

Wytyczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej



Warszawa 2012



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Wytyczne dotyczące
wdrażania
Polityki szkoleniowej
w służbie cywilnej**

Warszawa, maj 2012 r.

Publikacja opracowana w ramach projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej* współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Priorytetu *V Dobre rządzenie*, Działania 5.1 *Wzmocnienie potencjału administracji rządowej*, Poddziałania 5.1.1 *Modernizacja systemów zarządzania podnoszenia kompetencji kadr*, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Zleceniodawca:
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
Departament Służby Cywilnej
Al. Ujazdowskie 1/3
00 – 583 Warszawa
Tel. (22) 694-73-04
www.dsc.kprm.gov.pl

ISBN: 978 – 83- 933325-9-5

Nakład: 2500 egzemplarzy

Stan prawny publikacji: maj 2012 r.

Spis treści

I. Streszczenie dokumentu	5
II. Wprowadzenie	7
1. Uwarunkowania wdrożenia Polityki szkoleniowej	7
2. Czynniki warunkujące możliwość wdrożenia Polityki szkoleniowej.....	7
III. Wdrożenie Polityki szkoleniowej w urządzie	10
1. Założenia wdrażania Polityki szkoleniowej	10
2. Umieszczenie Polityki szkoleniowej w systemie zarządzania urzędem	11
3. Polityka szkoleniowa a elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi	13
4. Tryb i organizacja wdrożenia.....	16
4.1. Wprowadzenie.....	16
4.2. Zadania urzędu przy wdrażaniu Polityki szkoleniowej.....	16
4.3. Potencjalne bariery we wdrażaniu Polityki szkoleniowej w urzędzie oraz proponowane sposoby przeciwdziałania	18
IV. Narzędzia procesu szkoleniowego	21
1. Założenia dotyczące narzędzi procesu szkoleniowego	21
2. Charakterystyka narzędzi procesu szkoleniowego.....	22
2.1. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych.....	23
2.1.1. Arkusz potrzeb szkoleniowych podległego zespołu do wypełnienia przez przełożonego – PI. N1	23
2.1.2. Scenariusz spotkania w zakresie analizy potrzeb szkoleniowych (PI. N2a) oraz Kwestionariusz wyników badania grupowego przełożonego z podwładnymi w zakresie badania potrzeb szkoleniowych (FGI) (PI. N2b).....	25
2.2. Planowanie szkoleń	29
2.2.1. Arkusz rocznego planu szkoleń – PII. N1.....	29
2.2.2. Wniosek o szkolenie w ramach rezerwy rocznego planu szkoleń – PII. F1.....	39
2.3. Realizacja szkoleń	41
2.3.1. Karta szkolenia – PIIIa. N1.....	41
2.3.2. Formularz zapytania ofertowego/przetargu – PIIIa. F1.....	44
2.3.3. Formularz oceny ofert – PIIIa. F2.....	45
2.3.4. Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS) – PIIIa. N2.....	48
2.3.5. Wzór sprawozdania Wykonawcy ze szkolenia – PIIIa. F3	51
2.4. Ocena jakości i efektywności szkoleń	54
2.4.1. Wzór sprawozdania Zamawiającego z realizacji szkolenia – PIV. F1.....	54
2.4.2. Arkusz Oceny Efektywności Szkolenia (AOES) – PIV. N1.....	55

2.4.3.	Lista referencyjna dostawców usług szkoleniowych – PIV. F2.....	58
2.4.4.	Indywidualna karta szkoleń członka korpusu służby cywilnej – PIV. F3	59
V.	Monitorowanie wdrożenia Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej – propozycja	61
VI.	Spis tabel i schematów	62
VII.	Bibliografia.....	63



I. Streszczenie dokumentu

Dokument *Wytyczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej* stanowi integralną część opracowania *Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej*. Oba dokumenty wskazują rozwiązania, które powinny zostać zaimplementowane do wewnętrznych regulacji indywidualnie przez poszczególne urzędy administracji rządowej, w zależności od ich specyfiki i potrzeb, a Wytyczne określają sposób, w jaki tego dokonać. Ważną kwestią poruszoną w przedmiotowym dokumencie jest propozycja zagadnień wprowadzających nowe rozwiązania do istniejącego systemu zarządzania urzędem, a w szczególności planowania i procesów wewnętrznych.

Niniejszy dokument stanowi zatem zbiór instrukcji służących wdrożeniu Polityki szkoleniowej w każdym z urzędów i zawiera między innymi:

- **uwarunkowania wdrożenia** wskazujące elementy determinujące implementację Polityki szkoleniowej, takie jak zróżnicowanie wielkości zatrudnienia oraz różnorodność funkcji pełnionych przez poszczególne grupy urzędów administracji rządowej. W tej części Wytycznych zostały również przedstawione zarówno czynniki wspierające, jak i utrudniające wdrożenie Polityki, które zaprezentowano w układzie analizy SWOT. Zostały one podzielone na: a) czynniki wynikające z dokumentu Polityki szkoleniowej oraz b) czynniki wynikające z charakteru i sytuacji urzędu,
- **założenia wdrażania**, które stanowią zbiór najistotniejszych warunków umożliwiających efektywne wprowadzenie Polityki szkoleniowej do regulacji wewnętrznych urzędu,
- **umiejscowienie Polityki szkoleniowej w systemie zarządzania urzędem**, które jest podstawowym warunkiem właściwego zrozumienia jej roli i funkcji przy podejmowaniu działań wdrożeniowych. W tej części wskazuje się, że Polityka szkoleniowa jest elementem składowym długookresowego planu rozwoju urzędu i odnosi się do obszaru funkcjonalnego – rozwoju zasobów ludzkich. W przypadku braku takiego planu rozwoju w urzędzie, Polityka szkoleniowa będzie samodzielną regulacją w obszarze zasobów ludzkich. Umiejscowienie Polityki szkoleniowej w systemie zarządzania urzędem zostało zaprezentowane na stosownym schemacie,
- **tryb i organizację wdrożenia** – wskazano tu, jakie działania i decyzje są niezbędne do podjęcia w urzędzie dążącym do opracowania wewnętrznej Polityki szkoleniowej. Ścieżka wdrożenia opisana w 14 krokach stanowi symulację, która będzie mogła być wykorzystana przez każdy z urzędów. Konieczność dostosowania ścieżki wdrożenia wynika ze zróżnicowania poszczególnych grup urzędów z punktu widzenia specyfiki realizowanych zadań oraz ich wielkości, liczby zatrudnionych i możliwości finansowych. Wskazano także bariery, które mogą utrudnić proces wdrożenia Polityki i sposoby ich przezwyciężenia,
- **narzędzia procesu szkoleniowego** wraz ze wskazaniem ich praktycznych użyteczności oraz prezentacją ich modeli. Narzędzia prezentowane są w podziale na cztery podprocesy.

I podproces – Identyfikacja potrzeb szkoleniowych

- Arkusz potrzeb szkoleniowych podległego zespołu do wypełnienia przez przełożonego (CAWI)
- Scenariusz spotkania w zakresie analizy potrzeb szkoleniowych
- Kwestionariusz wyników badania grupowego przełożonego z podwładnymi w zakresie badania potrzeb szkoleniowych (FGI)

II podproces – Planowanie szkoleń

- Arkusz rocznego planu szkoleń
- Wniosek o szkolenie w ramach rezerwy rocznego planu szkoleń

III podproces – Realizacja szkoleń

- Karta szkolenia
- Formularz zapytania ofertowego/przetargu
- Formularz oceny ofert
- Wzór sprawozdania Wykonawcy ze szkolenia
- Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS)

IV podproces – Ocena jakości i efektywności szkoleń

- Wzór sprawozdania Zamawiającego z realizacji szkolenia
- Arkusz Oceny Efektywności Szkolenia (AOES)
- Lista referencyjna dostawców usług szkoleniowych
- Indywidualna karta szkoleń członka korpusu służby cywilnej

Ostatnią kwestią poruszoną w przedmiotowym opracowaniu jest monitorowanie wdrożenia Polityki szkoleniowej odnoszące się do sposobu jego prowadzenia w urzędzie. Działania prezentowane w tej części dokumentu stanowią propozycję dla poszczególnych urzędów.

II. Wprowadzenie

Dokument *Wytyczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej* został przygotowany w ramach projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej, Priorytet V Dobre rządzenie Działanie 5.1. Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałanie 5.1.1. Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenia kompetencji Kadr*, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Dokument opracował Wykonawca – konsorcjum firm IBC GROUP Central Europe Holding SA i ResPublic Sp. z o.o. W procesie jego powstawania partycypowali dyrektorzy generalni oraz przedstawiciele urzędów administracji rządowej będący ekspertami w dziedzinie rozwoju kadr i szkoleń w swoich instytucjach.

1. Uwarunkowania wdrożenia Polityki szkoleniowej

Polityka szkoleniowa została przygotowana w wyniku analizy sytuacji bieżącej, identyfikacji problemów i barier oraz celów działania służby cywilnej w Polsce. W opracowaniu zostały wykorzystane propozycje rozwiązań i wnioski przygotowane zarówno przez ekspertów, jak i uczestników warsztatów – członków korpusu służby cywilnej, którzy reprezentowali wybrane urzędy.

Zapisy Polityki stanowią wytyczne dla poszczególnych urzędów do wypracowania regulacji wewnętrznych odpowiednich dla każdego urzędu.

Osiągnięcie zakładanych celów Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej jest warunkowane jej skutecznym wdrożeniem, a to z kolei wymaga dostosowania zaproponowanych rozwiązań i narzędzi do rzeczywistych potrzeb i specyfiki każdego urzędu. Ważną kwestią jest również wprowadzenie nowych regulacji dotyczących Polityki szkoleniowej do istniejącego systemu zarządzania urzędem, a w szczególności planowania i procesów wewnętrznych. W odniesieniu do planowania rekomenduje się, aby procedura budżetowania urzędu uwzględniała zadania i czas związany z przygotowaniem finansowania szkoleń. Ważną kwestią jest, aby szkolenia były ujęte również w budżecie zadaniowym urzędu z uwzględnieniem szkoleń planowanych (przed zatwierdzeniem budżetu szkoleniowego) na dany rok oraz szkoleń typu ad hoc zgłaszanych w trakcie trwania roku budżetowego, które będą realizowane w ramach rezerwy rocznego planu szkoleń.

Aktualnie niewielka liczba urzędów posiada wdrożone budżety zadaniowe. Rekomenduje się, aby wszystkie urzędy, które wykorzystują to narzędzie, wprowadziły pozycje dotyczące szkoleń do budżetów zadaniowych.

Wdrożenie wymaga kompetencji i zaangażowania ze strony pracowników urzędów, w szczególności kierownika urzędu oraz pracowników komórki ds. Zasobów Ludzkich.

2. Czynniki warunkujące możliwość wdrożenia Polityki szkoleniowej

Wdrożenie Polityki szkoleniowej warunkowane jest zarówno przez czynniki wspierające, jak i utrudniające osiągnięcie celów. Mają one charakter wewnętrzny bądź zewnętrzny. Pozwala to na prezentację tych czynników w formie analizy SWOT (słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia w otoczeniu). Dla ich uporządkowania przyjęto ujęcie przedmiotowe (odnoszące się do samego dokumentu Polityki szkoleniowej) oraz podmiotowe (odnoszące się do całości służby cywilnej).

Analiza SWOT w poszczególnych urzędach, dotycząca możliwości wdrożenia Polityki szkoleniowej, powinna być przeprowadzona indywidualnie, ponieważ różnice w funkcjonowaniu urzędów są na tyle duże, że uniwersalna analiza niekoniecznie będzie współgrać ze specyfiką każdego z nich.

Tabela 1. Analiza SWOT dotycząca wdrożenia Polityki szkoleniowej

Mocne strony	Słabe strony
<p>Wynikające z dokumentu Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zdefiniowane cele i założenia Polityki szkoleniowej, – zestaw użytecznych narzędzi procesu szkoleniowego, – elastyczność zapisów Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej odnoszących się do zakresu i sposobu jej wdrożenia w urzędach, – uwzględnienie w rozwiązaniach proponowanych przez Politykę szkoleniową opinii dużej grupy przedstawicieli urzędów pozyskanej w trakcie warsztatów, – kompleksowość Polityki w odniesieniu do obszaru szkoleń w służbie cywilnej. <p>Wynikające z charakteru i sytuacji urzędów:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wykorzystywanie w codziennej praktyce urzędów procesów i procedur. Ułatwi to wdrożenie dokumentu Polityki szkoleniowej, który w swojej zasadniczej treści odnosi się do procesu szkoleniowego, – rozwój kultury organizacyjnej zorientowanej na efektywność i dzielenie się wiedzą, – gotowość do budowy systemów motywacji dla członków korpusu służby cywilnej, – gotowość urzędów do współpracy przy realizacji wspólnych szkoleń, – gotowość do wymiany doświadczeń i dobrych praktyk związanych z realizacją procesu szkoleniowego oraz zarządzaniem wiedzą w urzędach, – wysoki stopień akceptacji urzędów do rozwijania systemu trenerów wewnętrznych. 	<p>Wynikające z dokumentu Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej:</p> <ul style="list-style-type: none"> – duża liczba urzędów o różnej skali i specyfice działania objętych Polityką, – konieczność dostosowania narzędzi do specyfiki oraz możliwości organizacyjnych i budżetowych poszczególnych urzędów, – konieczność dopasowania do już istniejących procedur i regulacji obowiązujących w urzędach. <p>Wynikające z charakteru i sytuacji urzędów:</p> <ul style="list-style-type: none"> – brak stosowania w zdecydowanej większości urzędów modelu kompetencyjnego jako głównego źródła informacji o potrzebach szkoleniowych, – niska jakość wyników oceny okresowej w przypadku traktowania jej przez urząd jako wymogu formalnego o nikłym znaczeniu w codziennej praktyce zarządzania i motywowania członków korpusu służby cywilnej, – duża liczba wymogów, procedur i regulacji w urzędach, – ograniczenia budżetowe – niedostatek pieniędzy na wdrożenie, – niechęć członków korpusu służby cywilnej do podejmowania nowych zadań (w sytuacji przeciążenia bieżącymi zadaniami), – opór członków korpusu służby cywilnej przed zmianami, – słaba polityka komunikacji wewnętrznej, – występujące w wielu urzędach niewystarczająco rozwinięte systemy informatyczne obsługujące ich działalność, a w szczególności proces szkoleniowy.
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> – rosnące wymagania strony społecznej w zakresie jakości pracy służby cywilnej wpływające na zwiększenie znaczenia Polityki szkoleniowej, a tym samym wymuszające na urzędzie działania pro jakościowe, – gotowość dostawców usług szkoleniowych do zmniejszenia kosztów związanych z realizacją szkoleń, 	<ul style="list-style-type: none"> – trudne do przewidzenia zmiany legislacyjne na poziomie ustawowym (w sytuacji planowanych zmian w regulacjach dotyczących służby cywilnej, w tym odnoszących się do szkoleń), – przedłużający się proces legislacyjny na poziomie ustawowym.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Postępująca informatyzacja urzędów i następujący po niej szybki rozwój szkoleń wykorzystujących nowoczesne technologie teleinformatyczne (w tym e-learning),- Dostępność środków Unii Europejskiej na rozwój zasobów ludzkich. | |
|---|--|

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza SWOT wskazuje na bardzo silne uwarunkowania przede wszystkim wewnętrzne (mocne i słabe strony) związane z wdrażaniem Polityki szkoleniowej. Na ich tle występuje mała liczba czynników stanowiących uwarunkowania zewnętrzne (szanse i zagrożenia). Poza dwoma istotnymi zagrożeniami, szanse, choć istotne co do treści, mają marginalne znaczenie z punktu widzenia skutecznego przeprowadzenia wdrożenia Polityki szkoleniowej.

Przedstawione czynniki ułatwiające i utrudniające wdrożenie Polityki szkoleniowej pozwalają na lepsze zrozumienie uwarunkowań towarzyszących temu procesowi. Stanowią one podstawę do określenia zadań każdego z urzędów przy wdrażaniu Polityki szkoleniowej oraz analizy barier i sposobów ich przezwyciężania (opisanych w dalszej części dokumentu).

