOWA INFORMACJA O ZDOBYTYCH KWALIFIKACJACH ZAWODOWYCH PRACOWNIKA:

(w części tej proszę ująć wszystkie rodzaje zdobywania kwalifikacji zawodowych w formach szkolnych i pozaszkolnych)

1. Formy szkolne:

Lp.	Wykształcenie	Kwalifikacje wyuczone w zawodzie	Specjalność
1.			
2.			

2. Formy pozaszkolne:

Lp.	Kursy, szkolenia, konferencje – zdobyte kwalifikacje	Rok ukończenia kursu
1.		
2.		



INDYWIDUALNA KARTA SZKOLEŃ PRACOWNIKA (IKS)

.....
(imię i nazwisko pracownika – komórka organizacyjna/stanowisko)

Część II (wypełnia pracownik odpowiedzialny za system szkoleń)

Lp.	Temat szkolenia	Data szkolenia/liczba dni szkoleniowych	Firma szkoleniowa	Cena szkolenia	Nr zaświadczenia	Ocena szkolenia* (z AOS)	Ocena efektywności** (z AOS)

* ocena szkolenia podana przez pracownika z arkusza oceny szkolenia (cz. I)

** ocena efektywności szkolenia podana przez bezpośredniego przełożonego z arkusza oceny szkolenia (cz. II)



Załącznik nr 3. SKIEROWANIE NA SZKOLENIE

IMIĘ I NAZWISKO	
KOMÓRKA ORGANIZACYJNA	
STANOWISKO	
TEMAT SZKOLENIA	

CENA SZKOLENIA	
DATA SZKOLENIA	

PODSTAWĄ SKIEROWANIA NA SZKOLENIE JEST: *(proszę zakreślić odpowiedni kwadrat)*

wniosek pracownika wniosek przełożonego wynik oceny okresowej

.....

(data i podpis bezpośredniego przełożonego)

OPINIA SEKRETARZA	
OPINIA SKARBNIKA*	

* w przypadkach, gdy pracownik chce uczestniczyć w szkoleniu nieobjętym rocznym budżetem szkoleń.

ZATWIERDZAM

.....

(podpis Starosty)



Załącznik nr 4. REJESTR SKIEROWAŃ NA SZKOLENIE

Lp.	Imię i nazwisko	Komórka org.	Temat szkolenia	Cena szkolenia	Data szkolenia



Załącznik nr 5. ARKUSZ OCENY SZKOLENIA (AOS)

CZĘŚĆ I*

Imię i nazwisko pracownika.....

Komórka organizacyjna/stanowisko.....

Nazwa jednostki szkolącej:	Adres:
Tytuł szkolenia:	Termin szkolenia:
Imię i nazwisko wykładowcy / wykładowców:	Cena szkolenia:
Numer zaświadczenia:	

Skala oceny: od 0 (ocena najgorsza) do 6 (ocena najlepsza).

Proszę przyznać punktację, wpisując ocenę w odpowiednie pole.

Lp.	A. OCENA MERYTORYCZNA	OCENA
1.	Zdobycie nowej wiedzy i umiejętności	
2.	Metody szkolenia, rytm pracy i środki dydaktyczne	
3.	Przydatność na stanowisku pracy	
4.	Przydatność w rozwoju zawodowym	
	Razem:	
B. POZIOM ORGANIZACJI		
5.	Lokalizacja miejsca szkolenia, możliwość dojazdu	
6.	Warunki pracy: sala, wyposażenie, oświetlenie itp.	
7.	Wyżywienie	
8.	Godziny szkoleń, wymiar	
	Razem:	
C. OCENA WYKŁADOWCY/WYKŁADOWCÓW		
9.	Przygotowanie merytoryczne	
10.	Umiejętność przekazania treści i sprzyjający klimat do wspólnej pracy	
11.	Stopień realizacji programu	
12.	Materiały szkoleniowe	
	Razem:	
Oblicz średnią: (A + B + C)/12		ogólna ocena szkolenia:

Inne uwagi dotyczące szkolenia:

.....

.....

(data i podpis pracownika)

* Wypełnia pracownik uczestniczący w szkoleniu w terminie 7 dni od daty ukończenia szkolenia.



Część II**

OCENA EFEKTYWNOŚCI SZKOLENIA

Czy po szkoleniu, w którym uczestniczył pracownik (proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź):

- Odbyła się rozmowa pracownika z przełożonym
TAK **NIE**
 - Pracownik prezentował treści, których dotyczyło szkolenie
TAK **NIE**
 - Pracownik zaproponował nowe rozwiązania lub nowe podejście do wykonywanych zadań
TAK **NIE**
 - Zaobserwowano inne działania pracownika
TAK **NIE**
- Jeśli tak, to jakie?
-

Jak można ocenić skutki szkolenia w zakresie realizacji obowiązków powierzonych pracownikowi?
(zaznacz właściwą odpowiedź)

1. Można stwierdzić ...

- znaczny wzrost** kompetencji pracownika w problematyce objętej szkoleniem,
- średni wzrost** kompetencji pracownika w problematyce objętej szkoleniem,
- brak wzrostu** kompetencji pracownika w problematyce objętej szkoleniem.

2. Pracownik

- wykorzystuje** wiedzę zdobytą w ramach szkolenia podczas wykonywania zadań służbowych,
- nie wykorzystuje** wiedzy zdobytej w ramach szkolenia podczas wykonywania zadań służbowych,
- pracownik uzyskał wiedzę, ale **mało przydatną** podczas realizacji powierzonych obowiązków.

Efektywność szkolenia oceniam na

Skala oceny: od 0 (ocena najgłupsza) do 6 (ocena najlepsza).

.....
(data i podpis przełożonego)

** Oceny efektywności szkolenia dokonuje przełożony w terminie 30 dni od daty szkolenia, w którym uczestniczył pracownik.



Załącznik nr 6. BAZA FIRM SZKOLENIOWYCH

NAZWA FIRMY SZKOLENIOWEJ	ADRES	KONTAKT

ZAKRES SZKOLENIA	TEMAT SZKOLENIA	TERMIN SZKOLENIA	IMIĘ I NAZWISKO PROWADZĄCEGO / PROWADZĄCYCH SZKOLENIE	OCENA OGÓLNA szkolenia	
				Cz. I z AOS	Cz. II z AOS



**Załącznik nr 7. INFORMACJA O PRZEBYTYCH SZKOLENIACH PRZEZ PRACOWNIKÓW STAROSTWA
POWIATOWEGO W TORUNIU**

W ROKU

Grupy przeszkolonych	Liczba przeszkolonych osób
Kobiety	
Mężczyźni	
W tym osoby z grupy wiekowej 45+	