

Załącznik Nr 5                    8  
do zarządzenia Nr.....  
Lubuskiego Wojewódzkiego  
Lekarza Weterynarii z dnia  
**30 października 2012 r.**  
.....  
w sprawie Programu  
Zarządzania Zasobami Ludzkimi  
w Wojewódzkim Inspektoracie  
Weterynarii w Zielonej Górze

## **PROCEDURA**

**polityki szkoleniowej i rozwoju**

## § 1.

1. Realizacja polityki szkoleń i rozwoju Wojewódzkiego Inspektoratu Weterynarii zwanego dalej Inspektoratem, odbywa się zgodnie z:
  - 1) ustawą z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505 z późn. zm.);
  - 2) ustawą z dnia 26 czerwca 1974 r. kodeks pracy (t. j. Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.) oraz innymi przepisami prawa dotyczącymi kształcenia;
  - 3) rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów z dnia 06 października 2010 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej (Dz. U. Nr 190, poz. 1274);
  - 4) zarządzeniem Nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 06 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. Nr 93, poz. 953);
  - 5) zarządzeniem Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej;
  - 6) zasadami zawartymi w niniejszej procedurze.
2. Procedurę polityki szkoleń i rozwoju stosuje się do wszystkich pracowników korpusu służby cywilnej, a także zgodnie z potrzebami Inspektoratu do pracowników nie wchodzących w skład korpusu.
3. Uczestniczenie w szkoleniach jest traktowane na równi z wykonywaniem obowiązków służbowych.
4. Polityka szkoleń i rozwoju to narzędzie długookresowego zarządzania kadrami Inspektoratu, której nadrzędnym celem jest:
  - 1) stałe podnoszenie lub utrzymanie optymalnego poziomu zawodowego i etycznego pracowników, pozwalającego na skuteczną realizację zadań w ciągle zmieniających się warunkach i rosnących oczekiwaniach społecznych;
  - 2) zapewnienie spójności w zakresie organizacji, realizacji oraz oceny jakości i efektywności szkoleń;
  - 3) standaryzacja wykorzystywanych narzędzi w celu racjonalnego inwestowania w rozwój zawodowy kapitału ludzkiego Inspektoratu.
5. Wymieniona polityka jako proces uwzględniający misję i cele służby cywilnej, Inspektoratu oraz plany rozwoju zawodowego pracowników, podaje zasady i narzędzia wspierające realizację poszczególnych etapów:
  - 1) identyfikacji potrzeb rozwojowych (szkoleniowych);
  - 2) planowania działań rozwojowych (szkoleń);
  - 3) realizacji działań rozwojowych (szkoleń);
  - 4) oceny jakości i efektywności działań rozwojowych ( szkoleń),
  - 5) opracowania sprawozdania z realizacji działań rozwojowych (szkoleń).
6. Punktem wyjścia do realizacji polityki szkoleń i rozwoju oraz jej skuteczności jest:
  - 1) Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi Inspektoratu, który jasno i precyzyjnie określa cele, którym szkolenia są podporządkowane, i które pozwalają na zachowanie efektywności zarówno operacyjnej jak i ekonomicznej, a także na mierzenie efektów podejmowanych działań;

- 2) skuteczność realizowanej polityki jest w dużym stopniu zależna od stopnia jej powiązania z pozostałymi obszarami zarządzania: polityką kadrową, płacową czy motywacyjną.

## § 2.

1. W niniejsze procedurze rozwój zawodowy rozumiany jest jako rozwój pracownika w obrębie Inspektoratu, zgodny z potrzebami i możliwościami Inspektoratu oraz pracownika. W tym znaczeniu jest to:
  - 1) ciągły proces zdobywania lub doskonalenia wiedzy i umiejętności<sup>1</sup>, które odnoszą się do wykonywanego zawodu, wykonywanych obowiązków służbowych lub środowiska pracy;
  - 2) proces, który łączy rozwój osobisty pracowników, ich zaplanowane ścieżki kariery, z celami i strategią Inspektoratu;
  - 3) proces, który zapewnia wyszkolonych, posiadających informacje niezbędne do wykonywania pracy, zmotywowanych pracowników.
2. Do form, które wspierają rozwój zawodowy pracowników Inspektoratu, zapewniając wysoki poziom kompetencji oraz podniesienie poziomu etycznego członków korpusu zalicza się następujące działania rozwojowe:
  - 1) podnoszenie kwalifikacji<sup>2</sup> poprzez:
    - a) egzaminy eksternistyczne,
    - b) egzaminy potwierdzające kwalifikacje zawodowe,
    - c) naukę w szkole średniej i egzaminy maturalne,
    - d) studia i egzaminy dyplomowe (także podyplomowe i doktoranckie);
  - 2) podnoszenie kwalifikacji poprzez szkolenia, które obejmują udział w przedsięwzięciach, np.:
    - a) jednorazowych lub cyklicznych,
    - b) organizowanych wewnętrznie lub zewnętrznie,
    - c) centralnych, powszechnych, specjalistycznych (branżowych), czy w ramach Indywidualnego Programu Rozwoju Zawodowego,
    - d) otwartych lub zamkniętych,
    - e) obligatoryjnych lub fakultatywnych,
    - f) bezpośrednich z trenerem lub z wykorzystaniem technologii teleinformatycznych<sup>3</sup> czy hybrydowych (łączących szkolenia bezpośrednie i teleinformatyczne - blended learning<sup>4</sup>);
  - 3) podnoszenie kwalifikacji poprzez samodoskonalenie, które obejmuje m.in.:
    - a) samokształcenie (np. literatura branżowa, orzecznictwo, wiedza pozyskiwana we własnym zakresie, inne),

