

STANDARDOWE PROCEDURY OPERACYJNE

Zarządzanie karierą i szkoleniami

Investrade sp. z o.o.

Branża: Projektowanie i budowa sieci światłowodowych

Data wejścia w życie: 10.02.2026

Zatwierdził: Zarząd Investrade sp. z o.o.

1. CEL, ZAKRES I DEFINICJE

1.1. Cel procedury

Celem niniejszej procedury jest ustalenie jednolitych zasad zarządzania rozwojem zawodowym i karierą pracowników Investrade sp. z o.o. oraz organizacji szkoleń zawodowych i specjalistycznych. Procedura określa:

- proces identyfikacji potrzeb szkoleniowych,
- zasady planowania i realizacji szkoleń,
- system oceny kompetencji i luk kompetencyjnych,
- ścieżki kariery i awansu wewnętrznego,
- programy rozwoju talentów i sukcesji,
- zasady finansowania i ewidencjonowania szkoleń.

1.2. Zakres stosowania

Procedura obowiązuje wszystkich pracowników Investrade sp. z o.o. zatrudnionych na podstawie umowy o pracę oraz menedżerów odpowiedzialnych za rozwój swoich zespołów.

1.3. Definicje

Termin	Definicja
Zarządzanie karierą	Proces planowania, wspierania i monitorowania rozwoju zawodowego pracowników w ramach struktury organizacyjnej firmy, obejmujący awanse, rotacje i ścieżki specjalistyczne

Ścieżka kariery	Sekwencja stanowisk i ról zawodowych, które pracownik może osiągnąć w trakcie pracy w organizacji, uwzględniająca poziomy awansu (asystent projektanta, młodszy projektant, starszy projektant, ekspert, menedżer).
Plan rozwoju indywidualnego (IDP)	Dokument określający cele rozwojowe pracownika, planowane szkolenia, terminy realizacji i mierniki sukcesu, uzgodniony z przełożonym.
Macierz kompetencji	Zestawienie wymaganych kompetencji (wiedza, umiejętności, postawy) dla poszczególnych stanowisk w firmie, stanowiące podstawę do oceny luk kompetencyjnych.
Plan sukcesji	Strategia przygotowania pracowników do objęcia kluczowych stanowisk w przyszłości (następcy na stanowiska kierownicze, ekspertów technicznych).
Szkolenie wewnętrzne	Szkolenie prowadzone przez pracowników firmy (ekspertów, kierowników) w formie warsztatów, coachingu, mentoringu.
Szkolenie zewnętrzne	Szkolenie realizowane przez zewnętrzne instytucje szkoleniowe, uczelnie, stowarzyszenia branżowe.
Certyfikacja branżowa	Uzyskanie certyfikatu potwierdzającego kompetencje w specjalistycznej dziedzinie (np. spawanie światłowodów, pomiary OTDR, projektowanie sieci FTTH).

1.4. Podstawa prawna

Procedura została opracowana zgodnie z:

- Ustawą z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. 2023 poz. 1465 z późn. zm.),
- Ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2024 poz. 475 z późn. zm.),
- Rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 29 stycznia 2013 r. w sprawie należności przysługujących pracownikowi zatrudnionemu w państwowej lub samorządowej jednostce sfery budżetowej z tytułu podróży służbowej (Dz.U. 2013 poz. 167),
- Regulaminem pracy Investrade sp. z o.o.,
- Polityką BHP i procedurami bezpieczeństwa pracy.