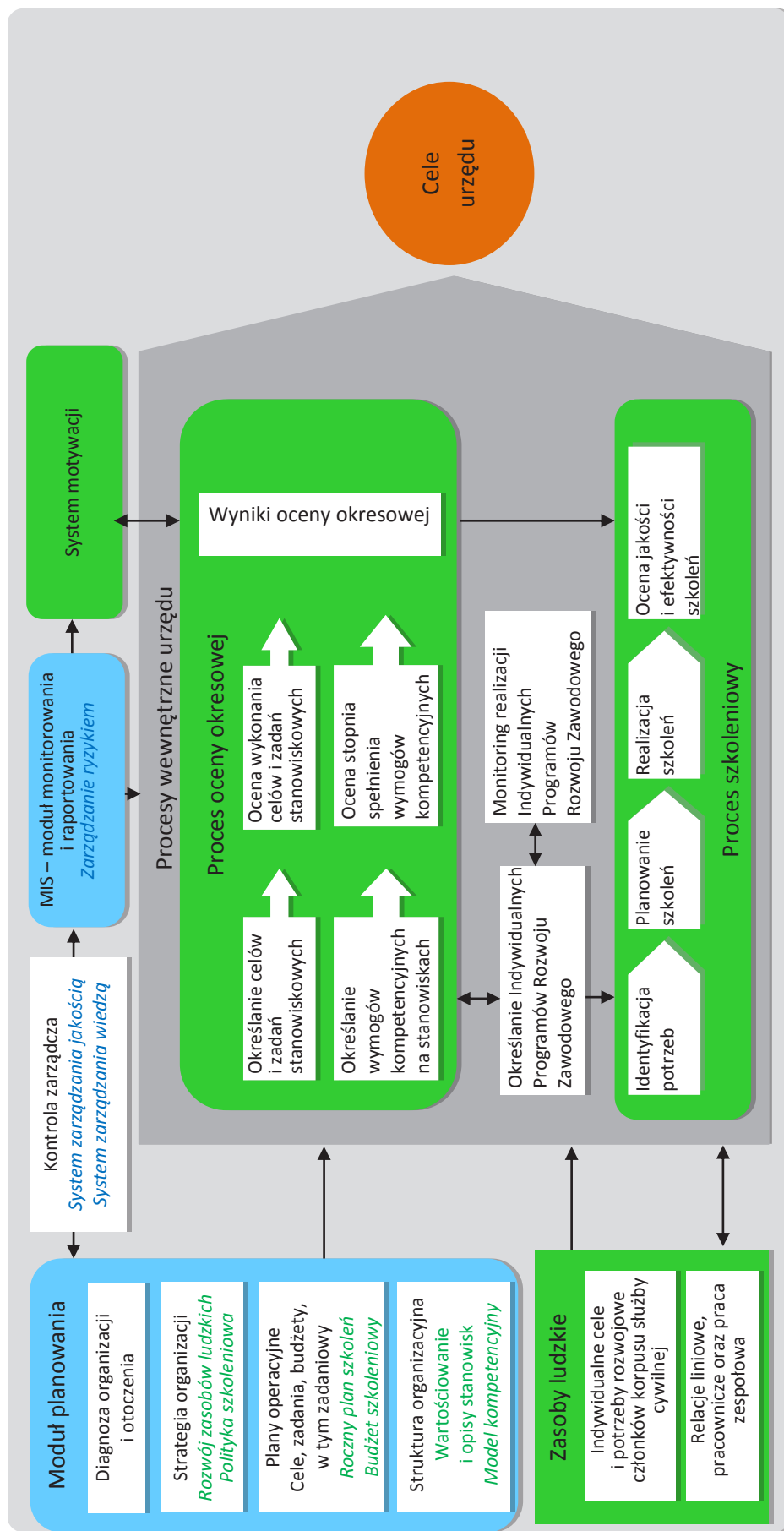
III. Wdrożenie Polityki szkoleniowej w urzędzie

1. Założenia wdrażania Polityki szkoleniowej

- 1) Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej podlega akceptacji Szefa Służby Cywilnej.
- 2) Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej jest wdrażana w ok. 2300 urzędach (m.in. w ministerstwach, urzędach centralnych, urzędach wojewódzkich, urzędach administracji niezespolonej i innych, wojewódzkich i powiatowych jednostkach administracji zespolonej).
- 3) Decyzje o zakresie i szczegółowym sposobie wdrażania dokumentu Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej w poszczególnych urzędach będą podejmowali kierownicy urzędów (dyrektor generalny urzędu, naczelnik – w przypadku urzędów skarbowych, komendant – w przypadku policji, straży pożarnej itp.).
- 4) Kluczową zasadą we wdrażaniu Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej jest elastyczność. Zakres, szczegółowy sposób, w tym harmonogram wdrożenia Polityki szkoleniowej, będzie dawał dużą swobodę poszczególnym urzędom.
- 5) Polityka szkoleniowa będzie jednym z narzędzi realizacji programów zarządzania zasobami ludzkimi w poszczególnych urzędach.
- 6) Narzędziem operacyjnego wdrażania Polityki szkoleniowej będą roczne plany szkoleń wraz z budżetami.
- 7) Zaproponowane narzędzia mają charakter indykatywny i zostaną dostosowane do specyfiki i rzeczywistych potrzeb każdego urzędu.

2. Umiejscowienie Polityki szkoleniowej w systemie zarządzania urzędem

Schemat 1. Komponenty systemu zarządzania urzędem



Źródło: Opracowanie własne – zespół ekspertów ResPublic.

Umieszczenie Polityki szkoleniowej w kontekście całego systemu zarządzania urzędem jest podstawowym warunkiem właściwego zrozumienia jej roli i funkcji przy podejmowaniu działań wdrożeniowych. Polityka szkoleniowa ma charakter dokumentu planistycznego i znajduje się w module planowania urzędu.

Przedstawione na schemacie powiązania mają charakter poglądowy i prezentują ogólne relacje. Wynika to z konieczności zachowania czytelności schematu. Szczegółowe powiązania skomentowane są w opisie poniżej.

Na prezentowanym Schemacie 1. **Komponenty systemu zarządzania urzędem**, Polityka szkoleniowa stanowi konsekwencję przyjętego długookresowego planu rozwoju urzędu i odnosi się do obszaru funkcjonalnego – rozwoju zasobów ludzkich. W przypadku braku takiego planu rozwoju w urzędzie, Polityka szkoleniowa będzie samodzielną regulacją w obszarze zasobów ludzkich.

Polityka szkoleniowa urzędu określa cele i zasady realizacji działań związanych z prowadzeniem funkcji szkoleniowej w urzędzie, ponadto jest kształtowana w ścisłym powiązaniu ze strategią urzędu. Cele Polityki szkoleniowej są następujące:

- właściwe przygotowanie stanowiskowe i inwestowanie w potencjał rozwojowy członków korpusu służby cywilnej,
- rozwój i doskonalenie kwalifikacji członków korpusu służby cywilnej w kontekście zmian prawnych, organizacyjnych i technologicznych zachodzących w otoczeniu,

a tym samym są zbieżne z celami strategicznymi dla Służby Cywilnej¹.

Cele Polityki szkoleniowej w urzędzie są realizowane w procesie ciągłym (w cyklach rocznych) poprzez prowadzenie działań w ramach procesu szkoleniowego (obejmującego cztery podprocesy).

Polityka szkoleniowa urzędu powinna przede wszystkim wspierać członków korpusu służby cywilnej w zakresie indywidualnych celów. Planowanie szkoleń powinno być częścią procesu uzgadniania indywidualnych celów krótko- i długoterminowych dla poszczególnych członków korpusu służby cywilnej. Zgodnie z koncepcją zarządzania przez cele zadania postawione poszczególnym członkom organizacji powinny odpowiadać ich kompetencjom i umiejętnościom. Planowane cele szkoleń powinny więc w pełni odpowiadać postawionym każdemu członkowi korpusu służby cywilnej celom i zadaniom.

Polityka szkoleniowa będzie realizowana poprzez roczny plan szkoleń, który ma charakter planu operacyjnego powiązanego z budżetem (w tym z budżetem zadaniowym) oraz planem celów i zadań dla jednostek organizacyjnych/stanowisk (stanowiących system zarządzania przez cele).

W zarządzaniu przez cele dokonuje się kaskadowania i konsolidowania celów całego urzędu. Usprawnienia to planowanie w urzędzie oraz koncentracja na działaniach istotnych z perspektywy racjonalności urzędu jako całości. Częścią tego systemu jest również ocena ich realizacji w ramach procesu oceny okresowej.

Polityka szkoleniowa powinna być spójna z systemem zarządzania jakością, systemem zarządzania wiedzą oraz modułem monitorowania i raportowania, które stanowią elementy kontroli zarządczej. Roczny plan szkoleń wpisany w ramy budżetowe oraz cele i zadania dla jednostek organizacyjnych/stanowisk urzędu, będzie – poprzez procesy wewnętrzne – wprowadzony do codziennej praktyki zarządzania. Procesy wewnętrzne mogą być realizowane wyłącznie poprzez zasoby ludzkie, co jest zaznaczone na schemacie. W analizie zasobów ludzkich rozróżniono odniesienie indywidualne, wskazując na cele i potrzeby rozwojowe członków korpusu służby cywilnej oraz odniesienie grupowe – wskazując relacje liniowe (hierarchiczne), pracownicze (poziome, bez hierarchii) oraz pracę zespołową. Identyfikacja wszystkich tych aspektów jest niezbędna dla optymalnego zarządzania zasobami ludzkimi w procesie realizacji celów urzędu.

¹ Cele strategiczne służby cywilnej są elementem dokumentu Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w służbie cywilnej na lata 2011–2020 (projekt).

Na schemacie, w miejscu wyodrębnionym dla procesów wewnętrznych urzędu, wskazano dwa procesy: oceny okresowej i szkoleniowy oraz czynności związane z Indywidualnym Programem Rozwoju Zawodowego. Wskazane procesy i czynności mają kluczowe znaczenie dla realizacji Polityki szkoleniowej. W przedstawionym modelu proces oceny okresowej obejmuje ocenę zarówno celów i zadań, jak i ocenę spełnienia wymogów kompetencyjnych. Wyniki tej oceny stanowią zasilenie systemu motywacji oraz procesu szkoleniowego i są niezbędne na etapie identyfikacji potrzeb. System motywacji natomiast dostarcza procedur i narzędzi umożliwiających przełożenie ocenionych rezultatów w procesie ewaluacji na gratyfikację finansową i pozafinansową. Obejmuje to awans pionowy (stanowiskowy) oraz awans poziomy (w tym także finansowy). Ponadto system motywacji jest powiązany z budżetem urzędu. Jednocześnie jest on zasilany informacjami z modułu monitorowania i raportowania oraz informacjami z Indywidualnej karty szkoleń członka korpusu służby cywilnej (PIV. N3).

Indywidualne Programy Rozwoju Zawodowego (IPRZ) powinny być zorientowane na:

- zwiększanie skuteczności i efektywności pracy członków korpusu służby cywilnej na swoich stanowiskach,
- zwiększanie stopnia spełnienia wymagań kompetencyjnych.

Wyniki monitorowania realizacji Indywidualnych Programów Rozwoju Zawodowego (IPRZ) wykorzystywane są do weryfikacji tego programu w kolejnych okresach. Jednocześnie kluczowym zasileniem IPRZ są wyniki oceny okresowej oraz bilans kompetencyjny (jeżeli jest wykonywany w urzędzie).

Obsługa obszaru szkoleń powinna być w pełni zautomatyzowana poprzez wykorzystanie aplikacji informatycznej (zintegrowanej z MIS urzędu) zawierającej zestaw narzędzi do obsługi procesu szkoleniowego.

Odpowiednia skuteczność i efektywność pracy oraz poziom kompetencji członków korpusu służby cywilnej bezpośrednio wpływa na zdolność osiągnięcia celów urzędu.

3. Polityka szkoleniowa a elementy systemu zarządzania zasobami ludzkimi

Z idei Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL) wynika potrzeba rozwoju kapitału ludzkiego w sposób gwarantujący optymalne wykorzystanie potencjału intelektualnego i zawodowego członków korpusu służby cywilnej przy pełnej identyfikacji z celami urzędu. Sprzyja temu odpowiednia kultura organizacyjna, a także spójna polityka personalna, której częścią jest Polityka szkoleniowa urzędu. Korzyści płynące z efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie są nie do przecenienia, dlatego tak istotne jest równoczesne, harmonijne, powiązane doskonalenie wszystkich elementów systemu ZZL. Jako kluczowe elementy systemu ZZL rozumiane są tu:

- rekrutacja i selekcja członków korpusu służby cywilnej, mająca na celu przygotowanie grupy kandydatów do pracy zgodnie z planem zasobów ludzkich oraz ewentualne zwalnianie członków korpusu służby cywilnej,
- rozwój zawodowy (w tym szkolenia) służący doskonaleniu kompetencji członków korpusu służby cywilnej,
- ocena członków korpusu służby cywilnej – dostarczająca informacji o skuteczności i efektywności ich pracy. Należy zwrócić tu szczególną uwagę na rolę IPRZ (Indywidualny Program Rozwoju Zawodowego), który uzupełniany podczas oceny okresowej pracownika staje się źródłem informacji o jego potrzebach szkoleniowych i szerzej rozwojowych,

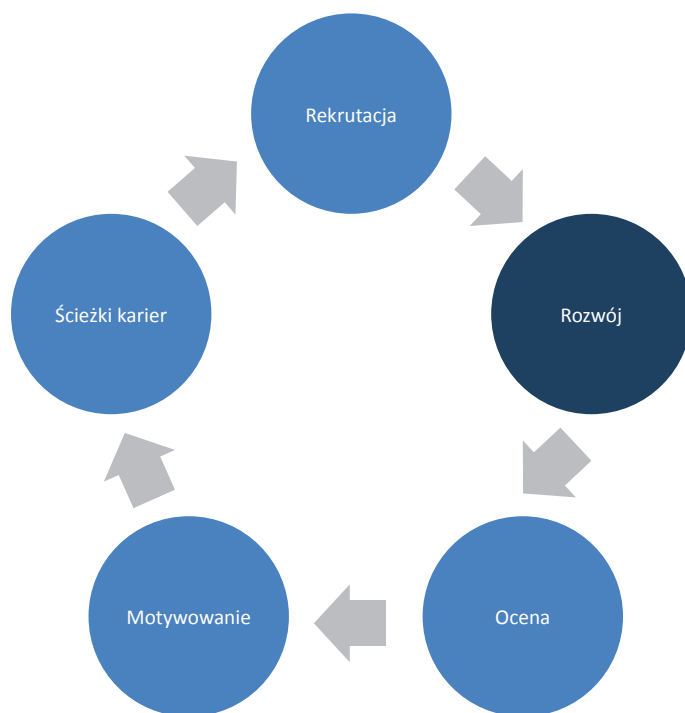
- motywowanie członków korpusu służby cywilnej rozumiane szeroko jako motywowanie finansowe, a więc wynagradzanie i premiowanie oraz motywowanie pozafinansowe.

W motywowaniu finansowym ważną rolę odgrywa wartościowanie stanowisk pracy polegające na analizie treści pracy i ustaleniu wartości tej pracy z punktu widzenia wizji i celów instytucji oraz uwarunkowań rynku pracy. Dobrą praktyką jest, aby wskazane odrębnie w poszczególnych urzędach szkolenia m.in. specjalistyczne i menedżerskie były brane pod uwagę przy wartościowaniu stanowisk pracy.

- ścieżki karier, awanse rozumiane jako planowanie kolejnych stopni w karierze każdego członka korpusu służby cywilnej, odpowiadających jego możliwościom i potrzebom jednocześnie wspierających skuteczne osiągnięcie celów urzędu. Odbyte szkolenia powinny być odrębnie punktowane przy awansach. Jednak zagadnienie ścieżek karier nie jest w dokumencie rozwinięte. Wynika to ze specyfiki polskiej służby cywilnej – nabór na stanowiska w służbie cywilnej jest otwarty i konkurencyjny, co oznacza, że każdy kandydat posiadający odpowiednie doświadczenie może ubiegać się o dane zatrudnienie (niezależnie od wcześniejszego miejsca zatrudnienia). Ma to także swoje odbicie w praktyce funkcjonowania urzędów.

Kluczowe elementy systemu ZZL prezentuje poniższy schemat.

Schemat 2. Rozwój a pozostałe elementy systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi



Źródło: Opracowanie własne.

W systemie ZZL należy zmierzać do sytuacji, aby u podstaw każdego z jego elementów leżały kompetencje członków korpusu służby cywilnej. Kompetencje te badane byłyby podczas bilansu kompetencyjnego, który jest procesem polegającym na weryfikacji określonych na danym stanowisku pracy profili kompetencyjnych i porównanie ich z rzeczywistym poziomem spełnienia wymagań. Model kompetencyjny to zestaw najważniejszych z punktu widzenia organizacji kompetencji, pogrupowanych i przypisanych do poszczególnych stanowisk. Zdefiniowane i przypisane do stanowiska kompetencje wskazują, jakimi zachowaniami powinien charakteryzować się członek korpusu służby cywilnej, aby osiągnąć naj-

lepsze na danym stanowisku efekty pracy². Zgodnie z rekomendowaną przez Departament Służby Cywilnej KPRM metodyką przeprowadzania bilansu kompetencyjnego do każdej kompetencji przypisano pięć poziomów nasilenia. Każdy stopień oznacza efektywne działanie w sytuacjach coraz trudniejszych bądź obejmujących szerszy zasięg, wymagających wyższego poziomu danej kompetencji. Poziom A oznacza, że członek korpusu służby cywilnej nie posiada do danej sytuacji odpowiednich kompetencji, Poziom B – członek korpusu służby cywilnej popełnienia błędy przy wykonywaniu zadań, do których konieczne jest posiadanie konkretnych kompetencji, ale podejmuje próby wykonania zadania. Poziom C oznacza samodzielne i efektywne wykonywanie zadań w ramach powierzonych obowiązków niezależnie od warunków. Poziom D polega na przekazywaniu zaleceń, wskazówek współpracownikom, co przyczynia się do zwiększenia ich skuteczności i aktywności. Poziom E oznacza tworzenie rozwiązań i dobrych praktyk, które mogą przyczynić się do wprowadzenia usprawnień w skali całego urzędu.

Profile kompetencyjne mają za zadanie wskazać, które kompetencje są szczególnie istotne do wykonywania pracy na danym stanowisku pracy oraz jakie są wymagane nasilenia tych kompetencji. W rekomendowanym procesie tworzenia modelu kompetencyjnego uwzględniono 22 kompetencje, które dzielą się na 4 grupy: wspólne, kluczowe, kierownicze i specjalistyczne.

Realizacja bilansu kompetencyjnego ma na celu dokładne określenie wymagań i oczekiwań przełożonego dotyczących poziomu kompetencji podwładnego.

Przy zatrudnianiu język kompetencji umożliwi rekrutację i selekcję osób o właściwych umiejętnościach i motywacji do wykonywania określonej pracy. Przykładem wyspecjalizowanego narzędzia może być tutaj *Assessment Centre* lub *Development Centre*.

W rozwoju i szkoleniach posługiwane się ściśle zdefiniowanymi zakresami i poziomami kompetencji pozwoli na optymalne skonstruowanie programów szkoleniowo-rozwojowych. W związku z tym wprowadzenie modeli kompetencyjnych do wszystkich urzędów dla systemu szkoleń skutkować będzie dużymi zmianami jakościowymi w zakresie planowania, realizacji i oceny efektywności szkoleń. Podstawową zmianą będzie posługiwanie się językiem kompetencji zarówno przy zamawianiu, jak i przy realizacji oraz kryteriach oceny efektywności szkoleń. Dzięki powiązaniu z systemem ocen można precyzyjnie identyfikować potrzeby szkoleniowe, gdyż luki kompetencyjne będą analizowane za pomocą skwantyfikowanych wskaźników. Przy realizacji szkoleń będzie można rozwijać konkretne kompetencje wykonawcy opisane za pomocą wskaźników zachowań – obserwowanych przejawów kompetencji. Należy spodziewać się, że ocena efektywności takich szkoleń w dłuższej perspektywie czasu będzie wyższa ze względu na bardziej precyzyjny, dokładniejszy w zakresie określenia i spełnienia oczekiwań oraz bardziej przystający do potrzeb proces szkoleniowy.