---

<sup>1</sup> Wymagań kompetencyjnych w zakresie: wiedzy, umiejętności, uzdolnień, stylu działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań, innych cech, które rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia założonych celów.

<sup>2</sup> W rozumieniu art. 103<sup>1</sup> § 1 k. p. przez podnoszenie kwalifikacji zawodowych rozumie się zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności przez pracownika, z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą.

<sup>3</sup> Szkolenia prowadzone na odległość umożliwiające zdobywanie wiedzy w dogodnym miejscu i czasie, jednak bez interakcji, np. e-learning, z możliwością sprawdzenia przyswajania wiedzy przy pomocy post-testu.

<sup>4</sup> Kształcenie mieszane, hybrydowe pozwalające na połączenie tradycyjnych szkoleń z komplementarnymi szkoleniami wykorzystującymi technologie teleinformatyczne.

- b) uczenie poprzez działanie, poprzez zdobywanie doświadczenia na stanowisku pracy (np. zespoły zadaniowe, projekty, zastępstwa, wykonywanie analiz/ekspertyz, różnorodnych funkcji zawodowych),
  - c) uczenie się od innych (obserwacja, instruktaż, dyskusje z ekspertami, konsultacje, wizyty studyjne, mentoring<sup>5</sup>);
- 4) podnoszenie kwalifikacji poprzez inne formy, jak:
- a) staże,
  - b) praktyki,
  - c) job enlargement<sup>6</sup>,
  - d) coaching<sup>7</sup>.
3. Do metod wykorzystywanych w szkoleniach zalicza się, m.in.:
- 1) wykład – tradycyjną metodę nauczania polegającą na przekazywaniu informacji do dużej grupy uczestników, powodującą zmiany w poziomie wiedzy, nie umiejętności;
  - 2) prezentację multimedialną – audiowizualną formę przedstawiania wykładu, referatu itp., z jednoczesnym oddziaływaniem na wzrok i słuch uczestników powodującym większe zaangażowanie uczestników;
  - 3) dyskusję – polegającą na wymianie zdań między uczestnikami szkolenia, szczególnie z dużym doświadczeniem, co daje możliwość wyrażania własnych opinii, analizowania różnych punktów widzenia, pełniejszego uchwycenia istoty sprawy;
  - 4) studium przypadku (case study) – polegające na analizie opracowanych przypadków (z przyczynami i skutkami), która służy doskonaleniu posiadanych zdolności w zakresie poszukiwania informacji, myślenia analitycznego i twórczego, uczy pracy zespołowej, integruje wiedzę praktyczną i teoretyczną;
  - 5) symulację (odgrywanie ról, scenek) – metodę posługującą się uproszczonym modelem rzeczywistości (wirtualnym lub realnym), który pozwala na analizę problemów i szukanie rozwiązań, wykorzystywanie wiedzy teoretycznej w praktyce oraz doskonalenie umiejętności podejmowania decyzji w grupie, kształtuje postawy i zachowania uczestników, w przypadku filmowania symulacji także analiza mowy ciała, symulacja ożywia szkolenie jednak wymaga akceptacji uczestników;
  - 6) burzę mózgow (twórcze myślenie) – kreatywną metodę umożliwiającą swobodną wymianę poglądów w grupie w celu poszukiwania nowych pomysłów rozwiązania problemu, metoda ta wymaga atmosfery wzajemnego zaufania w grupie.
4. W celu zapewnienia wysokiej efektywności i standardów szkoleń należy dbać o:
- 1) dopasowanie wielkości grupy do tematyki i formy oraz metody szkolenia;
  - 2) dopasowanie poziomu szkolenia do poziomu wiedzy uczestników;
  - 3) stosowanie pre i post testów, pozwalających na sprawdzenie przyrostu wiedzy;
  - 4) stosowanie ankiet indywidualnej oceny szkolenia.
5. Szkolenia pracowników:
- 1) wynikające z potrzeb pracodawcy są w pełni finansowane przez Inspektorat;
  - 2) możliwe jest współfinansowanie szkoleń, np. językowych realizowanych po godzinach pracy;

<sup>5</sup> Sprawowanie opieki nad rozwojem i karierą pracownika, wykorzystanie wiedzy i doświadczenia mistrza w oparciu o osobiste relacje.

<sup>6</sup> Poszerzenie zakresu kompetencji przez zwiększenie liczby zadań.

