



Załącznik do Zarządzenia
Nr 142/SOR/11 z dnia 14.12.2011r.

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 obligatoryjnych 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 obligatoryjnych 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 Miasta 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 URZĘDU MIASTA CHEŁMŻY

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 Urzędu Miasta Chełmży. Projekt opiniuje Skarbnik Miasta i Sekretarz Miasta. Roczny budżet szkoleń dla Urzędu Miasta podlega zatwierdzeniu przez Burmistrza Miasta.

[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.

Pierwszy roczny budżet szkoleń zostanie przygotowany na 2012 rok w oparciu o projekt budżetu Urzędu Miasta Chełmży na 2012 rok.

4.2. Wykaz odpowiedzialności i kompetencji

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

4.2.2. **Sekretarz Miasta** 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 Miasta** 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 30 września 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 Miasta i Skarbnikowi Miasta,
- wykonuje roczny budżet szkoleń – zgłasza pracowników na szkolenia, koordynuje organizację i tematykę szkoleń,
- przekazuje tematykę szkoleń do zatwierdzenia Sekretarzowi Miasta (do 30 grudnia roku poprzedniego na kolejny rok),
- 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 Urzędu Miasta Chełmży posiada **Indywidualną Kartę Szkolenia (w skrócie IKS) stanowiącą załącznik nr 2**, 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 Urząd Miasta wraz z kosztami delegacji.
5. Kierownik komórki organizacyjnej lub osoba zajmująca samodzielne stanowisko przygotowuje do dnia 30 września 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 Miasta i Skarbnikowi Miasta.
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 Miasta i Skarbnika Miasta,
 - ostatecznego zatwierdzenia przez Burmistrza Miasta.**[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.	ROCZNA INFORMACJA O PRZEBYTYCH SZKOLENIACH PRZEZ PRACOWNIKÓW URZĘDU MIASTA CHEŁMŻY



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 SEKRE TARZA	
OPINIA SKARBNIKA*	

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

ZATWIERDZAM

.....

(podpis Burmistrza)



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):

- Odbyla 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

URZĘDU MIASTA CHEŁMŻY

W ROKU

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