W ocenie okresowej stawiane przed członkiem korpusu służby cywilnej cele określają, co powinno zostać osiągnięte, a kompetencje – jak, w jaki sposób zostanie osiągnięte. Dzięki zestawom zachowań umieszczonych w opisach kompetencji definiowane są standardy pracy. Ocena kompetencji sprzyja nabywaniu i rozwojowi umiejętności oraz zachowań zidentyfikowanych jako najbardziej wartościowe dla firmy.

Powiązanie kompetencji z obszarem karier pozwala uzyskać optymalną konstrukcję ścieżek awansu pionowego i poziomego.

Osiągnięta w ten sposób spójność systemu ZZL skutkuje wartościami dodanymi w urzędzie. Pierwszą z nich jest zapewnienie zrozumienia strategii i celów urzędu oraz współdziałania między zespołami na rzecz ich realizacji. Także zapewnienie zrozumienia wśród członków korpusu służby cywilnej roli zajmowanych stanowisk, w tym roli współpracowników, w realizacji strategii i celów urzędu. Korzyścią jest

² *Poradnik – zasady prowadzenia bilansu kompetencyjnego*, Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011 r., str. 4.

także zapewnienie spójnych systemów i narzędzi w zarządzaniu ludźmi, proaktywnie wspierających rozwój urzędu.

Jest jeszcze istotna wartość dodana z perspektywy szkoleniowej. Spójność systemu ZZL skutkuje orientacją na ciągły rozwój w urzędzie. Chodzi tu oczywiście o rozwój kompetencji rozumianych jako konglomerat wiedzy, umiejętności, doświadczeń i postaw. To z kolei wyróżnia rozwój jako element kluczowy systemu ZZL.

4. Tryb i organizacja wdrożenia

4.1. Wprowadzenie

Wdrażanie każdego dokumentu o znaczeniu strategicznym obejmuje szereg działań i decyzji związanych z realizacją planów wytyczonych jego celami. Jakkolwiek elementy procesu wdrażania takich dokumentów są różne dla poszczególnych podmiotów i obszarów działalności, to jednak można wyróżnić pewne podstawowe zadania niezbędne do ich realizacji. Kluczem do sukcesu podczas wdrażania działań jest współpraca całego urzędu we wprowadzaniu opracowanych rozwiązań i narzędzi oraz spowodowanie, aby każde istotne działanie i czynność administracyjna były wykonywane zgodnie z planem³.

Zasady postępowania i procedury są narzędziami niezbędnymi do wdrożenia każdej Polityki i doprowadzenia do jej skutecznej realizacji. Wyróżnia się trzy typowe elementy w jej wdrażaniu:

- plan komunikacji – opisuje sposób przekazania informacji wszystkim członkom korpusu służby cywilnej w danym urzędzie,
- koordynacja działań – jest kluczem do sukcesu w realizacji każdego projektu o wysokim stopniu złożoności,
- budżet – zapewnienie wymaganego budżetu na realizację zaplanowanych przedsięwzięć jest niezbędne dla efektywnego wdrożenia Polityki szkoleniowej w urzędzie. Natomiast narzędziem do racjonalizowania zasobów finansowych w urzędzie jest budżet zadaniowy. Dzięki wykorzystaniu tego narzędzia rośnie skuteczność i gospodarność zarządzania środkami publicznymi.

Dodać należy, że uwzględnienie wszystkich elementów pozwoli na skuteczne wdrożenie Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej w każdym z urzędów.

4.2. Zadania urzędu przy wdrażaniu Polityki szkoleniowej

Polityka szkoleniowa będzie wdrażana indywidualnie przez wszystkie urzędy administracji rządowej, tzn. na bazie zapisów udostępnionych opracowań, urzędy opracują swoje własne wewnętrzne polityki szkoleniowe. Z uwagi na zróżnicowanie poszczególnych grup urzędów z punktu widzenia specyfiki realizowanych zadań oraz ich wielkości, liczby zatrudnionych i możliwości finansowych, poniżej zaprezentowano 14 kroków ułatwiających jej wdrożenie w każdym urzędzie (symulacja przykładowa).

³ Na podstawie: Thompson A.A., A.J. *Strickland Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin, Homewood Ill., Boston Ma. 1993 r.

Tabela 2. Proponowany harmonogram racjonalnego wdrażania Polityki szkoleniowej w urzędzie (może podlegać stosownym modyfikacjom z uwagi na zapisy innych – np. nadrzędnych – dokumentów, które regulować będą obszar Zarządzania Zasobami Ludzkimi w służbie cywilnej).

Etapy	Zadania urzędu	Czas realizacji w tygodniach
Krok 1.	Zapoznanie się z Polityką szkoleniową w służbie cywilnej przez kierownika urzędu oraz komórkę ds. Zasobów Ludzkich.	2
Krok 2.	Określenie odpowiedniego zakresu Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej do wykorzystania w urzędzie (przy założeniu, że nowe rozwiązania będą służyły zwiększeniu skuteczności, efektywności pracy urzędu, w tym zmniejszeniu nakładów pracy oraz unowocześnieniu dotychczas stosowanych rozwiązań w obszarze szkoleń).	3
Krok 3.	Przeprowadzenie analizy porównawczej – analizy spójności wybranego zakresu Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej z dotychczasowymi regulacjami wewnętrznymi urzędu w zakresie szkoleń (w tym analizy prawnej, opracowanie wniosków wynikających z analizy spójności), wskazanie dokumentów, które po przyjęciu programu należy zaktualizować.	4
Krok 4.	Opracowanie nowych rozwiązań/regulacji urzędu w obszarze szkoleń.	6
Krok 5.	Konsultacje nowych rozwiązań/regulacji urzędu w obszarze szkoleń. Będą one prowadzone przez komórkę ds. Zasobów Ludzkich z kierownikiem jednostki (zasięg konsultacji w zależności od przyjętego w urzędzie sposobu zarządzania).	6
Krok 6.	Opracowanie ostatecznej wersji nowych rozwiązań/regulacji urzędu w obszarze szkoleń, wykorzystującej Politykę szkoleniową w służbie cywilnej wraz z ramowym harmonogramem realizacji procesu szkoleniowego w urzędzie (na każdy rok) oraz przypisaniem odpowiedzialności za poszczególne czynności procesu do właściwych komórek organizacyjnych, stanowisk.	6
Krok 7.	Zaktualizowanie dokumentów i narzędzi (kwestionariusze, formularze) regulujących funkcjonowanie obszaru szkoleń w urzędzie.	4
Krok 8.	Uwzględnienie zmian w dotychczasowych procedurach i procesie szkoleniowym.	4
Krok 9.	Sprawdzenie, jak funkcjonuje zmieniony, obecnie realizowany proces szkoleniowy.	8
Krok 10.	Przyjęcie przez kierownika urzędu zaktualizowanych nowych rozwiązań/regulacji w obszarze szkoleń z dokumentami pochodnymi dotyczącymi obszaru szkoleń.	1
Krok 11.	Zakomunikowanie członkom korpusu służby cywilnej zmian w regulacjach w obszarze szkoleń w danym urzędzie.	2
Krok 12.	Wdrożenie przyjętych nowych rozwiązań/regulacji w obszarze szkoleń do systemu zarządzania urzędem (szkolenia instruktazowe).	7
Krok 13.	Wprowadzenie rozwiązań/regulacji do codziennej praktyki działania urzędu – implementacja Polityki szkoleniowej w urzędzie.	4
Krok 14.	Monitorowanie zmienionego procesu szkoleniowego.	Działanie ciągłe
łącznie		56 tygodni

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników warsztatu dla przedstawicieli urzędów.

Należy zauważyć, iż wszelkie podjęte przez urząd zadania zmierzające do wdrożenia Polityki szkoleniowej powinny być spójne z istniejącymi ustawowymi instrumentami, tj.: Standardami Zarządzania Zasobami Ludzkimi (po ich przyjęciu przez Szefa Służby Cywilnej oraz dyrektorów generalnych urzędów) oraz programem zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie (jeśli go sporządzono).

4.3. Potencjalne bariery we wdrażaniu Polityki szkoleniowej w urzędzie oraz proponowane sposoby przeciwdziałania

Wdrażanie nowych regulacji i rozwiązań w każdej organizacji może wywoływać opór członków korpusu służby cywilnej i napotykać na szereg barier. W przypadku urzędów administracji rządowej występuje olbrzymia liczba regulacji obejmująca wszystkie obszary ich funkcjonowania. Często nowe regulacje przyjmowane są z rezerwą – wynikają z nich dodatkowe zadania dla już i tak mocno obciążonych pracą stanowisk odpowiedzialnych za wdrożenie nowych rozwiązań. Sytuacja ta dotyczy również Polityki szkoleniowej. Dlatego też eksperci przygotowujący dokument wraz z przedstawicielami administracji rządowej dokonali w ramach pracy warsztatowej analizy najważniejszych barier związanych z jej wdrożeniem w służbie cywilnej. Do zidentyfikowanych barier zostały wypracowane sposoby ich przezwyciężenia. Prezentowane w tabeli 3 wyniki tej pracy stanowią bardzo przydatny materiał dla osób, które będą wdrażały Politykę szkoleniową w służbie cywilnej.

Tabela 3. Bariery wdrażania Polityki szkoleniowej i sposoby ich przezwyciężenia

Bariery	Sposoby przezwyciężenia barier
<p>1. Opór członków korpusu służby cywilnej przed zmianą wynikający z:</p> <ul style="list-style-type: none"> – niezrozumienia wśród członków korpusu służby cywilnej celowości zmian, – pielęgnowania starych przyzwyczajeń, – braku chęci i motywacji do zmian. 	<p>1.1. Informowanie członków korpusu służby cywilnej nt. celów i zakresów wprowadzanych zmian (kampania informacyjna).</p> <p>1.2. Organizacja prezentacji mających na celu zwiększanie zrozumienia potrzeby wdrożenia nowych rozwiązań przez członków korpusu służby cywilnej.</p> <p>1.3. Wskazywanie dobrych praktyk realizowanych w innych urzędach.</p> <p>1.4. Odpowiednia (dłuższa) perspektywa czasowa na wdrożenie Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej.</p> <p>1.5. Uzyskanie wsparcia ze strony kierownika urzędu.</p> <p>1.6. Przedstawienie rezultatów i korzyści zmian wynikających z wprowadzenia Polityki szkoleniowej w urzędzie.</p> <p>1.7. Zaangażowanie członków korpusu służby cywilnej z różnych jednostek organizacyjnych (innych niż komórki ds. Zasobów Ludzkich) w działania informacyjne i wdrożeniowe.</p>
<p>2. Niedostatek środków finansowych na zaspokojenie potrzeb szkoleniowych w urzędzie.</p>	<p>2.1. Organizowanie szkoleń wewnętrznych prowadzonych przez członków korpusu służby cywilnej danego urzędu.</p> <p>2.2. Stworzenie grupy trenerów wewnętrznych w urzędzie.</p> <p>2.3. Uzyskanie środków na szkolenia z innych źródeł niż budżet urzędu – środki wsparcia technicznego z różnych programów, przede wszystkim finansowanych ze środków UE.</p>

Bariery	Sposoby przewyższania barier
	2.4. Korzystanie z bezpłatnych szkoleń oferowanych w otoczeniu urzędu. 2.5. Współorganizacja szkoleń z innymi urządami – zmniejszenie kosztów szkolenia w przeliczeniu na jednego uczestnika. 2.6. Prowadzenie szkoleń kaskadowych. 2.7. Stworzenie bazy wiedzy pozyskiwanej od członków korpusu służby cywilnej oraz działań prowadzonych w obszarze szkoleń.
3. Niewystarczające wsparcie lub jego brak ze strony najwyższego kierownictwa urzędu.	3.1. Przeprowadzenie działań informacyjnych adresowanych do najwyższego kierownictwa urzędu. 3.2. Zaangażowanie przedstawicieli najwyższego kierownictwa w proces tworzenia Polityki szkoleniowej urzędu i wypracowywania narzędzi do jej wdrażania. 3.3. Wskazanie dobrych praktyk z innych urzędów pokazujących korzyści z wprowadzenia Polityki szkoleniowej.
4. Długi proces legislacji na poziomie ustawowym.	4.1. Rozważenie zwiększenia konsolidacji urzędów administracji terenowej (ewentualna konsolidacja będzie prawdopodobnie wynikała z koncepcji, nad którą pracuje obecnie Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji).
5. Niespójność systemu prawnego wpływającego na obszar szkoleń.	5.1. Zaproponowanie zmian w przepisach. 5.2. Przeprowadzenie audytu w celu zmniejszenia liczby procedur wewnętrznych. 5.3. Wprowadzenie brakujących procedur wewnętrznych. 5.4. Ustalenie jednolitego i czytelnego z punktu widzenia przyjętego kryterium podziału szkoleń.
6. Niewystarczające zasoby kadrowe w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi urzędu.	6.1. Dostosowanie zakresu, procedur i narzędzi Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej odpowiednio do specyfiki i możliwości kadrowych urzędu (w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi). 6.2. Zwiększenie efektywności pracy pracowników komórki ds. Zasobów Ludzkich przez zastosowanie odpowiednich motywatorów. 6.3. Utworzenie interdepartamentalnych zespołów projektowych.
7. Ograniczenia czasowe wynikające z liczby realizowanych zadań przez komórki ds. Zasobów Ludzkich urzędu.	7.1. Odpowiednia (dłuższa) perspektywa czasowa na wdrożenie. 7.2. Dostosowanie terminu do specyfiki i możliwości czasowych urzędu.
8. Niedostatek lub brak kompetencji kadry kierowniczej i pracowników komórki ds. Zasobów Ludzkich.	8.1. Wymiana doświadczeń i stosowanych rozwiązań pomiędzy pracownikami komórki ds. Zasobów Ludzkich. 8.2. Międzyresortowe spotkania robocze komórek ds. Zasobów Ludzkich. 8.3. Coaching oraz mentoring kadry kierowniczej i pracowników komórki ds. Zasobów Ludzkich.

Bariery	Sposoby przezwyciężania barier
<p>9. Ograniczenia techniczne i technologiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Brak lub niewystarczający dostęp do odpowiednich narzędzi planowania, – Niedostatek lub brak sprzętu komputerowego i oprogramowania specjalistycznego umożliwiającego realizację Polityki szkoleniowej w urzędzie. 	<p>9.1. Zapewnienie elastycznych narzędzi planowania i monitoringu szkoleń opartych na ogólnodostępnych standardach.</p> <p>9.2. Stosowanie wymagań technicznych dotyczących używanych narzędzi, odpowiednich do możliwości urzędu.</p> <p>9.3. Zapewnienie wysokiej elastyczności narzędzi.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników warsztatu dla przedstawicieli urzędów.

O końcowym wdrożeniu Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej będą decydowały poczucie potrzeby oraz postawa rozumiana jako stosunek do przedmiotu wdrożenia, zarówno osób wdrażających, jak i wszystkich członków korpusu służby cywilnej danego urzędu. W tym przypadku kluczowe znaczenie dla postaw wszystkich uczestników tego procesu będzie miało stanowisko i przykład dawany przez najwyższe kierownictwo urzędów.

IV. Narzędzia procesu szkoleniowego

1. Założenia dotyczące narzędzi procesu szkoleniowego

Prezentowane założenia stanowią ramy merytoryczne i techniczne przyjęte przy projektowaniu narzędzi Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej. Należą do nich następujące wyznaczniki:

- 1) W Polityce szkoleniowej zaprojektowane są konkretne narzędzia w formie modeli, które będą następnie wykorzystane do przygotowania aplikacji informatycznych. Zakłada się wdrożenie narzędzi informatycznych do obsługi procesu zarządzania szkoleniami.
- 2) Nastąpi ujednoczenie dokumentacji związanej ze szkoleniami.
- 3) Narzędzia realizacji Polityki szkoleniowej powinny stanowić część aplikacji IT do całościowej obsługi zasobów ludzkich w urzędach.
- 4) Urzędy (ich pracownicy) będą miały możliwość stałego dostępu do informacji na temat szkoleń.
- 5) Rekomenduje się prowadzenie ewaluacji w oparciu o koncepcję Donalda Kirckpatricka według czterech poziomów⁴:

Poziom I. Reakcja na szkolenie (stopień zadowolenia uczestników ze szkolenia, motywacja uczestnika), badanie na podstawie ankiety po zakończeniu szkolenia,

Poziom II. Uczenie się (poziom wiedzy), badanie testami wiedzy, pre-testy, post-testy, porównanie wyników pre- i post-testów.

Poziom III. Ocena na podstawie zachowań (zastosowanie zdobytej wiedzy i umiejętności w realiach organizacji):

- 1 miesiąc po szkoleniu – arkusz realizacji szkolenia, ocena efektywności szkolenia,
- 3 miesiące po realizacji szkolenia – arkusz obserwacji umiejętności członka korpusu służby cywilnej nabytych w trakcie szkolenia.

Poziom IV. Wpływ na osiągnięcie celów urzędu – zostanie dokonana ocena stopnia osiągnięcia celów organizacji. Każdy urząd dokona tego indywidualnie, odnosząc się do stosowanego systemu osiągania celów/rezultatów.

- 6) Udział szkoleń wykorzystujących nowoczesne technologie teleinformatyczne oraz blended learning będzie systematycznie wzrastał, co przyczyni się do rozszerzenia oferty tych szkoleń (dostępnej na platformie służby cywilnej). Wynika to z trendów zmian w metodach i technikach szkoleń zachodzących w otoczeniu oraz efektywności ekonomicznej tej formy.
- 7) W narzędziach zaproponowanych do poszczególnych podprocesów kwestia tematyki szkoleń uporządkowana została w następujący sposób: nazwa szkolenia jest tytułem poszczególnego szkolenia oferowanego na rynku przez dostawców usług szkoleniowych lub realizowanego wewnątrz. Poszczególne nazwy szkoleń składają się na określony temat szkolenia, a tematy na grupy tematyczne, np. nazwa szkolenia MS Excel 2007 – poziom podstawowy, temat szkolenia – Obsługa komputera, grupa tematyczna – Informatyka. Grupy tematyczne dzielą cały obszar szkoleń w sposób najbardziej ogólny i powinny stanowić zbiór zamknięty. Proponowane grupy tematyczne, które będą spójne dla wszystkich urzędów, to:

⁴ Na podstawie: Kirkpatrick D.L., *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001 r.