<sup>7</sup> Aktywna współpraca przełożonego/trenera z podwładnym mająca na celu eliminowanie błędów w pracy, pogłębienie wiedzy, szybkie wydobywanie potencjału pracownika i wspieranie jego rozwoju zawodowego.

- 3) dodatkowo pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą, a także na innych zasadach przysługują uprawnienia określone na podstawie przepisów kodeksu pracy w umowie, zwanej umową lojalnościową, określającą wzajemne prawa i obowiązki stron<sup>8</sup>.
6. W celu racjonalnego planowania oraz motywowania rozwoju zawodowego pracowników tworzy się **Indywidualne Programy Rozwoju Zawodowego (IPRZ)** będące podstawą do prowadzenia działań rozwojowych, poprzez:
    - 1) poznanie przez pracownika oczekiwań i potrzeb pracodawcy;
    - 2) poznanie przez pracodawcę preferencji pracownika;
    - 3) dobór najefektywniejszych działań do potrzeb rozwojowych pracownika;
    - 4) stworzenie jednego kompleksowego zapisu pozwalającego na monitorowanie rozwoju zawodowego pracownika.
  7. Indywidualne Programy Rozwoju Zawodowego (wzór formularz nr 1) ustalane na czas podlegania kolejnej ocenie okresowej:
    - 1) określają cel wspólny pracodawcy i pracownika oraz cele pracownika na podstawie:
      - a) wniosków zawartych w ocenie pierwszej/okresowej w służbie cywilnej,
      - b) wyników bilansu kompetencyjnego<sup>9</sup>,
      - c) planowanej ścieżki awansu stanowiskowego i finansowego pracownika,
      - d) planów i możliwości rozwoju zawodowego pracownika,
      - e) potrzeb i możliwości organizacyjno-finansowych Inspektoratu;
    - 2) wymagają:
      - a) poinformowania pracownika w trakcie rozmowy oceniającej o obowiązku i procedurze przygotowania IPRZ przez bezpośredniego przełożonego pracownika;
      - b) omówienia preferencji pracownika i potrzeb Inspektoratu (komórki organizacyjnej), a następnie ustalenie działań rozwojowych;
      - c) przygotowania IPRZ przez bezpośredniego przełożonego i zaakceptowania przez Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii, a następnie podpisania przez pracownika;
      - d) przekazania IPRZ do działu kadr;
      - e) monitorowania realizacji działań rozwojowych przez bezpośredniego przełożonego i pracownika.

### § 3.

1. Pierwszym etapem procesu szkoleniowego jest **identyfikacja potrzeb szkoleniowych** zgodnych z celami służby cywilnej, Inspektoratu, komórki organizacyjnej i pracownika.
2. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych wymaga:
  - 1) analizy i weryfikacji przez specjalistę do spraw kadr potrzeb szkoleniowych pracowników:
    - a) zawartych w zapotrzebowaniu na szkolenie (wzór formularz nr 2), przygotowanym do dnia 15 grudnia na rok następny, z uwzględnieniem priorytetów i potrzeb szkoleniowych zawartych w IPRZ oraz wynikających z potrzeb chwili, np. spowodowanych dodatkowymi zadaniami:
      - przez kierowników danej komórki organizacyjnej,
      - pracowników zajmujących stanowiska samodzielne,

---

<sup>8</sup> Art. 103<sup>4</sup> i art. 103<sup>6</sup> k. p.

<sup>9</sup> W przypadku wdrożenia modelu kompetencyjnego, weryfikacja określonych na danym stanowisku pracy wymagań kompetencyjnych do poziomu rzeczywistego spełnienia wymagań i określenie luki kompetencyjnej.

- b) wynikających z dodatkowego badania ankietowego, skierowanego według potrzeb, do wszystkich członków korpusu służby cywilnej w celu wyeliminowania uczestniczenia w niepotrzebnych, przypadkowych szkoleniach,
  - c) wynikających z awansu stanowiskowego lub finansowego pracowników,
  - d) wynikających z dokonywanych zmian/usprawnień w Inspektoracie, także tworzenia kadry rezerwowej;
- 2) przeanalizowania:
- a) zadań, celów, misji służby cywilnej i Inspektoratu,
  - b) rodzaju wiedzy i umiejętności, postaw oraz elementów kultury organizacyjnej potrzebnych pracownikom do realizacji zadań, celów, misji służby cywilnej i Inspektoratu,
  - c) wniosków z przeprowadzonych audytów, szczególnie realizacji celów w komórkach organizacyjnych,
  - d) silnych i słabych stron Inspektoratu,
  - e) szans i zagrożeń płynących z otoczenia Inspektoratu.
3. Kompleksowa diagnoza potrzeb szkoleniowych jest podstawą do przygotowania rocznego planu szkoleń.