2. PODZIAŁ ODPOWIEDZIALNOŚCI

Funkcja	Zakres odpowiedzialności
---------	--------------------------

Zarząd	<ul style="list-style-type: none"> • Zatwierdza strategię rozwoju kadry i budżet na szkolenia • Ustala priorytety rozwojowe dla organizacji • Zatwierdza kluczowe programy rozwoju i plany sukcesji • Nadzoruje realizację celów rozwojowych firmy
Dział HR/Kadry	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynuje proces identyfikacji potrzeb szkoleniowych • Przygotowuje roczny plan szkoleń i budżet • Organizuje szkolenia (logistyka, umowy z dostawcami, rejestracja) • Prowadzi ewidencję szkoleń i certyfikatów • Monitoruje realizację planów rozwoju indywidualnych • Wspiera menedżerów w zarządzaniu karierą pracowników • Przygotowuje raporty z realizacji szkoleń (efektywność, koszty, ROI)
Kierownicy/Menedżerowie	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikują potrzeby szkoleniowe swoich zespołów • Wspólnie z pracownikami tworzą Plany Rozwoju Indywidualnego (IDP) • Prowadzą rozmowy rozwojowe (min. 2 razy w roku) • Oceniają kompetencje pracowników i luki kompetencyjne • Rekomendują pracowników do programów rozwojowych i awansów • Nadzorują wdrażanie wiedzy po szkoleniach • Prowadzą coaching i mentoring dla swoich podwładnych
Pracownik	<ul style="list-style-type: none"> • Aktywnie uczestniczy w procesie rozwoju i planowania kariery • Zgłasza potrzeby szkoleniowe kierownikowi • Uczestniczy w szkoleniach i rozwija kompetencje • Stosuje zdobytą wiedzę w codziennej pracy • Bierze odpowiedzialność za własny rozwój zawodowy • Dzieli się wiedzą z zespołem (dzielenie się wiedzą po szkoleniach)
Stuzba BHP	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje wymagania szkoleniowe BHP (szkolenia wstępne, okresowe, stanowiskowe) • Współpracuje z HR w organizacji szkoleń BHP • Monitoruje terminy ważności szkoleń BHP i certyfikatów uprawnień

3. IDENTYFIKACJA POTRZEB SZKOLENIOWYCH

3.1. Źródła identyfikacji potrzeb

Potrzeby szkoleniowe identyfikowane są na podstawie:

1. **Strategii firmy i celów biznesowych** – nowe projekty, technologie, rozbudowa zespołów, wejście na nowe rynki.
2. **Ocen okresowych pracowników** – identyfikacja luk kompetencyjnych, obszarów wymagających rozwoju.
3. **Rozmów rozwojowych** – bezpośrednie zgłoszenia pracowników, aspiracje zawodowe.
4. **Analizy stanowisk pracy** – macierz kompetencji, porównanie kompetencji posiadanych vs. wymaganych.
5. **Zmian w przepisach** – nowe regulacje prawne, normy, standardy BHP, certyfikacje.
6. **Audytów i kontroli** – zalecenia audytorów wewnętrznych/zewnętrznych, inspekcji PIP, UDT.
7. **Analiz wypadków i zdarzeń potencjalnie wypadkowych** – identyfikacja braków w szkoleniach BHP.
8. **Trendów branżowych** – nowe technologie światłowodowe (5G, FTTx, GPON, spawanie mechaniczne), narzędzia, metody projektowania.

Table 3: Cykl roczny identyfikacji i planowania szkoleń

3.2. Formularz zgłoszenia potrzeb szkoleniowych

Menedżerowie zgłaszają potrzeby szkoleniowe na formularzu zawierającym:

- imię i nazwisko pracownika, stanowisko,
 - temat/obszar szkolenia,
 - cel szkolenia (nabycie nowych kompetencji, uzupełnienie luk, przygotowanie do awansu, certyfikacja),
 - preferowana forma szkolenia (stacjonarne, online, warsztat, konferencja, certyfikacja),
 - preferowany termin realizacji (kwartał, miesiąc),
 - priorytet (wysoki, średni, niski),
 - szacowany koszt (jeśli znany),
 - uzasadnienie biznesowe (wpływ na realizację celów zespołu/projektu).
-