- organizacja i zarządzanie – główna i zasadnicza grupa tematyczna, której zakres jest znacznie szerszy niż pozostałych grup⁵,
- prawo (w tym zagadnienia ogólne dot. administracji),
- finanse,
- informatyka,
- języki obce,
- tematyka unijna,
- umiejętności osobiste,
- zarządzanie zespołem,
- zasoby ludzkie,
- inne (w tym szkolenia specjalistyczne dla poszczególnych urzędów).

Tematy szkoleń to zbiór otwarty, uzupełniany sukcesywnie ze względu na nowe potrzeby urzędów oraz bieżące oferty dostawców rynku szkoleniowego. Nazwy szkoleń będą zmieniały się najczęściej zgodnie z trendami w rozwoju wiedzy o kształceniu i praktyki kształcenia dorosłych.

Poszczególnym nazwom szkoleń można dla odróżnienia przypisać odpowiedni poziom szkolenia w zależności od jego zaawansowania. Jest to indywidualna decyzja każdego urzędu.

2. Charakterystyka narzędzi procesu szkoleniowego

Realizacja procesu szkoleniowego wymaga zastosowania narzędzi, które są wykorzystywane do prowadzenia określonych w nim czynności. **Opracowanych zostało 13 narzędzi w ramach 4 podprocesów, które wspólnie tworzą system do obsługi procesu szkoleniowego.** Narzędzia te, oprócz swojej podstawowej funkcji, pozwalają na ujednoczenie i uproszczenie działań w ramach procesu szkoleniowego. Poniżej zamieszczono zestawienie wszystkich narzędzi wraz z przyporządkowaniem do podprocesów oraz wskazanie ich powiązań z pozostałymi narzędziami.

Tabela 4. Zastosowanie narzędzi w procesie szkoleniowym

Podproces	Narzędzie		
	Numer	Nazwa	Powiązania narzędzi w systemie do obsługi procesu szkoleniowego
I. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych	PI. N1	Arkusze potrzeb szkoleniowych podległego zespołu do wypełnienia przez przełożonego	Bezpośrednio powiązany z narzędziem PII. N1
	PI. N2a	Scenariusz spotkania w zakresie analizy potrzeb szkoleniowych	Odrębna funkcjonalność w systemie
	PI. N2b	Kwestionariusz wyników badania grupowego przełożonego z podwładnymi w zakresie badania potrzeb szkoleniowych (FGI)	Odrębna funkcjonalność w systemie
II. Planowanie szkoleń	PII. N1	Arkusze rocznego planu szkoleń	Odrębna funkcjonalność w systemie
	PII. F1	Wniosek o szkolenie w ramach rezerwy rocznego planu szkoleń	Bezpośrednio powiązany z narzędziem PII. N1

⁵ W ramach grupy Organizacja i zarządzanie przykładowe zagadnienia to m.in.: budowanie strategii instytucji, sposoby formułowania strategii instytucji: strategia rozwoju, strategia wobec dostawców, projektowanie i budowa struktury organizacyjnej, kultura organizacji, zarządzanie przez cele, zarządzanie projektami, zarządzanie jakością, zarządzanie zmianą, zarządzanie czasem i organizacja czasu pracy itd.

III. Realizacja szkoleń	PIIIa. N1	Karta szkolenia	Odrębna funkcjonalność w systemie
	PIIIa. F1	Formularz zapytania ofertowego/przetargu	Bezpośrednio powiązany z narzędziem PIIIa. N1
	PIIIa. F2	Formularz oceny ofert	Odrębna funkcjonalność w systemie
	PIIIa. N2	Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS)	Bezpośrednio powiązany z narzędziami: PIIIa. F3 i PIV. F2
	PIIIa. F3	Wzór sprawozdania Wykonawcy ze szkolenia	Bezpośrednio powiązany z narzędziem PIV. F1
IV. Ocena jakości i efektywności szkoleń	PIV. F1	Wzór sprawozdania Zamawiającego z realizacji szkolenia	Bezpośrednio powiązany z narzędziem PIIIa. N1
	PIV. N1	Arkusz Oceny Efektywności Szkolenia (AOES)	Bezpośrednio powiązany z narzędziami: PIV. F1, PIV. F2, PIV. F3
	PIV. F2	Lista referencyjna dostawców usług szkoleniowych	Odrębna funkcjonalność w systemie
	PIV. F3	Indywidualna karta szkoleń członka korpusu służby cywilnej	Odrębna funkcjonalność w systemie

Źródło: Opracowanie własne.

2.1. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych

2.1.1. Arkusz potrzeb szkoleniowych podległego zespołu do wypełnienia przez przełożonego – PI. N1

Opis narzędzia

Arkusz potrzeb szkoleniowych służy zebraniu przez przełożonego indywidualnych i zespołowych potrzeb szkoleniowych podległego zespołu. Jest to narzędzie, dzięki któremu komórka ds. Zasobów Ludzkich otrzymuje w sposób usystematyzowany i ujednoczony przekrojową informację o potrzebach szkoleniowych całego urzędu w danym roku. Dodatkową wartością narzędzia jest uwzględnienie w nim priorytetów dla poszczególnych potrzeb szkoleniowych, co umożliwia (po przeniesieniu do plików Arkusza rocznego planu szkoleń) modelowanie planu szkoleń w zależności od wielkości budżetu szkoleniowego.

Praktyczna użyteczność narzędzia

- podproces identyfikacji potrzeb szkoleniowych rozpoczyna się od zainicjowania badania potrzeb na dany rok przez komórkę ds. Zasobów Ludzkich. Do kierujących komórkami organizacyjnymi przekazywany jest wzór arkusza wraz z instrukcją (narzędzie PI. N1), który wypełniany jest przez przełożonego i dotyczy potrzeb szkoleniowych podległego mu zespołu. **Arkusz potrzeb szkoleniowych podległego zespołu do wypełnienia przez przełożonego** jest tożsamy z zakładką „Priorytety szkoleniowe” w Arkuszu rocznego planu szkoleń,
- każdemu z członków korpusu służby cywilnej przypisywane jest szkolenie w określonej grupie tematycznej (np. finanse) oraz temacie (np. controlling) poprzez określenie priorytetu uczestnictwa danej osoby w szkoleniu. Priorytet 3 określany jest jako najwyższy i oznacza, że w pierwszej kolejności ten członek korpusu służby cywilnej powinien udać się na szkolenie z określonego zakresu, 2 – oznacza średni priorytet, 1 – niski, natomiast 0 oznacza, że w tej tematyce nie jest planowane szkolenie dla danej osoby,
- przy każdej osobie wskazywane jest, na jakim poziomie dany pracownik powinien uczestniczyć w szkoleniu,
- arkusz umożliwia również zaznaczenie, czy dana osoba jest członkiem korpusu służby cywilnej,
- arkusz potrzeb szkoleniowych powinien zostać wypełniony przez przełożonego po zebraniu wniosków z indywidualnych programów rozwoju zawodowego poszczególnych członków korpusu służby cywilnej. W przypadku braku takich programów, przełożony powinien skorzystać pomocniczo z analizy: wyników oceny okresowej, planowanej ścieżki awansu stanowiskowego i finansowego, oceny poziomu spełnienia wymagań kompetencyjnych, wynikającej z opisu stanowiska pracy, oraz Indywidualnej karty szkoleń członka korpusu służby cywilnej, jak również wniosków z ewentualnych audytów dotyczących obszaru kompetencji. Przełożony powinien również uwzględnić wielkość środków w budżecie szkoleniowym dla podległego mu zespołu.

2.1.2. Scenariusz spotkania w zakresie analizy potrzeb szkoleniowych (PI. N2a) oraz Kwestionariusz wyników badania grupowego przełożonego z podwładnymi w zakresie badania potrzeb szkoleniowych (FGI) (PI. N2b)

Opis zestawu narzędzi

Kolejnym narzędziem niezbędnym do przeprowadzenia rzetelnej analizy potrzeb szkoleniowych jest **Scenariusz i kwestionariusz wyników badania grupowego (FGI) przełożonego z podwładnymi** w zakresie badania potrzeb szkoleniowych. Przygotowane narzędzie ma pomóc przełożonym w określeniu potrzeb szkoleniowych i uzgodnieniu priorytetów dla podległych zespołów.

Model zestawu narzędzi

PI. N2a Scenariusz spotkania w zakresie analizy potrzeb szkoleniowych

(nazwa komórki organizacyjnej)				
Termin spotkania				
Miejsce spotkania				
Prowadzący				
Godziny	Czas trwania	Działanie	Środki/materiały	Uwagi
	5'	Rozpoczęcie spotkania 1. przywitanie uczestników, 2. przedstawienie celów i planu przebiegu spotkania, 3. przedstawienie sposobu prowadzenia i uczestnictwa w spotkaniu.	Rzutnik multimedialny, prezentacja wprowadzająca do spotkania, wydruk prezentacji	Odbieranie wydruków prezentacji
	15'	Cz. 1. Jakiej wiedzy i jakich umiejętności potrzebujecie najbardziej jako zespół do realizacji naszych zadań i planów?	Papier, flipchart, flamastry	Zespół dzieli się na grupy 3-5 osób i wypracowuje odpowiedź.
	5' x liczba grup	Prezentacja wyników prac poszczególnych grup. Podsumowanie i wybór najistotniejszych potrzeb.	Flipchart	1 osoba z każdej grupy prezentuje wyniki prac.
	15'	Cz. 2. – Jakie trudności występują w ramach zespołu mające wpływ na jego skuteczność i efektywność? – Jakie trudności występują we współpracy zespołu z innymi zespołami w urzędzie? – Jakie trudności występują we współpracy z klientami urzędu/dostawcami?	Papier, flipchart, flamastry	Zespół dzieli się na 3 grupy. Każda grupa wypracowuje odpowiedź na 1 pytanie.
	5' x liczba grup	Prezentacja wyników prac poszczególnych grup. Podsumowanie i wybór najistotniejszych przeszkód.	Flipchart	1 osoba z każdej grupy prezentuje wyniki prac.
	15'	Cz. 3. Jakie nowe wyzwania i zadania wynikają dla zespołu ze strategii, celów, planowanych zmian, sytuacji społeczno-ekonomicznej otoczenia urzędu?	Papier, flipchart, flamastry	Zespół dzieli się na grupy 3-5 osób i wypracowuje odpowiedź.
	5' x liczba grup	Prezentacja wyników prac poszczególnych grup. Podsumowanie i wskazanie kluczowych wyzwań.	Flipchart	1 osoba z każdej grupy prezentuje wyniki prac.
		Cz. 4. Jakie są przedsięwzięcia szkoleniowe i ich priorytety dla zespołu w danym roku?	Papier, flipchart, flamastry	Wspólna praca w dużej grupie.

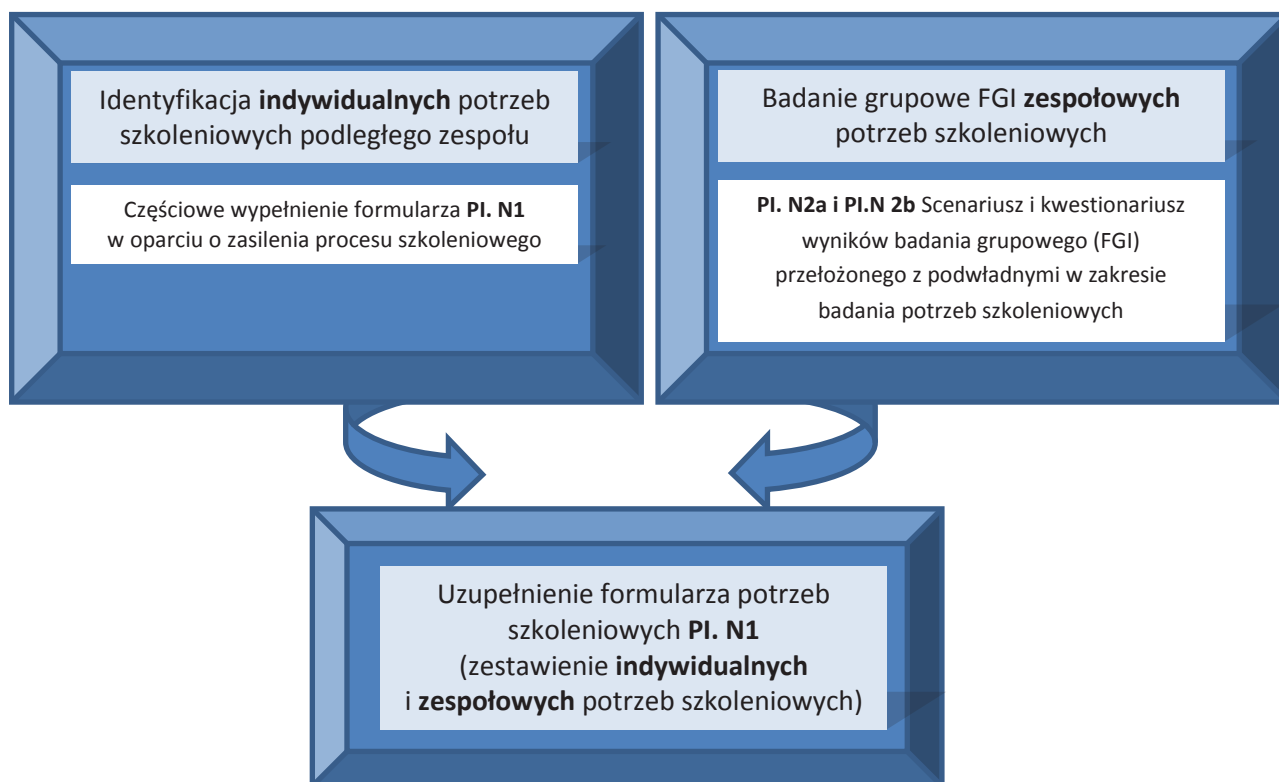
PI. N2b Kwestionariusz wyników badania grupowego przełożonego z podwładnymi w zakresie badania potrzeb szkoleniowych

1. Termin spotkania			
2. Prowadzący spotkanie			
3. Cele spotkania:			
3.1. Określenie potrzeb szkoleniowych na rok		dla zespołu	
3.2. Określenie priorytetów szkoleniowych na rok		dla zespołu	
4. Założenia:			
4.1. Potrzeby rozwojowe powinny wynikać z trudności i problemów występujących w bieżącej pracy oraz wyzwań stojących przed pracownikami, związanych z rozwojem własnym oraz urzędu			
4.2. Zidentyfikowane potrzeby będą zweryfikowane przez kierującego komórką organizacyjną			
5. Wyniki spotkania			
5.1. Jakiej wiedzy i jakich umiejętności potrzebujecie najbardziej jako zespół do realizacji naszych zadań i planów?	Wiedza i umiejętności		Liczba punktów rankingowych
	1.		
	2.		
	3.		
5.2. Jakie trudności występują w ramach zespołu, mające wpływ na jego skuteczność i efektywność?	Lista problemów		Liczba punktów rankingowych
	1.		
	2.		
	3.		
5.3. Jakie trudności występują we współpracy zespołu z innymi zespołami w urzędzie?	Lista problemów		Liczba punktów rankingowych
	1.		
	2.		
	3.		
5.4. Jakie trudności występują we współpracy z klientami urzędu/dostawcami?	Lista problemów		Liczba punktów rankingowych
	1.		
	2.		
	3.		
5.5. Jakie nowe wyzwania i zadania wynikają dla zespołu ze strategii i celów urzędu oraz planowanych zmian, sytuacji społeczno-ekonomicznej otoczenia?	Nowe wyzwania i zadania		Liczba punktów rankingowych
	1.		
	2.		
	3.		
5.6. Jakie są przedsięwzięcia szkoleniowe i ich priorytety w danym roku dla zespołu?			
Grupa tematyczna	Temat szkolenia	Priorytet	Poziom
6. Ważne tematy poruszane podczas dyskusji i pomysły do realizacji w obszarze szkoleń			

Praktyczna użyteczność narzędzia

Narzędzie zbudowane jest w oparciu o scenariusz spotkania. Zgodnie ze scenariuszem spotkanie podzielone jest na 4 etapy. W pierwszej części członkowie korpusu służby cywilnej uzgadniają, jakiej wiedzy i jakich umiejętności najbardziej potrzebują jako zespół do realizacji zadań i planów na swoich stanowiskach. W kolejnym etapie określają problemy, które wpływają na skuteczność i efektywność pracy zespołu oraz na jakość współpracy z innymi zespołami/komórkami organizacyjnymi, jak również z klientami urzędu bądź dostawcami. Przełożony wraz ze swoimi podwładnymi ustala także, jakie nowe wyzwania i zadania wynikają dla zespołu ze strategii i celów urzędów, planowanych zmian oraz sytuacji społeczno-ekonomicznej otoczenia. Etap ten może zostać przeprowadzony po upewnieniu się przez menedżera, że zespół dysponuje wiedzą nt. celów, strategii urzędów oraz planowanych zmian. Jeżeli zespół lub poszczególni członkowie nie dysponują taką wiedzą, etap ten powinien zostać poprzedzony prezentacją przełożonego na powyższy temat. Ostatnim etapem jest ustalenie przedsięwzięć szkoleniowych oraz ich priorytetów w danym roku dla zespołu. Uczestnicy spotkania powinni nadać wypracowanym odpowiedziom określoną liczbę punktów (hierarchizacja). Po przeanalizowaniu przez przełożonego wyników spotkania wnioski powinny zostać naniesione przez przełożonego do kwestionariusza wyników badania grupowego. Praca zespołu jest traktowana jako praca doradcza, ostateczne decyzje odnośnie przedsięwzięć szkoleniowych należą do przełożonego.