#### § 4.

1. **Planowanie szkoleń** to drugi etap procesu szkoleniowego wynikający z analizy potrzeb i wymagający uwzględnienia ograniczeń czasowych, organizacyjnych i finansowych Inspektoratu. Planowanie szkoleń wykonuje się w wersji wymaganej przez:
- 1) ustawę o służbie cywilnej;
  - 2) niniejszą procedurę.
2. W celu racjonalizacji kosztów przy planowaniu szkoleń:
- 1) wymaga się odpowiedniego do możliwości finansowych Inspektoratu wyboru formy szkoleń i metod realizacji;
  - 2) możliwe jest wprowadzenie planu szkoleń w ujęciu rzeczowo-finansowym, z podaniem limitów finansowych dla poszczególnych komórek organizacyjnych oraz rezerwą na szkolenia nie ujęte w rocznym planie szkoleń.
- 3) Wyróżnia się następujące etapy przygotowania rocznego planu szkoleń (wzór formularz nr 3):
- 1) opracowanie przez specjalistę ds. kadr, do dnia 10 stycznia projektu rocznego planu szkoleń;
  - 2) konsultowanie projektu rocznego planu szkoleń z kierownikami komórek organizacyjnych;
  - 3) konsultowanie z głównym księgowym możliwości finansowych Inspektoratu w zakresie realizacji rocznego planu szkoleń;
  - 4) analiza przez specjalistę ds. kadr możliwości organizacyjno-logistycznych Inspektoratu w zakresie realizacji szkoleń;
  - 5) opracowanie przez specjalistę ds. kadr, do dnia 30 stycznia, rocznego planu szkoleń;
  - 6) zaakceptowanie rocznego planu szkoleń przez Wojewódzkiego Lekarza Weterynarii;
  - 7) przekazanie rocznego planu szkoleń do wiadomości kierowników komórek organizacyjnych;

- 8) monitorowanie i aktualizacja przez specjalistę ds. kadr realizacji rocznego planu szkoleń na podstawie bieżącego zapotrzebowania, w ramach rezerwy wynikającej z budżetowania szkoleń.

## § 5.

### 1. Etap **realizacji szkoleń** dzielimy na:

- 1) przygotowanie danego szkolenia przez organizatora, z uwzględnieniem:
  - a) ustalenia uczestników szkolenia oraz wielkości grupy,
  - b) ustalenia warunków szkolenia,
  - c) ustalenia wykonawcy szkolenia zgodnie z planowaną formą szkolenia;
  - d) wybór wykonawcy szkolenia dający rękojmię należytego przeprowadzenia szkolenia, poprzez:
    - wewnętrzny nabór wykonawcy szkolenia,
    - zapytanie ofertowe bądź przetarg skierowane do wykonawcy szkolenia zgodnie z ustawą o zamówieniach publicznych,
    - wybór wykonawcy szkolenia w ramach jednostek organizacyjnych Inspekcji Weterynaryjnej, administracji publicznej,
  - e) przyjęcie programu i materiałów szkoleniowych,
  - f) podpisanie umowy z podmiotem, któremu powierza się przeprowadzenie szkolenia określającej w szczególności:
    - treść programu szkolenia,
    - sposób dokumentowania przebiegu szkolenia,
    - sposób zaliczenia szkolenia (np. sprawdziany, egzaminy),
    - warunki nadzoru nad przebiegiem szkolenia (np. obserwacja, wgląd do dokumentacji),
  - g) poinformowanie pracowników o szczegółach organizacyjnych szkolenia;
- 2) przeprowadzenie szkolenia przez wykonawcę, łącznie z:
  - a) przeprowadzeniem oceny szkolenia,
  - b) badaniem poziomu wiedzy uczestników, np. przed i po szkoleniu,
  - c) prowadzeniem dokumentacji szkolenia:
    - harmonogramu szkolenia,
    - materiałów szkoleniowych,
    - wykazu uczestników i obecności na szkoleniu,
    - wyników sprawdzianów,
    - arkuszy oceny szkolenia,
    - wykazu zaświadczeń potwierdzających ukończenie szkolenia,
  - d) wydaniem uczestnikom zaświadczeń, certyfikatów, itp.;
- 3) monitoring realizacji szkolenia przez organizatora, np. na podstawie arkusza indywidualnej oceny szkolenia przekazanego przez specjalistę ds. kadr uczestnikowi szkolenia (wzór formularz nr 4) ;
- 4) przygotowanie sprawozdania z realizacji szkolenia zawierającego:
  - a) dane organizacyjne ( temat, forma, wykonawca szkolenia, inne),
  - b) ocena realizacji szkolenia ( celu, umowy, sposobu wykonania, współpracy) .

2. W przypadku organizowania szkoleń (planowanych i dodatkowych) należy zapewnić prawidłowo zorganizowany nabór wewnątrz (rekrutację) uczestników, ze szczególnym uwzględnieniem:
  - 1) przekazania informacji o szkoleniu w terminie nie krótszym niż 14 dni przed szkoleniem;
  - 2) podania warunków uczestniczenia w szkoleniu;
  - 3) podania sposobu zgłoszenia chęci uczestniczenia w szkoleniu.
3. W przypadku gdy programy szkoleń centralnych, powszechnych i specjalistycznych są zgodne z Indywidualnymi Programami Rozwoju Zawodowego, Wojewódzki Lekarz Weterynarii kieruje pracownika Inspektoratu na te szkolenia.