4. PLANOWANIE I ORGANIZACJA SZKOLEŃ

4.1. Rodzaje szkoleń w Investrade

Kategoria szkolenia	Opis i przykłady
Szkolenia BHP (obowiązkowe)	Szkolenia wstępne (ogólne i stanowiskowe), okresowe BHP (co 3 lata dla robotników, co rok dla menedżerów), instruktaże stanowiskowe, szkolenia z prac szczególnie niebezpiecznych (wysokość, przestrzenie zamknięte).
Szkolenia techniczne (branżowe)	Spawanie światłowodów (fuzja termiczna, mechaniczna), pomiary OTDR i reflektometryczne, projektowanie sieci FTTx/GPON, obsługa sprzętu pomiarowego, budowa sieci kablowych i kanalizacji.
Certyfikacje zawodowe	Certyfikaty spawaczy światłowodowych, certyfikaty projektantów sieci telekomunikacyjnych, uprawnienia elektryczne (E, D), uprawnienia UDT (obsługa urządzeń technicznych), kwalifikacje budowlane.
Szkolenia menedżerskie	Zarządzanie projektami (PMP, PRINCE2), zarządzanie zespołem, komunikacja, coaching, negocjacje, leadership, zarządzanie budową.
Szkolenia miękkie (soft skills)	Komunikacja interpersonalna, praca zespołowa, zarządzanie czasem, rozwiązywanie konfliktów, asertywność, prezentacje.
Szkolenia IT	Oprogramowanie CAD (AutoCAD, MicroStation), systemy ERP, oprogramowanie do projektowania sieci światłowodowych, cyberbezpieczeństwo, Office 365.
Szkolenia prawne i compliance	Prawo zamówień publicznych, prawo budowlane, regulacje telekomunikacyjne, RODO, ochrona danych, prawo pracy.
Programy mentorskie i coachingowe	Wewnętrzne programy mentoringu dla młodych specjalistów, coaching menedżerski (zewnętrzni trenerzy/coache).
Konferencje i targi branżowe	Uczestnictwo w konferencjach telekomunikacyjnych, targach branżowych (EXPO, FTTx Council), webinaria ekspertów branżowych.

4.2. Procedura organizacji szkolenia zewnętrznego

1. **Zgłoszenie potrzeby szkoleniowej** – pracownik lub menedżer zgłasza potrzebę do HR (formularz zgłoszenia).

2. **Weryfikacja z planem rocznym** – HR sprawdza, czy szkolenie jest zaplanowane w rocznym planie szkoleń i czy jest dostępny budżet.
3. **Wybór dostawcy szkolenia** – HR identyfikuje dostawców, porównuje oferty (program, certyfikat, cena, opinie), rekomenduje wybór.
4. **Akceptacja menedżera i HR** – menedżer bezpośredni i HR/Zarząd (dla szkoleń powyżej 5000 zł) akceptują szkolenie.
5. **Rejestracja uczestników** – HR dokonuje rejestracji, zawiera umowę z firmą szkoleniową.
6. **Informacja dla pracownika** – HR przekazuje pracownikowi szczegóły (termin, miejsce, program, dokumenty do zabrania).
7. **Realizacja szkolenia** – pracownik uczestniczy w szkoleniu, podpisuje listę obecności, otrzymuje certyfikat/zaświadczenie.
8. **Rozliczenie kosztów** – HR rozlicza fakturę, ewidencjonuje szkolenie w karcie szkoleniowej pracownika.
9. **Ocena efektywności** – pracownik wypełnia ankietę ewaluacyjną, menedżer ocenia wdrożenie wiedzy po szkoleniu (po 1–3 miesiącach).

4.3. Szkolenia wewnętrzne

Firma promuje kulturę dzielenia się wiedzą poprzez:

- **Warsztaty wewnętrzne** – eksperci wewnętrzni prowadzą warsztaty dla zespołów (np. nowe narzędzia projektowe)
- **Mentoring** – przypisanie młodszych pracowników do doświadczonych mentorów na okres 6–12 miesięcy.
- **Baza wiedzy** – wewnętrzna platforma (Synology) z dokumentacją, instrukcjami, nagraniami wideo ze szkoleń.
- **Udostępnianie materiałów po szkoleniach zewnętrznych** – pracownik po szkoleniu zewnętrznym dzieli się wiedzą z zespołem (prezentacja, notatki).

4.4. Finansowanie szkoleń

Kategoria szkolenia	Zasady finansowania
Szkolenia obowiązkowe BHP	100% finansowane przez pracodawcę (obowiązek ustawowy).
Szkolenia techniczne związane z pracą	100% finansowane przez pracodawcę (koszty obejmują: opłatę za szkolenie, przejazd, zakwaterowanie, diety zgodnie z regulaminem delegacji).
Certyfikacje branżowe wymagane na stanowisku	100% finansowane przez pracodawcę (np. certyfikat spawacza światłowodowego dla technika instalacji).