Schemat 3. Działanie narzędzi do identyfikacji potrzeb szkoleniowych wspierających pracę przełożonego



Źródło: Opracowanie własne.

2.2. Planowanie szkoleń

2.2.1. Arkusz rocznego planu szkoleń – PII. N1

Opis narzędzia

Wypełniony arkusz stanowi roczny plan szkoleń. Narzędzie to służy określaniu wielkości zaplanowanych wydatków na szkolenia w podziale na grupy tematyczne szkoleń, poszczególnych członków korpusu służby cywilnej oraz jednostki organizacyjne danego urzędu, jak również monitorowanie realizacji planu szkoleń w ciągu roku. Narzędzie umożliwia również wprowadzanie do planu oraz monitorowanie realizacji szkoleń typu *ad hoc*.

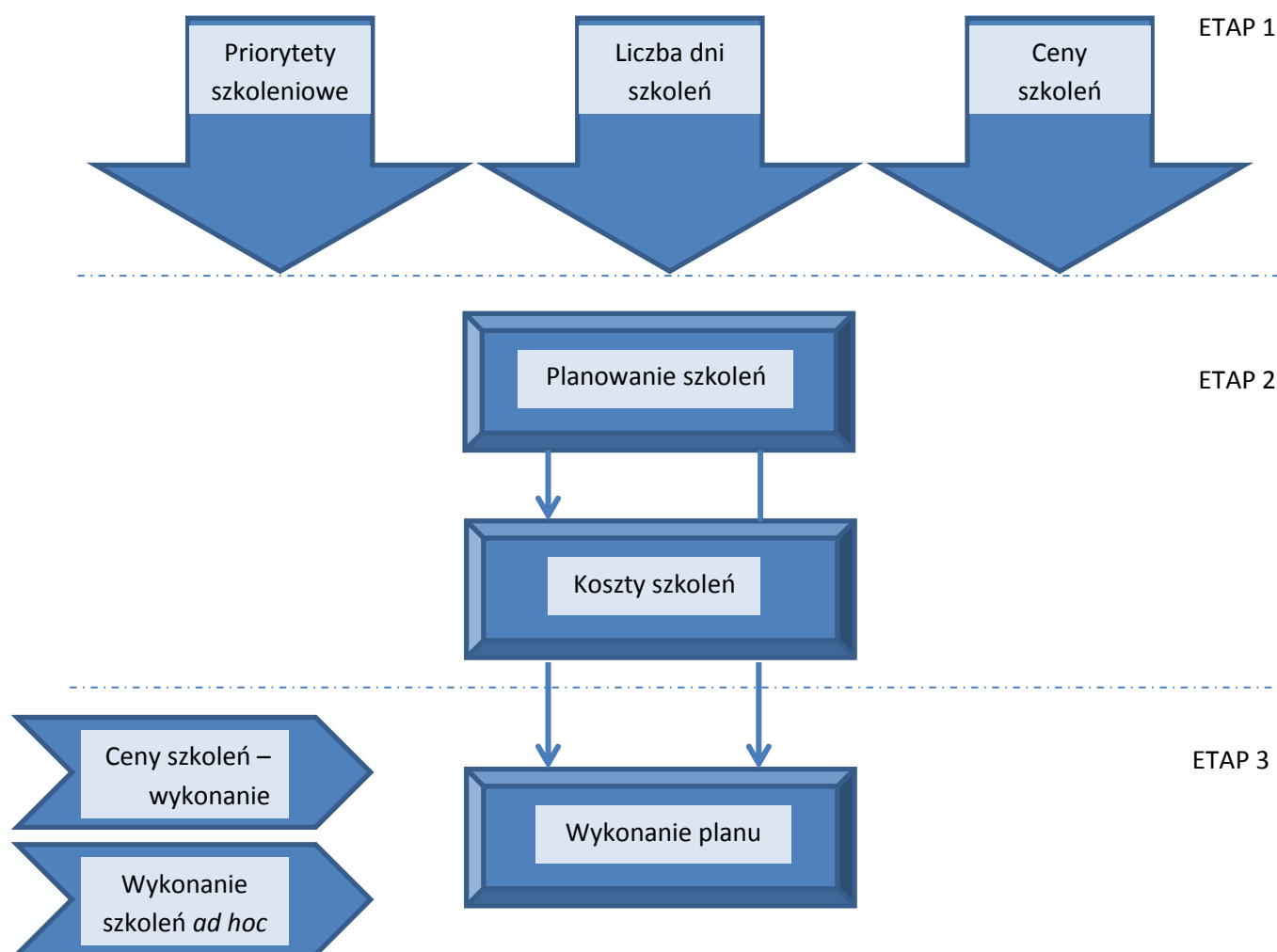
Arkusz rocznego planu szkoleń jest narzędziem w Excelu, które składa się z 8 zakładek. Pierwsza zakładka – „Priorytety szkoleniowe” jest tożsama z arkuszem potrzeb szkoleniowych. W kolejnej zakładce – „Planowanie szkoleń”, przy danym członku korpusu służby cywilnej i określonym szkoleniu umożliwia przyporządkowanie do danej osoby liczbę dni szkoleniowych. Kolejna zakładka jest zestawieniem ceny za osobodzień szkolenia oraz umożliwia określenie wielkości udziału członka korpusu służby cywilnej w finansowaniu szkolenia. W zakładce „Planowanie szkoleń” prezentowane są priorytety poszczególnych szkoleń, liczba szkoleń z danej tematyki do zrealizowania, typy szkoleń (otwarte zewnętrzne, otwarte wewnętrzne, zewnętrzne zamknięte, wewnętrzne zamknięte) oraz miesiące realizacji szkoleń w danym roku. Kolejne zakładki dotyczą wykonania szkoleń – ich rzeczywistych cen (jeżeli były inne niż planowane). Ostatnia zakładka obrazuje wykonanie szkoleń *ad hoc*, ich rzeczywisty koszt i czas trwania.

Praktyczna użyteczność narzędzia

Narzędzie Arkusz rocznego planu szkoleń przygotowano w programie MS Excel w postaci dynamicznego skoroszytu obejmującego szereg powiązanych ze sobą arkuszy (zakładek).

Schematyczny przebieg pracy z wykorzystaniem narzędzia **Arkusz rocznego planu szkoleń** przedstawiono na Schemacie 4.

Schemat 4. Model pracy z narzędziem



Źródło: Opracowanie własne.

Etap 1 „Wprowadzanie danych podstawowych” – umożliwia przygotowanie narzędzia do pracy. W ramach tego etapu wprowadzane są informacje umożliwiające prawidłowe wykorzystanie narzędzia.

Etap 2 „Planowanie szkoleń” – pozwala na wprowadzenie założeń strategicznych i operacyjnych w zakresie planu szkoleń urzędu do narzędzia i zarządzanie planowanymi liczbami i kosztami szkoleń.

Etap 3 „Monitorowanie planu” – obejmuje elementy narzędzia umożliwiające skuteczne monitorowanie wykonania planu.

W celu ułatwienia pracy z Arkuszem rocznego planu szkoleń, przy jego przygotowaniu użyto kodów kolorów ułatwiający poruszanie się w obrębie narzędzia – poszczególne zakładki oznaczono odpowiednim kolorem w zależności od przeznaczenia danej zakładki i wymaganej aktywności wypełniającego.

Arkusze oznaczone kolorem żółtym – służą do wprowadzania danych podstawowych; arkusze te powinny w całości zostać wypełnione przez osobę odpowiedzialną za planowanie szkoleń w danym urzędzie. Arkusze oznaczone kolorem pomarańczowym – pomagają wyliczyć końcowe wartości na etapie planowania i monitorowania planu szkoleń. Osoby odpowiedzialne za planowanie powinny dokonać kalibracji narzędzia zgodnie z założeniami do planu szkoleń na dany rok i wprowadzić do tych arkuszy wymagane informacje.

Arkusze oznaczone kolorem zielonym to arkusze wynikowe, nie wymagają aktywności ze strony osób planujących szkolenia, prezentują jedynie uzyskane wyniki.



Narzędzie „Roczny plan szkoleń” obejmuje następujące arkusze:

- **priorytety szkoleniowe** – arkusz umożliwiający wprowadzenie informacji o szkoleniach planowanych dla każdego z członków korpusu służby cywilnej danego urzędu. Wprowadzenie planowanych szkoleń odbywa się poprzez nadanie odpowiedniego priorytetu wybranej grupie tematycznej szkolenia. W przypadku braku przewidywanych szkoleń dla danego członka korpusu służby cywilnej z określonego zakresu tematycznego, pole pozostaje niewypełnione. Arkusz umożliwia także dodawanie w ciągu roku szkoleń typu *ad hoc* również dla każdego z członków korpusu służby cywilnej,

Model arkusza

Szkolenia planowane														
Lp.	Pracownik	Członek korpusu służby cywilnej tak/nie <input checked="" type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> TAK <input checked="" type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> TAK	Jednostka organizacyjna			Prawo administracyjne	Prawo finansów publicznych	Prawo zamówień publicznych	Grupa tematyczna: Finanse			Grupa tematyczna 3		
			Dział	Wydział	Departament				Audyt	Controlling	Ekonomia	Tematyka 1	Tematyka 2	Tematyka 3
1	Jan Kowalski				3				1	3		2		
2	Maria Nowak					2	1		3		2	3	2	
3	Piotr Krasinski				3		2		3			2		2
4														
5														

Szkolenia ad hoc														
Lp.	Pracownik	Członek korpusu służby cywilnej tak/nie tak tak nie nie	Jednostka organizacyjna			Prawo administracyjne	Prawo finansów publicznych	Prawo zamówień publicznych	Grupa tematyczna: Finanse			Grupa tematyczna 3		
			Dział	Wydział	Departament				Audyt	Controlling	Ekonomia	Tematyka 1	Tematyka 2	Tematyka 3
1	Jan Kowalski				1				1					
2	Maria Nowak				1									
3	Piotr Krasinski													
4														
5														



- **liczba dni szkoleń** – arkusz pozwala przypisać planowaną liczbę dni szkoleniowych dla danego szkolenia i każdego członka korpusu służby cywilnej,

Model arkusza

Szkolenia planowane					
Jednostka organizacyjna			Grupa tematyczna: Finanse		
Lp.	Pracownik	Dział	Wydział	Departament	Wydział
1	Jan Kowalski				
2	Maria Nowak				
3	Piotr Krasinski				
4					
5					

Szkolenia ad hoc					
Jednostka organizacyjna			Grupa tematyczna: Finanse		
Lp.	Pracownik	Dział	Wydział	Departament	Wydział
1	Jan Kowalski				
2	Maria Nowak				
3	Piotr Krasinski				
4					
5					

- **ceny szkoleń** – arkusz służy jako podstawa do wyliczenia kosztów szkoleń w ramach planu. W arkuszu należy umieścić planowane koszty jednego osobdnia szkoleniowego w zależności od podtypu szkolenia (szkolenia otwarte zewnętrzne, szkolenia wewnętrzne, szkolenia zamknięte, wewnętrzne zamknięte)

Model arkusza

Szkolenia planowane										
Jednostka organizacyjna					Grupa tematyczna: Finanse					
Lp.	Podtyp szkolenia	Sposób wyliczenia ceny	Prawo administracyjne	Prawo finansów publicznych	Prawo zamówień publicznych	Audyt	Controlling	Ekonomia	Tematyka 1	Tematyka 3
1	otwarte	cena za osobodzień	1 000	1 000	1 000	200	500	200	1 000	800
2	zewnętrzne zamknięte	cena za osobodzień	500	500	500	80	300	80	600	500
3	wewnętrzne zamknięte	cena za osobodzień	250	250	200	20	200	20	50	50
		%	0%	0%	0%	30%	0%	0%	0%	0%

Szkolenia ad hoc										
Jednostka organizacyjna					Grupa tematyczna: Finanse					
Lp.	Pracownik	Dział	Wydział	Departament	Wydział	Audyt	Controlling	Ekonomia	Tematyka 1	Tematyka 3
1	Jan Kowalski					500				
2	Maria Nowak									
3	Piotr Krasinski									
4										
5										



- **planowanie szkoleń** – w tym arkuszu dokonywana jest kalibracja planu zgodnie z założeniami przyjętymi przez urząd. W zakładce należy określić szkolenia, które priorityty będą realizowane oraz zaplanować ich liczbę, typ, określić miesiąc ich realizacji (kalendarz szkoleń). Dane wprowadzane do tego arkusza są automatycznie uwzględniane w arkuszach wynikowych narzędzia (Koszty szkoleń oraz Wykonanie planu),

Model arkusza

Lp.	Pracownik	Członek korpusu służby cywilnej tak/nie	Dział	Wydział	Departament	Jednostka organizacyjna				Grupa tematyczna: Prawo				Grupa tematyczna: Finanse		Suma
						Wydział	Departament	Prawo administracyjne	Prawo finansów publicznych	Prawo zamówień publicznych	Audyt	Controlling	Ekonomia			
Liczba osób na szkoleniach																
1	Jan Kowalski	tak				1			0	0	1	1	0	0	0	4
2	Maria Nowak	tak				0		1	1	0	1	0	1	0	1	6
3	Piotr Krasinski	tak				1		0	0	1	1	0	0	0	0	5
4		nie				0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
5		nie				0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suma osób						2		1	2	2	3	1	1	1		
Liczba osobodni szkoleniowych																
1	Jan Kowalski					2		0	0	0	3	1	0	0	0	12
2	Maria Nowak					0		4	5	3	0	0	5	0	26	
3	Piotr Krasinski					2		0	5	3	0	0	0	0	26	
4						0		0	0	0	0	0	0	0	0	
5						0		0	0	0	0	0	0	0	0	
Suma osobodni szkoleniowych						4		4	10	9	1	5	0	64		
Liczba szkoleń																
Liczba szkoleń						1		1	1	1	1	1	1	1		
Typ szkolenia						OZ		OW	OZ	ZZ	ZZ	ZZ	ZZ	ZZ	brak	brak
Szkolenie 1						3		1	2	3	3	7	9			
Liczba osób na szkoleniu						2		1	2	2	3	1	1			
Szkolenie 2																
Liczba osób na szkoleniu																
Szkolenie 3																
Liczba osób na szkoleniu																

Policz szkolenia z priorytetem

1

Podtyp szkolenia

 OZ otwarte zewnętrzne
 OW otwarte wewnętrzne
 ZZ zamknięte zewnętrzne
 ZW zamknięte wewnętrzne
 brak

- **koszty szkoleń** – arkusz służy wyliczeniu zaplanowanych kosztów szkoleniowych w podziale na tematykę szkoleń, członków korpusu służby cywilnej oraz jednostki organizacyjne. Dzięki arkuszowi można również sprawdzić wartości zaplanowanych kwot w odniesieniu do budżetu szkoleniowego urzędu na dany rok,

Model arkusza

Lp.	Pracownik	Członek korpusu służby cywilnej	Dział	Jednostka organizacyjna		Planowane koszty szkoleń	Grupa tematyczna: Prawo				Grupa tematyczna: Finanse		Suma	
				Wydział	Departament		Prawo administracyjne	Prawo finansów publicznych	Prawo zamówień publicznych	Audyt	Controlling	Ekonomia		
Planowane koszty szkoleń														
1	Jan Kowalski	tak				2 000	0	0	0	42	200	0	2 542	
2	Maria Nowak	tak				0	2 000	5 000	0	42	0	100	8 942	
3	Piotr Krasinski	tak				2 000	0	5 000	0	42	0	0	7 842	
4		nie				0	0	0	0	0	0	0	0	
5		nie				0	0	0	0	0	0	0	0	
Suma kosztów szkoleń						4 000	2 000	10 000	0	126	200	100	19 326	
Dostępny budżet szkoleniowy														
Rezerwa budżetowa						50 000	PLN							
% rezerwy						30 674	PLN							
% rezerwy						61%	POPRAWI!							
Planowane koszty szkoleń ad hoc														
1	Jan Kowalski	tak				200	0	0	0	1 050	0	0	1 250	
2	Maria Nowak	tak				250	0	0	0	0	0	0	250	
3	Piotr Krasinski	tak				0	0	0	0	0	0	0	0	
4		nie				0	0	0	0	0	0	0	0	
5		nie				0	0	0	0	0	0	0	0	
Suma kosztów szkoleń						450	0	0	0	1 050	0	0	1 500	
Koszty szkoleń razem														
1	Jan Kowalski	tak				2 200	0	0	0	1 092	200	0	3 792	
2	Maria Nowak	tak				250	2 000	5 000	0	42	0	100	9 192	
3	Piotr Krasinski	tak				2 000	0	5 000	0	42	0	0	7 842	
4		nie				0	0	0	0	0	0	0	0	
5		nie				0	0	0	0	0	0	0	0	
Suma kosztów szkoleń						4 450	2 000	10 000	0	1 176	200	100	20 826	
w tym:														
członkowie korpusu służby cywilnej						4 450	2 000	10 000	0	1 176	200	100	20 826	
pozostali pracownicy						0	0	0	0	0	0	0	0	
Rezerwa pozostała do wykorzystania														
% rezerwy pozostałej do wykorzystania						29 174	PLN							
% rezerwy pozostałej do wykorzystania						58%								
Koszt dla partycypujących pracowników														
1	Jan Kowalski					0	0	0	0	468	0	0	468	
2	Maria Nowak					0	0	0	0	18	0	0	18	
3	Piotr Krasinski					0	0	0	0	18	0	0	18	
4						0	0	0	0	0	0	0	0	
5						0	0	0	0	0	0	0	0	
Suma kosztów szkoleń						0	0	0	0	504	0	0	504	



- **ceny szkoleń – wykonanie** – arkusz służący weryfikacji cen szkoleń realizowanych w ramach planu. W przypadku gdy cena rzeczywista różniła się od ceny zaplanowanej, należy zweryfikowaną wartość umieścić w niniejszym arkuszu. Dane z tej zakładki są automatycznie przenoszone do arkusza Wykonanie planu,

Model arkusza

Szkolenia planowane									
Lp.	Podtyp szkolenia	Sposób wyliczenia ceny	Grupa tematyczna: Prawo			Grupa tematyczna: Finanse			
			Prawo administracyjne	Prawo finansów publicznych	Prawo zamówień publicznych	Audyt	Controlling	Ekonomia	
1	otwarte	cena za osobodzień	1 000	1 000	1 000	200	500	200	200
2	zewewnętrzne zamknięte	cena za osobodzień	500	500	500	80	300	80	80
3	wewnętrzne zamknięte	cena za osobodzień	250	250	200	20	200	20	20
4									
	Udział pracowników w finansowaniu	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

- **wykonanie szkoleń ad hoc** – arkusz służy weryfikacji liczby i kosztów zrealizowanych szkoleń typu ad hoc. Dane z tej zakładki są automatycznie przenoszone do arkusza Wykonanie planu,

Model arkusza

Przeprowadzone szkolenia ad hoc																	
Lp.	Pracownik	Członek korpusu służby cywilnej tak/nie	Jednostka organizacyjna			Grupa tematyczna: Prawo				Grupa tematyczna: Finanse							
			Dział	Wydział	Departament	Prawo administracyjne	Prawo finansów publicznych	Prawo zamówień publicznych	Audyt	Controlling	Ekonomia						
1	Jan Kowalski	tak				1					1						
2	Maria Nowak	tak															
3	Piotr Krasinski	tak															
4		tak															
5		nie															
SUMA											1	0	0	1	0	0	0

Liczba dni szkoleniowych ad hoc																	
Lp.	Pracownik	Członek korpusu służby cywilnej tak/nie	Jednostka organizacyjna			Grupa tematyczna: Prawo				Grupa tematyczna: Finanse							
			Dział	Wydział	Departament	Prawo administracyjne	Prawo finansów publicznych	Prawo zamówień publicznych	Audyt	Controlling	Ekonomia						
1	Jan Kowalski	tak				1					1						
2	Maria Nowak	tak															
3	Piotr Krasinski	tak															
4		tak															
5		nie															
SUMA											1	0	0	1	0	0	0

Rzeczywiste koszty przeprowadzonych szkoleń													
Lp.	Pracownik	cena za osobodzień	cena za osobodzień	cena za osobodzień	cena za osobodzień	cena za osobodzień	Grupa tematyczna: Prawo			Grupa tematyczna: Finanse			
							Prawo administracyjne	Prawo finansów publicznych	Prawo zamówień publicznych	Audyt	Controlling	Ekonomia	
1	Jan Kowalski						220				500		
2	Maria Nowak												
3	Piotr Krasinski												
4													
5													

- **wykonanie planu** – arkusz w automatyczny sposób (na podstawie ww. arkuszy) porównuje liczbę i wartość zrealizowanych szkoleń na dany dzień z planem szkoleń i budżetem szkoleniowym.