## § 6.

1. Kolejnym krokiem procesu szkoleniowego jest **ocena jakości i efektywności** (niematerialnych i materialnych) szkoleń, pozwalająca m. in. na:
  - 1) ustalenie czy doszło do przyrostu wiedzy, umiejętności i zmiany postaw pracowników,
  - 2) ustalenie czy jest to długookresowa skuteczna inwestycja czy tylko koszt,
  - 3) optymalizację wydatkowanych środków na szkolenia;
  - 4) przygotowanie i aktualizację przez specjalistę ds. kadr listy referencyjnej dostawców usług szkoleniowych (wzór formularz nr 6).
2. Inspektorat prowadzi systematyczny monitoring i ewaluację szkoleń:
  - 1) z wykorzystaniem:
    - a) arkuszy podanych w § 5;
    - b) dodatkowo możliwe jest badanie na podstawie arkuszy oceny efektywności szkolenia (wzór formularz nr 6), w okresie od 6 miesięcy do roku po szkoleniu;
  - 2) możliwe jest wprowadzenie badania mierzalnych korzyści dla Inspektoratu na poziomie nabytej wiedzy i zmian w zachowaniu, np. poprzez analizowanie:
    - a) korzyści wynikających z awansów zawodowych;
    - b) korzyści wynikających ze zdobycia nowych kompetencji przez pracowników;
    - c) korzyści wynikających z przyjęcia nowych zadań;
    - d) korzyści wynikających z wprowadzonych zmian organizacyjnych;
    - e) korzyści wynikających z zarządzania zdobytą przez pracowników wiedzą, np. z wprowadzenia szkoleń kaskadowych;
  - 3) możliwe jest wprowadzenie badania mierzalnych zagrożeń dla Inspektoratu wynikających ze szkoleń, np. poprzez badanie:
    - f) zagrożeń wynikających z odejścia wykształconych pracowników;
    - g) zagrożeń wynikających z braku możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy;
    - h) zagrożeń wynikających ze złego wyboru wykładowcy;
    - i) zagrożeń wynikających ze zbyt dużego nakładu do wagi szkolenia (kosztów przejazdu, noclegów, wyżywienia);
  - 4) dodatkowo możliwe jest wprowadzenie ewidencjonowania i monitorowanie indywidualnych kosztów na szkolenia oraz informowania członków korpusu o wysokości kosztów poniesionych na ich rozwój, co umożliwi prowadzenie działań motywujących.



## § 7.

1. Ostatnim etapem procesu szkoleniowego jest przygotowanie przez specjalistę ds. kadr **sprawozdania z realizacji** rocznego planu szkoleń:
  - 1) w wersji wymaganej ustawą o służbie cywilnej,
  - 2) w wersji wymaganej przez niniejszą procedurę (wzór formularz nr 7).

## § 8.

1. Proces szkoleniowy pozwalający na zdobywanie wiedzy i informacji niezbędnych do rozwoju Inspektoratu oraz na wykorzystywanie ich w codziennej działalności, ściśle wiąże się z **zarządzaniem wiedzą**, czyli świadomym:
  - 1) pozyskiwaniu wiedzy;
  - 2) gromadzeniu wiedzy;
  - 3) przetwarzaniu wiedzy;
  - 4) udostępnianiu wiedzy.
2. Wiedzę (dane, informacje, umiejętności) jaką posiada Inspektorat dzielimy na:
  - 1) wiedzę nieskodyfikowaną:
    - a) będącą w dyspozycji pracowników Inspektoratu jako indywidualnych dysponentów, dzielenie się tą wiedzą zależy od ich woli,
    - b) wiedzę zbiorową uzyskiwaną poprzez codzienną współpracę pracowników, np. w zespołach zadaniowych i projektowych;
  - 2) wiedzę skodyfikowaną pozyskiwaną przez pracowników i gromadzoną przez Inspektorat, który dysponuje nią, decyduje co pozyskać, z jakich źródeł, jak gromadzić, przetwarzać i udostępniać.
3. Kodyfikowanie wiedzy formalnej określają przepisy wewnętrzne Inspektoratu dotyczące:
  - 1) sposobu pozyskiwania wiedzy;
  - 2) formy, wymagań i nośników zapisu;
  - 3) administrowania bazą wiedzy, tak aby jej zasoby były aktualne, uporządkowane i pozbawione informacji zbędnych;
  - 4) dostępności do poszukiwanych zasobów wiedzy;
  - 5) zarządzania uprawnieniami dostępu do zasobów wiedzy w celu ochrony informacji niejawnych.
4. Wykorzystywanie wiedzy:
  - 1) nieskodyfikowanej odbywa się w sposób spontaniczny, poprzez nieformalne relacje pracownicze, w których nie występuje podwładny - przełożony, zależy od stosunków międzyludzkich, od kultury organizacji;
  - 2) skodyfikowanej odbywa się poprzez udostępnione pracownikom systemy informatyczne.