<p>Szkolenia fakultatywne (podnoszenie kwalifikacji, studia podyplomowe)</p>	<p>Współfinansowanie 50–100% przez pracodawcę (zależnie od dostępnego budżetu i uzasadnienia biznesowego), wymagana umowa lojalnościowa.</p>
<p>Szkolenia na wniosek pracownika (rozwój osobisty, niezwiązany bezpośrednio z pracą)</p>	<p>Finansowanie przez pracownika lub współfinansowanie przez pracodawcę (do 50%) po indywidualnym uzgodnieniu.</p>

4.5. Umowa lojalnościowa

W przypadku szkoleń kosztownych (powyżej 5000 zł brutto) lub długotrwałych (studia podyplomowe, certyfikacje wieloetapowe), pracodawca może wymagać podpisania **umowy lojalnościowej** (umowa o podnoszenie kwalifikacji zawodowych). Umowa określa:

- zakres i koszt szkolenia,
- zobowiązanie pracownika do pozostania w firmie przez określony okres po zakończeniu szkolenia (np. 12–24 miesiące),
- zasady zwrotu kosztów szkolenia w przypadku rozwiązania umowy z inicjatywy pracownika przed upływem okresu lojalnościowego (proporcjonalny zwrot kosztów).

5. SYSTEM OCENY KOMPETENCJI

5.1. Ocena okresowa pracowników

Ocena okresowa pracowników przeprowadzana jest **raz w roku** (zazwyczaj IV kwartał) i obejmuje:

1. **Samoocenę pracownika** – pracownik ocenia swoją realizację celów, kompetencje, osiągnięcia, obszary wymagające rozwoju.
2. **Ocenę menedżera** – menedżer ocenia pracownika w obszarach: realizacja celów (KPI), kompetencje zawodowe, kompetencje miękkie, postawy i wartości firmy.
3. **Rozmowę rozwojową** – menedżer i pracownik omawiają wyniki oceny, uzgadniają cele na kolejny rok, identyfikują potrzeby szkoleniowe, omawiają ścieżkę kariery.
4. **Plan Rozwoju Indywidualnego (IDP)** – wspólne ustalenie planu rozwoju na rok następny (szkolenia, projekty, nowe zadania).

5.2. Analiza luk kompetencyjnych

Menedżer porównuje kompetencje posiadane przez pracownika z kompetencjami wymaganymi na aktualnym stanowisku lub stanowisku docelowym (awans). Różnica stanowi **lukę kompetencyjną**, którą należy uzupełnić poprzez:

- szkolenia (wewnętrzne lub zewnętrzne),

- coaching/mentoring,
- uczestnictwo w projektach rozwijających
- rotację na inne stanowisko,
- samokształcenie (literatura, kursy online, webinaria).

6. ŚCIEŻKI KARIERY I AWANS WEWNĘTRZNY

6.1. Model ścieżek kariery

Investrade oferuje pracownikom **dwie główne modele ścieżek kariery**:

1. **Ścieżka specjalistyczna** – rozwój jako ekspert techniczny, inżynier, projektant, bez przechodzenia na stanowiska menedżerskie. Awans poziomy poprzez rozwój kompetencji i poszerzanie odpowiedzialności (asystent projektanta → projektant → starszy projektant → ekspert ds. projektowania).
2. **Ścieżka menedżerska** – rozwój w kierunku funkcji kierowniczych: specjalista → koordynator projektu → kierownik zespołu → kierownik budowy → dyrektor operacyjny/techniczny.

6.2. Przykładowe ścieżki kariery w branży światłowodowej

Ścieżka technika instalacji światłowodowej:

Pomocnik instalatora → Instalator światłowodów → Starszy instalator/spawacz
→ Brygadzysta → Kierownik ekipy montażowej

Ścieżka projektanta sieci:

Asystent projektanta → Projektant → starszy Projektant → ekspert ds. projektowania

Ścieżka kierownika budowy:

Inspektor nadzoru → Asystent kierownika budowy → Kierownik budowy
→ Starszy kierownik budowy → Dyrektor operacyjny

6.3. Kryteria awansu

Awans wewnętrzny następuje na podstawie spełnienia kryteriów:

- **Kompetencje** – potwierdzenie wymaganych kompetencji na wyższym poziomie
- **Doświadczenie** – minimalny staż na aktualnym stanowisku

- **Wyniki pracy** – konsekwentnie wysokie oceny okresowe, realizacja celów, osiągnięcia projektowe.
- **Certyfikacje i kwalifikacje** – posiadanie wymaganych certyfikatów branżowych, uprawnień (jeśli stanowisko tego wymaga).
- **Rekomendacja menedżera** – pozytywna opinia bezpośredniego przełożonego.
- **Dostępność stanowiska** – istnienie wakatów lub możliwości utworzenia nowego stanowiska (zgodnie ze strukturą organizacyjną i budżetem).