Model arkusza

Lp.	Szkozenie	Grupa tematyczna: Prawo			Grupa tematyczna: Finanse			Suma
		Prawo administracyjne	Prawo finansów publicznych	Prawo zamówień publicznych	Audyt	Controlling	Ekonomia	
Wykonane szkolenia								
1	szkolenie 1	1	1	1	1	0	0	5
2	szkolenie 2	0	0	0	0	0	0	0
3	szkolenie 3	0	0	0	0	0	0	0
4								0
5								0
	Szkolenia <i>ad hoc</i>	1	0	0	1	0	0	3
	Liczba zrealizowanych szkoleń	2	1	1	2	0	0	8
Liczba przeszkolonych osób								
1	szkolenie 1	3	1	2	3	0	0	10
2	szkolenie 2	0	0	0	0	0	0	0
3	szkolenie 3	0	0	0	0	0	0	0
4								0
5								0
	Szkolenia <i>ad hoc</i>	1	0	0	1	0	0	3
	Suma	4	1	2	4	0	0	13
Zrealizowane osobodni szkoleniowe								
1	szkolenie 1	4	4	10	9	0	0	37
2	szkolenie 2	0	0	0	0	0	0	0
3	szkolenie 3	0	0	0	0	0	0	0
4								0
5								0
	Szkolenia <i>ad hoc</i>	1	0	0	1	0	0	5
	Suma	5	4	10	10	0	0	37
Zrealizowane koszty szkoleń								
1	szkolenie 1	4 000	2 000	10 000	180	0	0	16 605
2	szkolenie 2	0	0	0	0	0	0	0
3	szkolenie 3	0	0	0	0	0	0	0
4								0
5								0
	Szkolenia <i>ad hoc</i>	220	0	0	500	0	0	720
	Suma	4 220	2 000	10 000	680	0	0	17 325
% wykonania planu								
	Suma	95%	100%	100%	58%	0%	0%	90%
	% wykonania budżetu	35%						
	Środki pozostałe do wykorzystania ogółem	32 675						

2.2.2. Wniosek o szkolenie w ramach rezerwy rocznego planu szkoleń – PII. F1

Opis narzędzia

Ze względu na specyfikę funkcjonowania urzędów w zaprojektowanym procesie szkoleniowym jest możliwość zgłaszania potrzeb po zamknięciu fazy planowania. Takie szkolenia określone są mianem *ad hoc*, co oznacza działania podejmowane doraźnie. Tak więc w planie szkolenia, oprócz szkoleń zaplanowanych na dany rok, jest także miejsce na realizację nieprzewidzianych wcześniej, pojawiających się w ciągu danego roku potrzeb szkoleniowych.

Szkolenia *ad hoc* inicjowane mogą być przez przełożonych, którzy dostrzegają nową potrzebę związaną z rozwojem podwładnego, bądź przez samego członka korpusu służby cywilnej, który dba o swój rozwój zawodowy i zgłasza potrzebę szkoleniową przełożonemu. Konieczność przeszkolenia wynika często z nowych zadań nakładanych na kierownika i/lub pracownika, nowych przepisów, zmian regulacji prawnych itp.

W mniejszym stopniu przyczyną szkoleń *ad hoc* może być zwiększenie budżetu szkoleniowego w ciągu roku. Wówczas potrzeby szkoleniowe, które ze względu na swój niższy priorytet nie zakwalifikowały się do planu szkoleń, mogą być zrealizowane jako szkolenia *ad hoc*.

Narzędziem umożliwiającym wprowadzenie do rocznego planu szkoleń szkolenia *ad hoc* jest **Wniosek o szkolenie w ramach rezerwy rocznego planu szkoleń (narzędzie PII. F1)**.

PII. F1 Wniosek o szkolenie w ramach rezerwy rocznego planu szkoleń

A. Dane dotyczące wnioskowanego szkolenia			
Grupa tematyczna szkolenia			
Temat szkolenia			
Nazwa szkolenia			
Termin szkolenia		lub preferencje dot. terminu szkolenia	
Nazwa i adres instytucji szkoleniowej			
Uzasadnienie wyboru wskazanej instytucji szkoleniowej			
Koszt szkolenia			
Deklarowany udział własny w szkoleniu (możliwość wypełnienia jedynie w przypadku szkoleń realizowanych poza godzinami pracy)			
Podtyp szkolenia	<input type="radio"/> otwarte zewnętrzne <input checked="" type="radio"/> otwarte wewnętrzne <input type="radio"/> zamknięte zewnętrzne <input type="radio"/> zamknięte wewnętrzne		
Dodatkowe informacje dotyczące wskazanego szkolenia			
B. Dane wnioskodawcy			
Nazwisko		Imię	
Wydział			
Departament			
C. Uzasadnienie celowości uczestnictwa w szkoleniu			
<input type="checkbox"/> IPRZ (planowane działania rozwojowe)	<input type="checkbox"/> potrzeby wynikające z awansu stanowiskowego i finansowego		
<input type="checkbox"/> wniosek z oceny okresowej	<input type="checkbox"/> analiza potrzeb zespołowych		
<input checked="" type="checkbox"/> wniosek z oceny spełnienia wymagań kompetencyjnych	<input checked="" type="checkbox"/> analiza potrzeb zespołowych . Proszę o wpisanie uzasadnienia poniżej		
<input type="checkbox"/> wniosek z analizy potrzeb szkoleniowych	<input checked="" type="checkbox"/> Inne. Proszę o wpisanie uzasadnienia poniżej		
D. Opinia komórki ds. Zasobów Ludzkich			
Potwierdzam poprawność formalną wniosku			
..... (data, podpis wnioskodawcy)	 (data, podpis kierownika komórki organizacyjnej ds. Zasobów Ludzkich)	
Decyzja kierownika urzędu lub osoby upoważnionej			
..... (data, podpis)			

Praktyczna użyteczność narzędzia

We wniosku należy wskazać grupę tematyczną, temat oraz nazwę szkolenia, termin bądź preferencje odnośnie terminu. Trzeba również uzasadnić celowość uczestnictwa w szkoleniu danego członka korpusu służby cywilnej oraz uargumentować wybór określonej instytucji prowadzącej szkolenie. Wypełniony wniosek jest składany przez przełożonego do komórki ds. Zasobów Ludzkich. Wnioski podlegają ocenie wg priorytetów potrzeb urzędu. Oceny formalnej wniosków dokonuje komórka ds. Zasobów Ludzkich. Zatwierdzenie następuje przez kierownika urzędu lub osobę upoważnioną.

2.3. Realizacja szkoleń

2.3.1. Karta szkolenia – PIIIa. N1

Opis narzędzia

Narzędzie ma zastosowanie przy planowaniu szkoleń, tworzeniu oferty przetargowej/zapytania ofertowego oraz przy opracowywaniu sprawozdania z realizacji szkolenia. **Karta szkolenia** zawiera podstawowe informacje o szkoleniu, takie jak: grupa tematyczna, temat, nazwa szkolenia, forma, cele, podtyp szkolenia.


Model narzędzia
Pila. N1 Karta szkolenia

Grupa tematyczna szkolenia	
Temat szkolenia	
Nazwa szkolenia	
Poziom szkolenia	<input type="radio"/> podstawowy <input checked="" type="radio"/> średnio zaawansowany <input type="radio"/> zaawansowany
Nr ewidencyjny szkolenia	
Wykonawca	
Forma szkolenia	<input type="radio"/> bezpośrednia <input checked="" type="radio"/> wykorzystująca technologie teleinformatyczne <input type="radio"/> blended learning
Status szkolenia	<input type="radio"/> obowiązkowe <input type="radio"/> fakultatywne
Typ szkolenia	<input type="checkbox"/> szkolenia przedadaptacyjne <input type="checkbox"/> podtrzymujące (w tym aktualizujące wiedzę) <input type="checkbox"/> przedawansow <input type="checkbox"/> restrukturyzacji
Podtyp szkolenia	<input type="radio"/> otwarte zewnętrzne <input type="radio"/> otwarte wewnętrzne <input checked="" type="radio"/> zamknięte zewnętrzne <input type="radio"/> zamknięte wewnętrzne
Szkolenie dostępne dla grup stanowisk	<input type="checkbox"/> wyższe stanowiska w S.C. <input type="checkbox"/> średni szczebel zarządzania <input type="checkbox"/> pozostałe
Cele szkolenia	1. 2. 3.
Zakres tematyczny	1. 2. 3.
Minimum programowe szkolenia	1. 2. 3.
Wymagane metody szkoleniowe - minimum	<input type="checkbox"/> wykład <input type="checkbox"/> studium przypadku <input type="checkbox"/> ćwiczenia indywidualne <input type="checkbox"/> prezentacja multimedialna <input type="checkbox"/> gra symulacyjna <input type="checkbox"/> ćwiczenia w grupach <input type="checkbox"/> dyskusja <input type="checkbox"/> burza mózgów <input type="checkbox"/> metody uczenia się na stanowisku pracy
Materiały szkoleniowe	<input type="checkbox"/> prezentacja w formie elektronicznej <input type="checkbox"/> informacja organizacyjna <input type="checkbox"/> pre-test <input type="checkbox"/> wydruk prezentacji z miejscem na notatki <input type="checkbox"/> program szkolenia <input type="checkbox"/> post-test <input type="checkbox"/> handout, ćwiczenia <input type="checkbox"/> scenariusz szkolenia <input type="checkbox"/> raport ze szkolenia zawierający wnioski i rekomendacje
Wymagany sprzęt	<input type="checkbox"/> rzutnik <input type="checkbox"/> kamera <input type="checkbox"/> sprzęt moderacyjny <input type="checkbox"/> ekran <input type="checkbox"/> odbornik TV <input type="checkbox"/> inne: <input type="checkbox"/> nagłośnienie <input type="checkbox"/> flipchart
Czas trwania szkolenia	<input type="radio"/> do 4 godzin <input type="radio"/> 1 dzień <input type="radio"/> 2 dni <input type="radio"/> powyżej 2 dni
Miejsce realizacji szkolenia	<input type="radio"/> wewnętrznie w siedzibie urzędu <input type="radio"/> wewnętrznie w innym urządzie <input type="radio"/> zewnętrznie
Liczba uczestników szkolenia	planowana rzeczywista
Koszt szkolenia za osobodzień brutto	planowany rzeczywisty

Praktyczna użyteczność narzędzia

Narzędzie jest użyteczne podczas przygotowania zapytania ofertowego/przetargu jako źródło informacji o specyfice konkretnego szkolenia, które musi być uwzględnione przy tworzeniu oferty przez oferentów. Jednocześnie karta szkolenia zawiera zamknięty katalog elementów, których w zapytaniu ofertowym/przetargu nie może zabraknąć.

Narzędzia można także używać przy tworzeniu sprawozdania Zamawiającego, pobierając dane o szkoleniu w sposób zautomatyzowany lub kopiując ręcznie z Karty szkolenia.

Karta szkolenia może być również wykorzystywana jako szczegółowe źródło informacji o dostępnych na rynku sprawdzonych, zrealizowanych już przez urząd szkoleniach, w sytuacji planowania szkoleń w kolejnym roku. Analiza Kart szkoleń z danej tematyki daje możliwość przełożonemu zorientowania się, jakie szkolenie może zarekomendować podwładnemu. Zaleca się, aby przełożony przed zwróceniem się do komórki ds. Zasobów Ludzkich z prośbą o informację nt. dostępnych w danej tematyce szkoleń zapoznał się z Kartami szkoleń, które były już zrealizowane w poprzednich miesiącach w urzędzie. Dzięki temu zwiększy się efektywność współpracy menedżerów z komórką ds. Zasobów Ludzkich.

2.3.2. Formularz zapytania ofertowego/przetargu – PIIIa. F1

Opis narzędzia

Kolejnym narzędziem jest **Formularz zapytania ofertowego/przetargu (narzędzie PIIIa. F1)**. Zawarte są w nim niezbędne informacje do przygotowania zapytania ofertowego bądź przetargu. Dodatkowo w miejscu opisu przedmiotu zamówienia pobierane są informacje z Karty szkolenia określające niezbędne elementy charakteryzujące szkolenie. Narzędzie „Formularz zapytania ofertowego/przetargu” służy do ujednoczenia zapytań ofertowych/przetargów.

Model narzędzia

PIIIa. F1 Formularz zapytania ofertowego/przetargu

Zamawiający			
Nazwa urzędu			
Adres			
Przedmiot zamówienia			
1. Tryb udzielenia zamówienia	Przetarg		
2. Wartość szacunkowa	powyżej	€	130 000,00
3. Opis przedmiotu zamówienia			
4. Termin wykonania zamówienia do			
5. Warunki udziału w postępowaniu oraz opis sposobu dokonywania oceny spełnienia tych warunków wraz z wykazem oświadczeń lub dokumentów, jakie mają dostarczyć Wykonawcy w celu potwierdzenia spełnienia warunków udziału w postępowaniu			
6. Informacja o sposobie porozumiewania się zamawiającego z wykonawcami oraz przekazywania oświadczeń lub dokumentów, a także wskazanie osób uprawnionych do porozumiewania się z wykonawcami			
7. Wymagania dotyczące wadium			
8. Termin związania ofertą			
9. Opis sposobu przygotowania ofert			
10. Miejsce oraz termin składania i otwarcia ofert			
11. Opis sposobu obliczenia ceny			
12. Opis kryteriów, którymi zamawiający będzie się kierował przy wyborze oferty, wraz z podaniem znaczenia tych kryteriów i sposobu oceny ofert			
13. Przesłanki oraz warunki dokonania zmian zawartej umowy w stosunku do treści oferty			
14. Forma szkolenia	bezpośrednia		
15. Wymagane metody szkoleniowe - minimum	<input type="checkbox"/> wykład <input checked="" type="checkbox"/> prezentacja multimedialna <input type="checkbox"/> dyskusja	<input type="checkbox"/> studium przypadku <input type="checkbox"/> gra symulacyjna <input type="checkbox"/> burza mózgów	<input type="checkbox"/> ćwiczenia indywidualne <input type="checkbox"/> ćwiczenia w grupach <input type="checkbox"/> metody uczenia się na stanowisku pracy
16. Wymagane materiały szkoleniowe - minimum	<input type="checkbox"/> prezentacja w formie elektronicznej <input type="checkbox"/> wydruk prezentacji z miejscem na notatki <input type="checkbox"/> handout, ćwiczenia	<input type="checkbox"/> informacja organizacyjna <input type="checkbox"/> program szkolenia <input type="checkbox"/> scenariusz szkolenia	<input type="checkbox"/> pre-test <input type="checkbox"/> post-test <input type="checkbox"/> raport ze szkolenia zawierający wnioski i rekomendacje
17. Wymagany sprzęt	<input type="checkbox"/> rzutnik <input type="checkbox"/> ekran <input type="checkbox"/> nagłośnienie	<input type="checkbox"/> kamera <input type="checkbox"/> odbiornik TV <input type="checkbox"/> flipchart	<input type="checkbox"/> sprzęt moderacyjny <input type="checkbox"/> inne:
18. Czas trwania szkolenia	<input type="radio"/> do 4 godzin	<input type="radio"/> 1 dzień	<input type="radio"/> 2 dni
19. Załączniki	<input checked="" type="radio"/> powyżej 2 dni		

Praktyczna użyteczność narzędzia

Wypełniając kolejne wiersze, Zamawiający formułuje wszystkie wymagane elementy zapytania ofertowego/przetargu, wskazując sposób zorganizowania i przeprowadzenia szkolenia.