5. W odniesieniu do procesu szkoleniowego zarządzanie wiedzą związane jest z jej dalszym przekazywaniem – kaskadowaniem:
  - 1) w formie nieskodyfikowanej pracownicy Inspektoratu mogą być zobowiązani (zachęceni) do:
    - a) przygotowania prezentacji wykorzystującej wiedzę nabytą na szkoleniu zewnętrznym,
    - b) przeprowadzenia szkolenia wewnętrznego dla pracowników Inspektoratu indywidualnego lub grupowego,
    - c) prowadzenia konsultacji indywidualnych w zakresie nabytej wiedzy;
  - 2) w formie skodyfikowanej pracownicy Inspektoratu mogą być zobowiązani (zachęceni) do przygotowania i przekazania do bazy wiedzy następujących opracowań:
    - a) materiałów szkoleniowych,
    - b) wniosków i opinii dotyczących możliwości zastosowania pozyskanej wiedzy w codziennej pracy,
    - c) prezentacji przedstawiającej możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy na konkretnych stanowiskach.
6. Proces przekazywania wiedzy wewnątrz Inspektoratu:
  - 1) w sensie pozytywnym pozwala przede wszystkim na:
    - a) szersze zaspokojenie potrzeb szkoleniowych pracowników,
    - b) wykorzystanie potencjału pracowników/trenerów,
    - c) stworzenie grupy trenerów wewnętrznych z ich modelem kompetencyjnym,
    - d) lepsze dostosowanie programów szkoleniowych do potrzeb Inspektoratu,
    - e) oszczędność czasu i pieniędzy,
    - f) podniesienie poziomu zadowolenia i motywacji pracowników,
    - g) wzrost kompetencji pracowników,
    - h) tworzenie z Inspektoratu organizacji „uczącej się”;
  - 2) w sensie negatywnym może doprowadzić do:
    - a) jednokierunkowego rozwoju trenerów,
    - b) wypalenia zawodowego trenerów,
    - c) powielania starych rozwiązań.



**INDYWIDUALNY PROGRAM ROZWOJU ZAWODOWEGO<sup>10</sup>**

**Wojewódzki Inspektorat Weterynarii  
w Zielonej Górze**

.....  
(nazwa urzędu)

**I. Dane dotyczące pracownika**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Imię                              |  |
| Nazwisko                          |  |
| Komórka organizacyjna             |  |
| Stanowisko                        |  |
| Data rozpoczęcia pracy w urzędzie |  |
| Posiadane kwalifikacje            |  |

**II. Podsumowanie działań rozwojowych z poprzedniego okresu<sup>11</sup>**

|  |
|--|
|  |
|--|

**III. Planowane kierunki rozwoju pracownika wynikające z potrzeb (celów) Inspektoratu**

|  |
|--|
|  |
|--|

<sup>10</sup> IPRZ przygotowuje się w terminie 30 dni od oceny pierwszej/okresowej w służbie cywilnej.

<sup>11</sup> Należy wziąć pod uwagę formy podane w § 2 ust. 2 procedury.

**IV. Planowane działania rozwojowe<sup>12</sup>**

| Lp. | Działania rozwojowe | Obszar | Oczekiwany efekt | Termin realizacji | Osoby odpowiedzialne <sup>13</sup> |
|-----|---------------------|--------|------------------|-------------------|------------------------------------|
|     |                     |        |                  |                   |                                    |

.....  
(data).....  
(podpis sporządzającego program)**V. Zatwierdzenie programu przez pracodawcę i przyjęcie przez pracownika**.....  
(podpis pracownika).....  
(data).....  
(podpis pracodawcy)

<sup>12</sup> Zawierające wnioski zawarte w ocenie pierwszej/okresowej w służbie cywilnej, planowaną ścieżkę awansu stanowiskowego i finansowego pracownika, plany i możliwości rozwoju zawodowego pracownika, potrzeby i możliwości organizacyjno-finansowe Inspektoratu odnośnie form podanych w § 2 ust. 2 procedury.

<sup>13</sup> Osoby odpowiedzialne: pracownik, bezpośredni przełożony, pracodawca.

## VI. Preferencje pracownika dotyczące rozwoju/doskonalenia zawodowego<sup>14</sup>

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Imię                              |  |
| Nazwisko                          |  |
| Komórka organizacyjna             |  |
| Stanowisko                        |  |
| Data rozpoczęcia pracy w urzędzie |  |
| Posiadane kwalifikacje            |  |

Preferencje w zakresie odpowiedzialność z komentarzem, np. zwiększenie samodzielności, odpowiedzialność za innych, rozwój w ramach posiadanej odpowiedzialności, etc.:

Preferencje w zakresie zadań na stanowisku pracy z komentarzem, np. poszerzenie/zmiana zakresu zadań, specjalizacja, zastępstwa, współpraca, rozwój w ramach posiadanego zakresu zadań, etc.:

Preferencje w zakresie charakteru zadań z komentarzem, np. zwiększenie złożoności zadań, kreatywności, praca w zespole, z klientem, praca projektowa, rozwój w ramach obecnie wykonywanych zadań, etc.:

Inne, z komentarzem:

.....  
(termin złożenia preferencji i podpis przełożonego)

.....  
(podpis pracownika)

<sup>14</sup> Może być poza IPRZ, tylko do wiadomości bezpośredniego przełożonego.