6.4. Proces awansu wewnętrznego

1. **Identyfikacja kandydata** – menedżer rekomenduje pracownika do awansu lub pracownik zgłasza gotowość do awansu podczas rozmowy rozwojowej.
2. **Ocena gotowości** – HR i menedżer oceniają spełnienie kryteriów awansu (kompetencje, doświadczenie, wyniki).
3. **Plan przygotowawczy** (jeśli konieczny) – ustalenie dodatkowych działań rozwojowych (szkolenia, projekty) przed awansem.
4. **Akceptacja Zarządu** – dla awansów na stanowiska kierownicze lub ekspertów – akceptacja Zarządu.
5. **Formalizacja awansu** – aneks do umowy o pracę (zmiana stanowiska, wynagrodzenia, zakresu obowiązków).
6. **Komunikacja** – ogłoszenie awansu wewnątrznie (e-mail, komunikat), onboarding na nowym stanowisku.

8. EWIDENCJA I DOKUMENTACJA SZKOLEŃ

8.1. System przypominający o terminach ważności

HR prowadzi system monitorowania terminów ważności szkoleń (szczególnie BHP, uprawnienia, certyfikaty) i wysyła przypomnienia:

- 3 miesiące przed wygaśnięciem – przypomnienie do pracownika i menedżera,
- 1 miesiąc przed wygaśnięciem – pilne przypomnienie, inicjacja procesu odnowienia szkolenia,
- Po wygaśnięciu – brak ważnego szkolenia = niedopuszczenie do pracy na stanowisku (dla szkoleń BHP, uprawnień wymaganych prawnie).

8.3. Dokumenty potwierdzające szkolenie

Po zakończeniu szkolenia pracownik przekazuje do HR:

- **Certyfikat/zaświadczenie** (oryginał lub kopia potwierdzona),

- **Ankieta ewaluacyjną szkolenia** (formularz oceny jakości szkolenia, trener, materiały, organizacja),
 - **Materiały szkoleniowe** (prezentacje, skrypty) – opcjonalnie, do udostępnienia w bazie wiedzy.
-

- podpisy menedżera i pracownika.

Formularz przekazywany jest do HR i przechowywany w teczce personalnej pracownika.

9. ROZWÓJ KOMPETENCJI MENEĐŻERSKICH

9.1. Program rozwoju menedżerów

Dla osób na stanowiskach kierowniczych lub przygotowujących się do awansu na te stanowiska, firma organizuje dedykowane programy rozwoju menedżerskiego:

- **Szkolenia z zarządzania zespołem** – budowanie zespołu, delegowanie, motywowanie, konfliktów, ocena pracowników.
- **Zarządzanie projektami** – metodyki (PRINCE2, PMP, Agile), planowanie, budżetowanie, zarządzanie ryzykiem.
- **Leadership i komunikacja** – skuteczne przywództwo, zarządzanie zmianą, komunikacja z interesariuszami.
- **Coaching i mentoring** – jak rozwijać swoich pracowników, udzielać feedbacku, prowadzić rozmowy rozwojowe.
- **Zarządzanie budową** – specyfika branży budowlanej/telekomunikacyjnej, harmonogramowanie, nadzór nad realizacją.

9.2. Mentoring dla nowych menedżerów

Nowo mianowani kierownicy/menedżerowie otrzymują wsparcie w postaci **mentoringu** od doświadczonego menedżera wyższego szczebla (zazwyczaj na okres 6–12 miesięcy). Mentor wspiera nowego menedżera w:

- adaptacji do nowej roli,
 - rozwiązywaniu problemów zarządczych,
 - budowaniu autorytetu w zespole,
 - podejmowaniu trudnych decyzji.
-

10. POSTANOWIENIA KOŃCOWE

10.1. Wejście w życie

Procedura wchodzi w życie z dniem **22.10.2025** z chwilą zatwierdzenia przez Zarząd Investrade sp. z o.o. i obowiązuje wszystkich pracowników oraz menedżerów firmy.

15. ZATWIERDZENIE

investrade sp. z o.o.
Dariusz Kuśmierczyk
Wiceprezes Zarządu
Dariusz Kuśmierczyk

investrade sp. z o.o.
20-150 Lublin, ul. Bursaki 6 G-H/19
NIP: 712-308-83-78, KRS: 0000289963
REGON: 060291114