2.3.3. Formularz oceny ofert – PIIIa. F2

Opis narzędzia

Formularz oceny ofert jest to narzędzie ułatwiające wybór najkorzystniejszej oferty. Służy do oceny spełniających warunki formalne ofert, złożonych w trybie:

- zapytania ofertowego,
- przetargu.

Oferty w formularzu mogą być oceniane w zależności od przyjętego sposobu oceny, wg kryterium:

- cena,
- cena i inne kryteria.

Praktyczna użyteczność narzędzia

Narzędzie składa się z 3 arkuszy Excel:

- formularz oceny oferty – zasadnicza część,
- inne kryteria – część do wypełnienia, gdy cena nie jest równa 100,
- wartość kursu euro – arkusz ukryty, zawierający aktualny kurs euro wg Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 grudnia 2011 r. w sprawie średniego kursu złotego w stosunku do euro stanowiącego podstawę przeliczania wartości ogłoszeń Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej (Dz.U. 2011 Nr 282 poz. 1650).

Poniżej zostały przedstawione dwa arkusze: Formularz oceny ofert oraz Inne kryteria.

Model arkusza

P11a. F1 Formularz oceny ofert								
Znak sprawy	ABC/ABC							
Typ	Zapytanie ofertowe							
Przeznaczona kwota netto	42 800,00 zł	€	10 647,83					
stawka VAT	23%							
Przeznaczona kwota brutto	52 644,00 zł							
Kryterium oceny	Cena	40						
	Inne kryteria	60						
Cena najniższa	1,00 zł	Cena najwyższa	125 000,00 zł					
		Najwyżej oceniane kryterium						
Najniżej oceniane kryterium	30,8		37,80					
Lista Oferentów								
Ip.	Ranking ofert	Nazwa	Adres	Kryterium oceny	Cena brutto	Liczba punktów za cenę	Liczba punktów za inne kryteria	Łączna liczba punktów
1	1	Oferta 1.		Cena i inne	1,00 zł	40,00	60,00	100,00
2	nie podlega ocenie	Oferta 2.		Cena i inne	60 000,00 zł	za wysoka wartość brutto	nie podlega ocenie	nie podlega ocenie
3	nie podlega ocenie	Oferta 3.		Cena i inne	125 000,00 zł	za wysoka wartość brutto	nie podlega ocenie	nie podlega ocenie
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
Najkorzystniejsza oferta				100,00 pkt.				
Liczba punktów najkorzystniejszej oferty				100,00 pkt.				
Liczba ofert spełniających warunki				1				

Inne kryteria											
	Liczba punktów za kryterium 1	Liczba punktów za kryterium 2	Liczba punktów za kryterium 3	Liczba punktów za kryterium 1-waga kryterium	Liczba punktów za kryterium 2-waga kryterium	Liczba punktów za kryterium 3-waga kryterium	Suma		Waga kryterium		
Oferta 1.	Członek komisji 1	7	5	5	2,1	1	8,1	kryterium 1	50%		
	Członek komisji 2	5	6	4,5	1,5	1,2	7,2	kryterium 2	30%		
	Członek komisji 3	7	5	5	2,1	1	8,1	kryterium 3	20%		
	Członek komisji 4	5	6	4,5	1,5	1,2	7,2				
	Członek komisji 5	5	6	4,5	1,5	1,2	7,2				
Suma	47	29	28	23,5	8,7	5,6	37,8				
Oferta 2.	Członek komisji 1	8	7	4,5	2,4	1,4	8,3		Oferta 1.	37,8	40,00
	Członek komisji 2	7	7	3,5	2,1	1,4	7			za wysoka wartość brutto	34,10
	Członek komisji 3	6	8	2,5	1,8	1,6	5,9			za wysoka wartość brutto	30,80
	Członek komisji 4	7	7	3,5	2,1	1,4	7		0		
	Członek komisji 5	6	8	2,5	1,8	1,6	5,9		0		
Suma	33	34	37	16,5	10,2	7,4	34,1		0		
											37,80

W celu ułatwienia pracy z narzędziem wprowadzono kod kolorów:

- pola żółte do wypełnienia,
- pole pomarańczowe – lista rozwijana z wartością podatku VAT,
- pola zielone – formatują się automatycznie, podświetlona zostaje pozycja najkorzystniejszej oferty oraz najwyższa wartość punktowa,
- pola czerwone – formatują się automatycznie, podświetlona zostaje pozycja w przypadku, gdy oferta przekracza przeznaczoną wartość brutto i tym samym nie podlega ocenie,
- komórki bez wypełnień w celu zachowania poprawności formuł zostały zablokowane,
- pola niebieskie w arkuszu – Inne kryteria do opcjonalnego wypełnienia.

2.3.4. Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS) – PIIIa. N2

Opis narzędzia

Na ostatnim etapie podprocesu Realizacji szkoleń należy przeprowadzić ocenę jakości szkolenia i opracować sprawozdanie z realizacji szkolenia. Do oceny szkolenia służy **Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia (narzędzie PIIIa. N2, dalej AIOS)**. Zakłada się, że po każdym szkoleniu uczestnik wypełnia anonimowo AIOS, w którym oceniane są 3 główne elementy: sposób organizacji szkolenia, ocena kompetencji i postawy trenera, ocena programu szkolenia i metod szkoleniowych.

Model narzędzia

PiIIa. N2 Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS)

Upewniam się o wypełnienie poniższego formularza, zbierającego istotne dane i informacje dotyczące obszaru szkolenia i rozwoju pracowników administracji rządowej. Przekazane przez Państwa informacje stanowią będąc dane źródłowe niezbędne do oceny efektywności szkoleń. Prosimy o wypełnienie wszystkich rubryk i przekazanie niniejszego arkusza organizatorowi szkolenia. **Dziękujemy za pomoc.**

1. Dane szkolenia	
Numer ewidencyjny szkolenia	
2. Metryczka danych osobowych	
2.1. Czy Pani/Pana staż pracy w administracji wynosi (proszę zaznaczyć właściwie):	<input type="radio"/> 0-5 lat <input type="radio"/> 6-10 lat <input type="radio"/> 11-20 lat <input type="radio"/> 21-30 lat <input type="radio"/> 31-40 lat <input type="radio"/> 40 i więcej
2.2. Czy ma Pani/Pan (proszę zaznaczyć właściwie):	<input type="radio"/> 15-24 lat <input type="radio"/> 25-34 lat <input type="radio"/> 35-44 lat <input type="radio"/> 45-54 lat <input type="radio"/> 55-64 lat <input type="radio"/> powyżej 64 lat
3. Ocena sposobu organizacji szkolenia	
Jak ocenia Pani/Pani (5 – bardzo wysoko, 1 – bardzo nisko):	
3.1. Lokalizację miejsca szkolenia i możliwość dojazdu	5
3.2. Warunki szkolenia (sala, wyposażenie, oświetlenie)	5
3.3. Jakość materiałów szkoleniowych	5
3.4. Jakość warunków (wyżywienie, zakwaterowanie)	5
4. Ocena programu szkolenia i metody szkolenia	
W jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami (5 – zdecydowanie zgadzam się, 1 – zdecydowanie nie zgadzam się):	
4.1. Dzięki udziałowi w szkoleniu zdobyłem/-am nową wiedzę/nowe umiejętności potrzebne na moim stanowisku/pracy	5
4.2. Cele szkolenia były jasno określone	5
4.3. Program szkolenia został zrealizowany (poszczególne tematy omówione)	5
4.4. Materiały pomocnicze były merytoryczne	5
4.5. Metody szkolenia, rytm pracy i środki dydaktyczne pomogły osiągnąć cele szkolenia	5
4.6. Szkolenie jest dobrze dopasowane do potrzeb urzędu, wspiera realizację jego celów	5
4.7. Szkolenie było dostosowane do potrzeb wynikających z zakresu zadań na moim stanowisku	5
4.8. Dzięki uczestnictwu w szkoleniu podniosłem/-am swoje kompetencje zawodowe	5



5. Ocena kompetencji i postawy trenera/wykładowcy W jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami (5 – zdecydowanie nie zgadzam się):	
Trener 1	Imię i nazwisko trenera:
5.1. Trener był przygotowany merytorycznie do prowadzenia szkolenia	5
5.2. Trener posiadał umiejętności przekazywania wiedzy	5
5.3. Trener sprawnie przechodził od teorii do praktyki	5
5.4. Postawa trenera była przyjazna, profesjonalna i zaangażowana	5
Trener 2	Imię i nazwisko trenera:
5.1. Trener był przygotowany merytorycznie do prowadzenia szkolenia	5
5.2. Trener posiadał umiejętności przekazywania wiedzy	5
5.3. Trener sprawnie przechodził od teorii do praktyki	5
5.4. Postawa trenera była przyjazna, profesjonalna i zaangażowana	5
6. Ocena szkolenia	
Moja ogólna ocena szkolenia (5 – bardzo wysoko, 1 – bardzo nisko)	
3	
6.1. Jakie aspekty szkolenia wymagają zmiany (zakres tematyczny, metoda szkolenia, dobór uczestników, inne)	
6.2. Jakie aspekty szkolenia szczególnie mi się podobały (zakres tematyczny, metoda szkolenia, dobór uczestników, inne)	
Moją osobistą motywację do udziału w szkoleniach oceniam jako: (5 – bardzo wysoko, 1 – bardzo nisko)	
5	

Praktyczna użyteczność narzędzia

Wyszczególnione w każdym z 3 elementów kryteria są opisane twierdzeniami, które wypełniający oceniają w skali pięciostopniowej (5 – zdecydowanie się zgadzam, 1 – zdecydowanie się nie zgadzam). Na koniec uczestnik dokonuje ogólnej oceny szkolenia, biorąc pod uwagę wszystkie dotychczas przyznane oceny. Uśrednione wyniki oceny dokonanej przez wszystkich uczestników szkolenia wprowadzane są po szkoleniu przez komórkę ds. Zasobów Ludzkich na Listę referencyjną dostawców usług szkoleniowych (PIV. F2) oraz na Kartę szkolenia (PIIIa. N1).

2.3.5. Wzór sprawozdania Wykonawcy ze szkolenia – PIIIa. F3

Opis narzędzia

Zakłada się, że Wykonawca będzie sporządzał sprawozdanie na przygotowanym przez Zamawiającego wzorze. Ułatwi to kierownikowi urzędu przygotowanie sprawozdania dla Szefa Służby Cywilnej, określone w Rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2010 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej. Wzór sprawozdania Wykonawcy ze szkolenia zawiera podstawowe informacje o szkoleniu, jego klasyfikację, wymagany na szkoleniu sprzęt oraz zestawienie wyników pre- i post-testów. Narzędzie umożliwia zestawienie danych i wyników ocen zrealizowanego szkolenia. Dzięki narzędziu możemy porównywać szkolenia oraz zestawiać dane i wyniki ocen szkoleń dla celów sprawozdawczości (głównie wewnątrz urzędu).

PIIIa. F3 Wzór sprawozdania Wykonawcy z realizacji szkolenia

1. Informacje o szkoleniu						
Grupa tematyczna szkolenia						
Temat szkolenia						
Nazwa szkolenia						
Forma szkolenia						
Termin szkolenia						
Miejsce szkolenia						
Nazwa Wykonawcy						
Adres Wykonawcy						
Trenerzy						
Uczestnicy (załącznik 1 lista uczestników)						
2. Sposób organizacji szkolenia						
Status szkolenia						
Podtyp szkolenia						
Wykorzystane metody szkoleniowe						
Wykorzystany sprzęt						
3. Analiza wyników wypełnionych przez uczestników szkolenia pre- i post-testów						
Lp.	Numer grupy	Średni wynik pre-testu	Wyniki w % z pre-testu	Średni wynik post-testu	Wyniki w % z post-testu	Różnica w % między pre- i post-testem

4. Analiza wyników ankiet		
4.1. Ocena sposobu organizacji szkolenia	Średnia wyników	Średnia wyników wyrażona w procentach
4.1.1. Lokalizacja miejsca szkolenia i możliwość dojazdu		
4.1.2. Warunki szkolenia (sala, wyposażenie, oświetlenie)		
4.1.3. Jakość materiałów szkoleniowych		
4.1.4. Jakość warunków (wyżywienie, zakwaterowanie)		
4.2. Ocena programu szkolenia i metody szkolenia	Średnia wyników	Średnia wyników wyrażona w procentach
4.2.1. Dzięki udziałowi w szkoleniu zdobyłem/-am nową wiedzę/umiejętności potrzebne na moim stanowisku pracy		
4.2.2. Cele szkolenia były jasno określone		
4.2.3. Program szkolenia został zrealizowany (poszczególne tematy omówione)		
4.2.4. Materiały pomocnicze były merytoryczne		
4.2.5. Metody szkolenia, rytm pracy i środki dydaktyczne pomogły osiągnąć cele szkolenia		
4.2.6. Szkolenie jest dobrze dopasowane do potrzeb urzędu, wspiera realizację jego celów		
4.2.7. Szkolenie było dostosowane do potrzeb wynikających z zakresu zadań na moim stanowisku		
4.2.8. Dzięki uczestnictwu w szkoleniu podniosłem/-am swoje kompetencje zawodowe		
4.3. Ocena kompetencji i postawy trenera/wykładowcy	Średnia wyników	Średnia wyników wyrażona w procentach
Trener 1	Imię i nazwisko trenera:	
4.3.1. Trener był przygotowany merytorycznie do prowadzenia szkolenia		
4.3.2. Trener posiadał umiejętność przekazywania wiedzy		
4.3.3. Trener sprawnie przechodził od teorii do praktyki		
4.3.4. Postawa trenera była przyjazna, profesjonalna i zaangażowana		
Trener 2	Imię i nazwisko trenera:	
4.3.1. Trener był przygotowany merytorycznie do prowadzenia szkolenia		
4.3.2. Trener posiadał umiejętność przekazywania wiedzy		
4.3.3. Trener sprawnie przechodził od teorii do praktyki		
4.3.4. Postawa trenera była przyjazna, profesjonalna i zaangażowana		
4.4. Ogólna ocena szkolenia	Średnia wyników	Średnia wyników wyrażona w procentach
4.4.1. Moja ogólna ocena szkolenia		

Praktyczna użyteczność narzędzia

W części pierwszej narzędzia „Informacje o szkoleniu” komórki należy uzupełnić danymi o grupie, temacie, nazwie, terminie, miejscu szkolenia, nazwie i adresie wykonawcy. Część drugą „Sposób organizacji szkolenia” wypełnia się danymi o szkoleniu wynikającymi z Karty szkolenia, np. podtyp szkolenia, status, forma itp. W części trzeciej Wykonawca zobowiązany jest również do przedstawienia w sprawozdaniu zestawionych wyników pre- i post-testów. W części czwartej Wykonawca zestawia wyniki oceny szkolenia AIOS wraz z podaniem średniej ogólnej oceny szkolenia, wystawionej przez uczestników.

2.4. Ocena jakości i efektywności szkoleń

2.4.1. Wzór sprawozdania Zamawiającego z realizacji szkolenia – PIV. F1

Opis narzędzia

Wzór sprawozdania obejmuje przede wszystkim informacje zawarte w sprawozdaniu Wykonawcy (m.in. dotyczące sposobu organizacji szkolenia). Narzędzie umożliwia ujednoczenie i wystandaryzowanie sprawozdań przygotowywanych przez Zamawiającego po zrealizowaniu szkolenia przez Wykonawcę. Podobnie jak w przypadku sprawozdania Wykonawcy ze szkolenia, dzięki temu narzędziu możemy porównywać zrealizowane szkolenia oraz zestawiać dane i wyniki ocen szkoleń dla celów sprawozdawczości prowadzonej na potrzeby urzędu.

Model narzędzia

PIV. F1 Wzór sprawozdania Zamawiającego z realizacji szkolenia

1. Informacje o szkoleniu		
Grupa tematyczna szkolenia	0	
Temat szkolenia	0	
Nazwa szkolenia	0	
Forma szkolenia		
Termin szkolenia		
Miejsce szkolenia		
Nazwa Wykonawcy		
Adres Wykonawcy		
Trenerzy		
Uczestnicy (załącznik 1 lista uczestników)		
2. Ocena szkolenia		
Cele szkolenia	1.	
	2.	
	3.	
Założenia szkolenia	1.	
	2.	
	3.	
Cele szkolenia zostały zrealizowane (5 – zdecydowanie tak, 1 – zdecydowanie nie):		5
Założenia szkolenia zostały zrealizowane (5 – zdecydowanie tak, 1 – zdecydowanie nie):		5
3. Sposób organizacji szkolenia		
Status szkolenia		
Podtyp szkolenia		
Wykorzystane metody szkoleniowe		
Wykorzystany sprzęt		
4. Poziom efektywności szkolenia (zbiorcze wyniki Arkusza Oceny Efektywności Szkolenia - AOES)		
5. Stopień wypełnienia warunków umowy oraz współpraca pomiędzy organizatorem a podmiotem, któremu powierzono prowadzenie szkolenia		

Praktyczna użyteczność narzędzia

Zamawiający w części pierwszej uzupełnia podstawowe informacje o szkoleniu. Część danych zaciąga się tu automatycznie (grupa tematyczna, temat, nazwa szkolenia) zgodnie z komentarzami umieszczonymi w komórkach. W drugiej części Zamawiający wpisuje cele i założenia szkolenia wraz z oceną ich realizacji. W części trzeciej, w sposobie organizacji szkolenia, należy podać dane klasyfikacyjne przeprowadzonego szkolenia. Część czwarta odnosi się do oceny poziomu efektywności szkolenia, gdzie Zamawiający wprowadza zbiorcze wyniki oceny efektywności szkolenia z arkusza AOES. Część piąta – ostatnia, wymaga dokonania opisu stopnia wypełnienia warunków umowy oraz współpracy pomiędzy organizatorem a realizatorem szkolenia.

2.4.2. Arkusz Oceny Efektywności Szkolenia (AOES) – PIV. N1

Opis narzędzia

Narzędzie służy ocenie szkolenia, a konkretnie przeprowadzeniu badania efektywności szkolenia. Służą temu dwie części formularza – pierwsza dla uczestnika szkolenia, druga – dla przełożonego uczestnika szkolenia. Wzór arkusza zaczerpnięty jest z obecnie funkcjonującego już narzędzia i wzbogacono go o uwagi dotychczasowych użytkowników.