## ZAPOTRZEBOWANIE NA SZKOLENIE

|                                  |                |
|----------------------------------|----------------|
| .....<br>(komórka organizacyjna) | .....<br>(rok) |
|----------------------------------|----------------|

| Lp. | Temat szkolenia | Imię i nazwisko pracownika | Cel szkolenia | Forma szkolenia <sup>15</sup> | Poziom <sup>16</sup><br>(P-podstawowy,<br>S-średnio zaawansowany,<br>Z- zaawansowany) |   |   | Uwagi! |
|-----|-----------------|----------------------------|---------------|-------------------------------|---|---|---|--------|
|     |                 |                            |               |                               | P   | S | Z |        |
|     |                 |                            |               |                               |   |   |   |        |
|     |                 |                            |               |                               |   |   |   |        |
|     |                 |                            |               |                               |   |   |   |        |
|     |                 |                            |               |                               |   |   |   |        |

<sup>15</sup> Należy wziąć pod uwagę formy podane w § 2 ust. 2 procedury.

<sup>16</sup> Wg uznania.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

.....  
(miejsowość, data)

.....  
(podpis kierownika komórki organizacyjnej)

**Zatwierdzenie zapotrzebowania po dacie zatwierdzenia rocznego planu szkoleń**

.....  
(miejsowość, data)

.....  
(podpis pracodawcy)



## PLAN SZKOLEŃ

.....  
(rok)

| Komórka organizacyjna | Nr | Temat szkolenia | Imię i nazwisko pracownika | Monitoring realizacji szkoleń |                 |                 |                                       |
|-----------------------|----|-----------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------------|
|                       |    |                 |                            | Data szkolenia                | Podmiot szkoleń | Forma szkolenia | Ocena szkolenia (pozytywna/negatywna) |
|                       |    |                 |                            |                               |                 |                 |                                       |
|                       |    |                 |                            |                               |                 |                 |                                       |
|                       |    |                 |                            |                               |                 |                 |                                       |
|                       |    |                 |                            |                               |                 |                 |                                       |
| <b>Ogółem:</b>        |    | <b>X</b>        | <b>X</b>                   |                               | <b>X</b>        | <b>X</b>        |                                       |

Zatwierdzam: dnia.....Podpis pracodawcy.....





## SZKOLENIA AD HOC

.....

(rok)

| Komórka organizacyjna | Nr | Temat szkolenia | Imię i nazwisko pracownika | Monitoring realizacji szkoleń |                  |                 |                                       |
|-----------------------|----|-----------------|----------------------------|-------------------------------|------------------|-----------------|---------------------------------------|
|                       |    |                 |                            | Data szkolenia                | Podmiot szkolący | Forma szkolenia | Ocena szkolenia (pozytywna/negatywna) |
|                       |    |                 |                            |                               |                  |                 |                                       |
|                       |    |                 |                            |                               |                  |                 |                                       |
|                       |    |                 |                            |                               |                  |                 |                                       |
| <b>Ogółem:</b>        |    | <b>X</b>        | <b>X</b>                   |                               | <b>X</b>         | <b>X</b>        |                                       |

Zatwierdzam: dnia.....Podpis pracodawcy.....



## ARKUSZ INDYWIDUALNEJ OCENY SZKOLENIA

|   |  |
|---|--|
| <b>Nr ewidencyjny szkolenia</b>   |  |
| <b>Temat szkolenia</b>  |  |
| <b>Data szkolenia</b>   |  |
| <b>Podmiot szkolący</b>   |  |
| <b>1. Ocena sposobu organizacji szkolenia<sup>17</sup></b>  |  |
| 1.1. Dostępność szkolenia (proces rekrutacji)   |  |
| 1.2. Warunki szkolenia (miejsce szkolenia, dojazd, sala)  |  |
| 1.3. Jakość materiałów szkoleniowych  |  |
| 1.4. Jakość warunków wyżywienia i zakwaterowania  |  |
| <b>2. Ocena realizacji szkolenia (celu szkolenia)<sup>18</sup></b>                                  |  |
| 2.1. Temat szkolenie dobrze dopasowane do potrzeb Inspektoratu                                      |  |
| 2.2. Program szkolenia został zrealizowany  |  |
| 2.3. Szkolenie dostosowane do zadań na moim stanowisku  |  |
| 2.4. Szkolenie podniosło moje kompetencje (wiedzę, umiejętności)                                    |  |
| <b>3. Ocena kompetencji i postawy trenera/wykładowcy<sup>19</sup></b>                               |  |
| <b>Trener /wykładowca 1</b> _____   |  |
| 3.1. Przygotowanie merytoryczne   |  |
| 3.2. Umiejętność przekazywania wiedzy   |  |
| 3.3. Zastosowanie wiedzy w praktyce   |  |
| 3.4. Postawa profesjonalna, przyjazna i zaangażowana  |  |
| <b>Trener/wykładowca 2</b> _____  |  |
| 2.1. Przygotowanie merytoryczne   |  |
| 2.2. Umiejętność przekazywania wiedzy   |  |
| 2.3. Zastosowanie wiedzy w praktyce   |  |
| 2.4. Postawa profesjonalna, przyjazna i zaangażowana  |  |
| <b>Ocena szkolenia (max 60 lub 80 pkt.,<br/>pozytywna w przypadku uzyskania 37 lub 49 pkt -61%)</b> |  |
| <b>Jakie aspekty szkolenia wymagają zmiany:</b>   |  |
| <b>Jakie aspekty szkolenia szczególnie mi się podobały:</b>   |  |

<sup>17</sup> Oceny w skali od 1 do 5.