PIV. N1 Arkusz Oceny Efektywności Szkolenia (AOES)

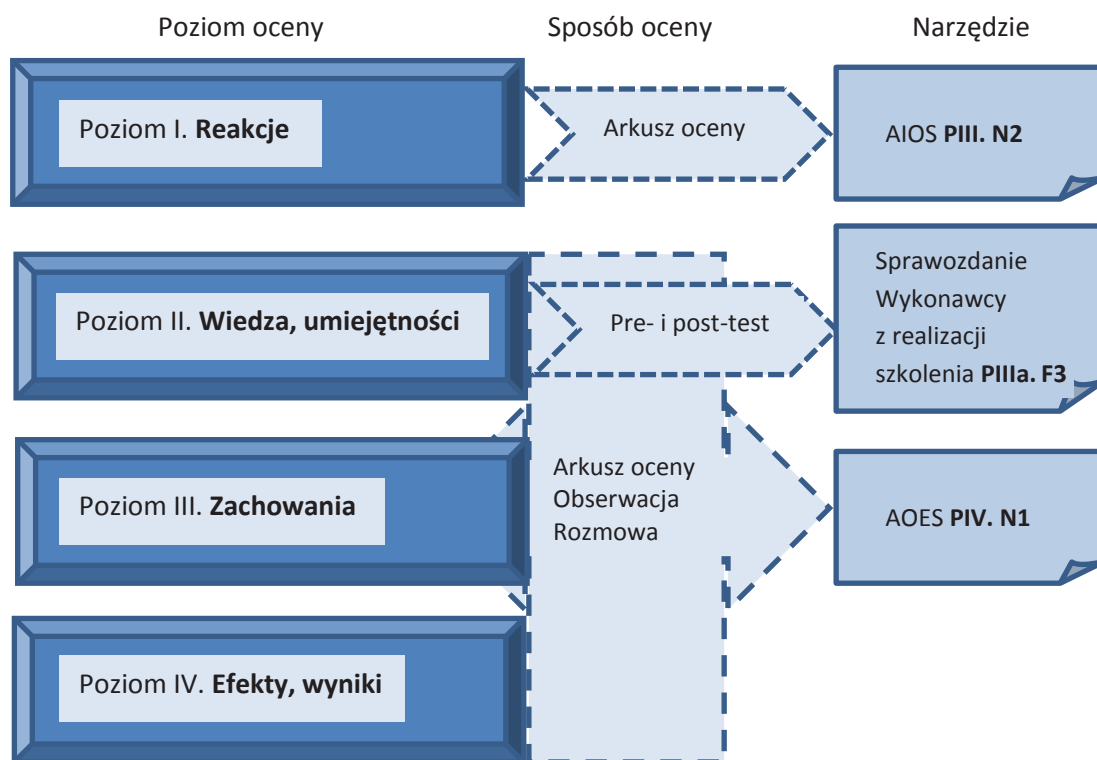
Część do wypełnienia przez pracownika komórki ds. Zasobów Ludzkich	
1. Informacje o szkoleniu	
Nazwa szkolenia	
Data szkolenia	
Nr ewidencyjny szkolenia	
Część do wypełnienia przez uczestnika szkolenia	
Data wypełnienia formularza	
1. Czy nabyta przez Ciebie wiedza jest wykorzystywana w praktyce:	
TAK	NIE
1.1. Proszę podać przykłady zastosowania nabytej przez Ciebie wiedzy w praktyce:	Dlaczego?
	<input type="checkbox"/> potrzebuję dalszych szkoleń w tym zakresie <input type="checkbox"/> szkolenie nie zawierało elementów praktycznego wykorzystania wiedzy <input type="checkbox"/> nie jestem w stanie przenieść wiedzy na praktykę <input type="checkbox"/> inne, jakie?
1.2. Jakie działania zostały podjęte dzięki zdobytej przez Ciebie na szkoleniu wiedzy i umiejętnościom (proszę podać przykłady nowych rozwiązań lub nowego podejścia do wykonywanych zadań)?	
2. Szkolenie, w którym uczestniczyłeś pozytywnie wpłynęło na (5 – zdecydowanie tak, 1 – zdecydowanie nie):	
2.1. Wydajność Twojej pracy (możliwość realizacji wyznaczonych zadań w krótszym czasie)	5
2.2. Efektywność Twojej pracy (możliwość osiągnięcia lepszych rezultatów)	5
2.3. Wyższą motywację do wykonywanej przez Ciebie pracy	5
2.4. Efektywność i jakość współpracy w ramach urzędu	5
3. Ocena efektywności szkolenia	
Efektywność szkolenia oceniam (5 – bardzo wysoko, 1 – bardzo nisko)	5
Część do wypełnienia przez bezpośredniego przełożonego uczestnika szkolenia	
Data oceny przez przełożonego	
1. Elementy kaskadowania wiedzy	
1.1. Czy pracownik prezentował treści, których dotyczyło szkolenie?	<input type="checkbox"/> tak, podczas spotkania indywidualnego z przełożonym <input type="checkbox"/> tak, podczas przygotowanej przez niego prezentacji/szkolenia <input type="checkbox"/> nie prezentował
1.2. Czy pracownik udostępnił innym współpracownikom materiały?	<input type="radio"/> tak <input type="radio"/> nie
2. Czy nabyta przez pracownika wiedza jest wykorzystywana w praktyce:	
TAK	NIE
2.1. Jakie działania podjął pracownik bądź jakie wprowadził zmiany dzięki zdobytej na szkoleniu wiedzy i umiejętnościom (proszę podać przykłady nowych rozwiązań lub nowego podejścia do wykonywanych zadań zastosowane przez pracownika)?	Dlaczego?
	<input type="checkbox"/> potrzebuję dalszych szkoleń w tym zakresie <input type="checkbox"/> szkolenie nie zawierało elementów praktycznego wykorzystania wiedzy <input type="checkbox"/> nie jestem w stanie przenieść wiedzy na praktykę <input type="checkbox"/> inne, jakie?
3. Szkolenie, w którym uczestniczył pracownik pozytywnie wpłynęło na (5 – zdecydowanie tak, 1 – zdecydowanie nie):	
3.1. Wzrost wiedzy i rozeznania pracownika w temacie objętym szkoleniem	5
3.2. Wydajność pracy pracownika (realizacja wyznaczonych zadań w krótszym czasie)	5
3.3. Efektywność pracy pracownika (osiągnięcie lepszych rezultatów)	5
3.4. Efektywność i jakość współpracy pracownika w ramach urzędu	5
3.5. Satysfakcję klientów urzędu (wewnętrznych i zewnętrznych)	5
3.6. Wyższą motywację do wykonywanej przez niego pracy	5
4. Ocena efektywności szkolenia	
Efektywność szkolenia oceniam (5 – bardzo wysoko, 1 – bardzo nisko)	5

Praktyczna użyteczność narzędzia

Arkusze ten pozwala ocenić, czy w wyniku odbycia przez danego członka korpusu służby cywilnej szkolenia wzrosła jego wydajność i efektywność oraz czy nastąpiła zmiana w motywacji do pracy. Arkusz sprawdza również, czy wiedza nabyta na szkoleniu jest wykorzystywana w praktyce i czy dzięki zdobytym umiejętnościom uczestnik szkolenia wprowadził nowe rozwiązania do pracy urzędu. Odpowiadając na pytania zawarte w arkuszu, należy również wskazać, czy wiedza nabyta na szkoleniu jest kaskadowana na innych członków korpusu służby cywilnej w postaci prezentacji, przeprowadzenia szkolenia lub przekazania materiałów.

Wszystkie narzędzia służące ewaluacji szkoleń zaprojektowane są w oparciu o model oceny szkoleń D.L. Kirkpatricka składający się z 4 poziomów. Proponowane narzędzia (AIOS – PIII. N2, AOES – PIV. N1 oraz sprawozdanie Wykonawcy z wynikiem pre- i post-testu – PIIIa. F3) umożliwiają dość wszechstronną ocenę szkolenia. Poniżej prezentowany jest model oceny szkoleń z wykorzystaniem zaprojektowanych narzędzi.

Schemat 5. Model oceny szkoleń z wykorzystaniem zaprojektowanych narzędzi



Źródło: Opracowanie własne.

Praktyczna użyteczność narzędzia

Wyniki w bazie sortowane mogą być wg wyników z AIOS i AOES, co pozwala na wybór skutecznego wykonawcy spośród podmiotów, które zrealizowały szkolenia najwyższej jakości i o największej efektywności. Lista referencyjna umożliwia sortowanie rekordów w bazie wg dowolnych, określonych w bazie kryteriów. Pozwala to na szybkie odnalezienie potrzebnych ofert szkoleniowych lub dostawców. Lista referencyjna dostawców usług szkoleniowych przeznaczona jest do gromadzenia danych nt. zrealizowanych szkoleń otwartych i zamkniętych.

2.4.4. Indywidualna karta szkoleń członka korpusu służby cywilnej – PIV. F3

Opis narzędzia

Karta przygotowywana jest dla każdego członka korpusu służby cywilnej w danym urzędzie. Zawarte są w niej podstawowe informacje o szkoleniu, jak również koszty szkolenia brutto ponoszone zarówno przez urząd, jak i członka korpusu służby cywilnej (jeżeli przewidziany jest udział własny w szkoleniu – dotyczy to jedynie sytuacji, kiedy szkolenia odbywają się poza godzinami pracy np. wieczorne kursy językowe). W karcie znajdują się również oceny efektywności szkolenia wystawione przez pracownika jego przełożonego.


Model narzędzia
PIV. F3 Indywidualna karta szkoleń członka korpusu służby cywilnej

lp.	Ogólne informacje o szkoleniu				Szczegółowe informacje o szkoleniu					Koszt szkolenia brutto w PLN				Oceny szkolenia		
	Nr ewidencyjny szkolenia	Data szkolenia/Liczba dni szkoleniowych	Uzyskanie certyfikatu, zaświadczenia, dyplomu	Grupa tematyczna szkolenia	Temat szkolenia	Nazwa szkolenia	Poziom szkolenia	Nr ewidencyjny szkolenia	Udział urzędu	Udział własny pracownika	łącznie w danym roku	łącznie narastająco	Nazwa komórki organizacyjnej	AOES Ocena Efektywności Szkolenia przez uczestnika	AOES Ocena Efektywności Szkolenia przez przełożonego uczestnika	
1.			Tak				A			0	0					
2.										0	0					
3.										0	0					
4.										0	0					
5.										0	0					

Praktyczna użyteczność narzędzia

Narzędzie służy do monitorowania i aktualizacji rocznego planu szkoleń. Ponadto może być wykorzystane do dokumentowania rozwoju członka korpusu służby cywilnej. Umożliwia podsumowywanie w latach oraz łącznie od momentu rozpoczęcia pracy w urzędzie, inwestycji finansowych dokonywanych przez urząd na rozwój członka korpusu służby cywilnej. Każdy członek korpusu służby cywilnej ma wgląd do swojej karty. Uprawnienie takie przysługuje również przełożonemu. Karta jest także pomocna przy przygotowywaniu rozmowy w ramach IPRZ oraz przy ocenie okresowej.

Wszystkie zaprojektowane narzędzia zostały przygotowane przy użyciu arkusza kalkulacyjnego MS Excel 2010. Instrukcje dotyczące sposobu wypełniania poszczególnych komórek w arkuszach dodane są w formie komentarzy. Narzędzia w formie elektronicznej dostępne są na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (<http://dsc.kprm.gov.pl/>). Modele narzędzi mogą być też wykorzystywane przy projektowaniu całościowych systemów informatycznych wspierających Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w urzędzie.

V. Monitorowanie wdrożenia Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej – propozycja

W odniesieniu do urzędów nie jest uzasadnione wprowadzanie odrębnego systemu monitorowania wdrożenia Polityki szkoleniowej. Poprzez wykonanie zadań rekomendowanych w harmonogramie wdrożenia Polityki szkoleniowej jednym z jej rezultatów będzie przyjęcie Polityki szkoleniowej jako regulacji wewnętrznej, będącej w gestii kierownika urzędu. Rekomenduje się, aby funkcja monitoringu była włączona do procedury audytu wewnętrznego, który zajmuje się oceną formalną przestrzegania regulacji wewnętrznych w urzędzie. Tym samym odpowiedzialność w tym zakresie przypisana powinna być do osób prowadzących audyt wewnętrzny w urzędzie. Rekomenduje się, by osoba odpowiedzialna za wdrożenie Polityki szkoleniowej (kierownik komórki ds. Zasobów Ludzkich lub osoba przez niego upoważniona) dokonywała rocznej oceny jakościowej (w tym identyfikacji ewentualnych problemów) stosowania przyjętej w urzędzie Polityki szkoleniowej, która wraz z ewentualnymi wnioskami dotyczącymi jej weryfikacji powinna być włączona do rocznego sprawozdania z realizacji Polityki szkoleniowej.

Należy także rozważyć wprowadzenie przez urząd oceny skuteczności, by można było reagować w przypadku niewystarczających postępów w tym zakresie. Wymaga to oczywiście stworzenia odpowiednich warunków organizacyjnych i finansowych.

W przypadku wprowadzenia powyższej rekomendacji proponuje się stworzenie systemu obejmującego:

- monitoring, czyli podsystem zbierania i selekcjonowania informacji,
- ewaluację, czyli podsystem oceny i interpretacji zgromadzonego materiału.

Monitoring powinien być skoncentrowany w tym przypadku na zbieraniu informacji w zakresie prowadzonych działań komunikacyjnych i ich skuteczności.

Dane w systemie monitoringu powinny być gromadzone na podstawie danych statystycznych, ankiet i formularzy dla odbiorców działań bezpośrednich oraz badań rynku.

Dane zgromadzone w procesie monitoringu powinny posłużyć jako podstawa analiz dokonywanych w procesie ewaluacji. Ewaluacja służyć będzie ustaleniu, czy zostały osiągnięte zamierzone cele.

Ewaluacja działań wynikających z wdrożenia Polityki szkoleniowej w urzędzie powinna się opierać na dwóch rodzajach ocen:

- ex-ante (przed wdrożeniem) – definicyjnie tożsama z analizą wykonalności (w tym wypadku możliwości wdrożenia). Ma ona na celu optymalizację zasobów, poprawę trafności w zakresie celów Polityki. Przedmiotem badania ex-ante są zakładane cele, przewidywane rezultaty, spójność z celami i innymi dokumentami urzędów, komplementarność z innymi politykami, a także procedury wdrażania, monitorowania oceny i możliwości finansowania,
- ex-post (po zakończeniu projektu) – ma ona na celu:
 - ocenę efektów wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej,
 - wyciągnięcie wniosków dla kolejnych działań.

Przedmiotem badania są efekty realizowanej Polityki i wynikające z niej oddziaływania na otoczenie i różne grupy interesariuszy. W szczególności badana jest użyteczność i trwałość rezultatów wdrożonej Polityki, efektywność i skuteczność wykorzystania zasobów, a także synergia z inicjatywami i innymi politykami obowiązującymi w służbie cywilnej⁶.

⁶ Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych. Czy Twój projekt przyniósł oczekiwane korzyści?, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2009 r.

VI. Spis tabel i schematów

Spis tabel

Tabela 1. Analiza SWOT dotycząca wdrożenia Polityki szkoleniowej	8
Tabela 2. Proponowany harmonogram racjonalnego wdrażania Polityki szkoleniowej w urzędzie	17
Tabela 3. Bariery wdrażania Polityki szkoleniowej i sposoby ich przewyżczenia	18
Tabela 4. Zastosowanie narzędzi w procesie szkoleniowym.....	22

Spis schematów

Schemat 1. Komponenty systemu zarządzania urzędem	11
Schemat 2. Rozwój a pozostałe elementy Systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi	14
Schemat 3. Działanie narzędzi do identyfikacji potrzeb szkoleniowych wspierających pracę przełożonego	28
Schemat 4. Model pracy z narzędziem	30
Schemat 5. Model oceny szkoleń z wykorzystaniem zaprojektowanych narzędzi.....	57

Bibliografia

- 1) Kirkpatrick D.L. *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001 r.
- 2) *Podręcznik ewaluacji efektów projektów infrastrukturalnych. Czy Twój projekt przyniósł oczekiwane korzyści?*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2009 r.
- 3) *Poradnik – zasady prowadzenia bilansu kompetencyjnego*, Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011 r.
- 4) Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w służbie cywilnej na lata 2011–2020 (projekt).
- 5) Thompson A.A., A.J. Strickland *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin, Homewood Ill., Boston Ma. 1993 r.

Spis aktów prawnych:

- 1) Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. Nr 227, poz. 1505, z późn. zm.).
- 2) Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo Zamówień Publicznych (Dz.U. 2004 Nr 19, poz. 177 z późn. zm.).
- 3) Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 grudnia 2011 r. w sprawie średniego kursu złotego w stosunku do euro stanowiącego podstawę przeliczania wartości ogłoszeń Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej (Dz.U. 2011 Nr 282, poz. 1650).
- 4) Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2010 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej (Dz.U. Nr 190, poz. 1274).

Publikacja bezpłatna

Publikacja opracowana w ramach projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej* współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Funduszu Społecznego, Priorytetu V *Dobre rządzenie*, Działania 5.1 *Wzmocnienie potencjału administracji rządowej*, Poddziałania 5.1.1 *Modernizacja systemów zarządzania podnoszenia kompetencji kadr*, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

DANE ZAMAWIAJĄCEGO:

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Departament Służby Cywilnej

Al. Ujazdowskie 1/3

00-583 Warszawa

Tel: +48 22 694 75 39

www.dsc.kprm.gov.pl

DANE WYKONAWCY:

ResPublic sp. z o.o.

Ul. Trębacka 4

00-074 Warszawa

Tel: +48 22 630 98 34

IBC GROUP Central Europe Holding SA

Ul. Mokotowska 1

00-640 Warszawa

Tel: +48 22 250 18 39

ISBN: 978-83-935218-0-7