<sup>18</sup> Oceny w skali od 1 do 5.

<sup>19</sup> Oceny w skali od 1 do 5.



## ARKUSZ OCENY EFEKTYWNOŚCI SZKOLENIA

|  |                      |                  |
|--|----------------------|------------------|
| <b>Nr ewidencyjny szkolenia</b>  |                      |                  |
| <b>Temat szkolenia</b>   |                      |                  |
| <b>Data szkolenia</b>  |                      |                  |
| <b>Podmiot szkolący</b>  |                      |                  |
| <b>Uczestnik szkolenia:.....data:.....</b>   |                      |                  |
|  | <b>TAK</b>           | <b>NIE</b>       |
|  | <b>przykłady:</b>    | <b>dlaczego:</b> |
| <b>Czy nabyta w szkoleniu wiedza i umiejętności są wykorzystywane w praktyce, jak często, czym skutkuje (czas wykonania, ilość skarg, itp.):</b> |                      |                  |
| <b>Szkolenie pozytywnie wpłynęło na sytuację zawodową uczestnika i funkcjonowanie urzędu<sup>20</sup>:</b>                                       | wzrost wiedzy        |                  |
|  | wydajność pracy      |                  |
|  | efektywność pracy    |                  |
|  | usprawnienia w pracy |                  |
|  | jakość współpracy    |                  |
|  | satysfakcję klientów |                  |
|  | wyższą motywację     |                  |
|  | awanse zawodowe      |                  |
| <b>Efektywność szkolenia<sup>21</sup> (max 40 pkt. – 100%)</b>   |                      |                  |

<sup>20</sup> Oceny w skali od 1 do 5.

<sup>21</sup> 100-81% - wysoka efektywność, 80-61% efektywność, 60-41% umiarkowana efektywność, 40-21% nieefektywne, 20-0% wysoce nieefektywne.

| Bezpośredni przełożony uczestnika:.....data:.....  |                             |                  |
|--|-----------------------------|------------------|
|  | <b>TAK</b>                  | <b>NIE</b>       |
|  | <b>przykłady:</b>           | <b>dlaczego:</b> |
| <b>Czy nabyta w szkoleniu wiedza i umiejętności są wykorzystywane w praktyce, jak często, czym skutkuje (czas wykonania, ilość skarg, itp.):</b> |                             |                  |
|  | <b>TAK</b>                  | <b>NIE</b>       |
|  | <b>przykłady:</b>           | <b>dlaczego:</b> |
| <b>Czy wiedza została przekazana współpracownikom:</b>   |                             |                  |
| <b>Szkolenie pozytywnie wpłynęło na sytuację zawodową uczestnika i funkcjonowanie urzędu<sup>22</sup>:</b>                                       | <b>wzrost wiedzy</b>        |                  |
|  | <b>wydajność pracy</b>      |                  |
|  | <b>efektywność pracy</b>    |                  |
|  | <b>usprawnienia w pracy</b> |                  |
|  | <b>jakość współpracy</b>    |                  |
|  | <b>satysfakcję klientów</b> |                  |
|  | <b>wyższą motywację</b>     |                  |
|  | <b>awanse zawodowe</b>      |                  |
| <b>Efektywność szkolenia<sup>23</sup> (max 40 pkt. – 100%)</b>   |                             |                  |
| <b>Ogółem<sup>24</sup> (max 80 pkt. – 100%)</b>  |                             |                  |

<sup>22</sup> Oceny w skali od 1 do 5.

<sup>23</sup> 100-81% - wysoka efektywność, 80-61% efektywność, 60-41% umiarkowana efektywność, 40-21% nieefektywność, 20-0% wysoka nieefektywność.

<sup>24</sup> Jak wyżej.





## SPRAWOZDANIE Z REALIZACJI ROCZNEGO PLANU SZKOLEŃ

.....

(rok)

| Ilość szkoleń zaplanowanych             | Szkolenia ad hoc | Łączna ilość szkoleń | Ilość szkoleń zrealizowanych | % realizacji szkoleń | Ilość osób przeszkolonych, % do wielkości zatrudnienia |  | Ocena     |           |
|---|------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|--|--|-----------|-----------|
|   |                  |                      |                              |                      |  |  | pozytywna | negatywna |
|   |                  |                      |                              |                      |  |  |           |           |
| Ocena realizacji polityki szkoleniowej: |                  |                      |                              |                      |  |  |           |           |

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Wnioski:</b> |  |
|-----------------|--|

Zielona Góra, dnia.....

.....  
(podpis)