

Zbiór dobrych praktyk dotyczących procesu tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego dla analityków

Zamawiający:

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

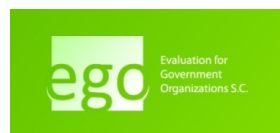
KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW


Wykonawcy:

Instytut Rozwoju Biznesu sp. z o.o.



Evaluation for Government Organizations s.c.



SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI	3
WPROWADZENIE	5
1. KONSULTACJE DOTYCZĄCE TWORZENIA IPRZ DLA ANALITYKÓW	7
2. KRYTERIA DOBORU I CHARAKTERYSTYKA URZĘDÓW, W KTÓRYCH PRZEPROWADZANO PILOTAŻ.....	9
3. DOŚWIADCZENIA I OPINIE ZEBRANE W TOKU PRZEPROWADZONYCH KONSULTACJI	12
4. ZAGROŻENIA I PROBLEMY ZWIĄZANE Z EWENTUALNYM WPROWADZANIEM ZASAD TWORZENIA IPRZ DLA ANALITYKÓW W URZĘDACH ORAZ SUGEROWANE ROZWIĄZANIA	20
5. WNIOSKI DOTYCZĄCE WPROWADZANIA SPROFILOWANYCH IPRZ DLA ANALITYKÓW W POZOSTAŁYCH URZĘDACH ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ	25
BIBLIOGRAFIA	27

WPROWADZENIE

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie dobrych praktyk dotyczących zasad tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego (IPRZ) dla analityków i kandydatów na analityków w urzędach administracji rządowej. Dobre praktyki zostały wypracowane podczas konsultacji w dziesięciu wybranych jednostkach w trzecim kwartale 2014 r.

Tabela 1. Lista urzędów, w których odbyły się konsultacje na temat tworzenia IPRZ dla analityków

Nazwa urzędu	Skrót
Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad	GDDKiA
Główny Urząd Statystyczny	GUS
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów	KPRM
Ministerstwo Finansów	MF
Ministerstwo Gospodarki	MG
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	MKiDN
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	MNiSW
Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi	MRiRW
Ministerstwo Zdrowia	MZ
Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów	UOKiK
OGÓŁEM	10 urzędów

Podstawę do sporządzenia tego dokumentu stanowią:

1. Analiza doświadczeń uzyskanych w trakcie konsultacji na temat tworzenia IPRZ dla analityków w wybranych urzędach.
2. Ankiety i wywiady ze specjalistami HR oraz przełożonymi analityków biorących udział w pilotażu.
3. Analiza innych dokumentów powstałych podczas realizacji projektu *Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji rządowej*¹, czyli:
 - a. *Raportu. Optymalne wdrożenie specjalistycznej ścieżki rozwoju zawodowego dla analityków*² (dalej: *Raport*);
 - b. *Międzyresortowego programu szkoleniowego*³;
 - c. *Zasad tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego dla analityków*⁴ (dalej: *Zasady*).

¹ Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Priorytet V. Działanie 5.1. Poddziałanie 5.1.1).

² *Raport. Optymalne wdrożenie specjalistycznej ścieżki rozwoju zawodowego dla analityków*. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2014.

³ *Międzyresortowy program szkoleniowy*. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2014.

⁴ *Zasady tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego dla analityków*. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2014.

W ramach doradztwa merytorycznego w procesie tworzenia IPRZ dla analityków przeprowadzono następujące działania:

1. Opracowano opis wzoru postępowania przy tworzeniu IPRZ dla analityków⁵ wraz ze stosownymi wskazówkami dotyczącymi działań pożądaných z punktu widzenia realizacji założeń procesu oraz jego punktów krytycznych.
2. Wybrano i przygotowano konsultantów wspierających wdrożenie IPRZ w wytypowanych urzędach.
3. Zapewniono doradztwo i bieżące wsparcie w postaci spotkań doradczych w zakresie tworzenia IPRZ w każdym z dziesięciu wybranych urzędów.
4. Zebrano i usystematyzowano wiedzę o problemach, które mogą się pojawić w trakcie korzystania z *Zasad*, oraz sposoby ich rozwiązywania. Określono typowe przyczyny trudności, które mogą wystąpić podczas wdrażania IPRZ sprofilowanych dla analityków.
5. Opracowano wnioski odnośnie do możliwości wykorzystywania *Zasad* w pozostałych urzędach administracji rządowej.

Zasadniczym celem konsultacji dotyczących tworzenia IPRZ dla analityków było zebranie opinii przełożonych analityków i przedstawicieli pionu HR w poszczególnych urzędach na temat proponowanych rozwiązań oraz ustalenie barier i czynników mogących potencjalnie utrudnić ich późniejsze wdrażanie. Ze względu na skomplikowany i długotrwały przebieg procesów decyzyjnych dotyczących wprowadzania zmian w procedurach HR w urzędach za najbardziej konstruktywną metodę realizacji zadań wykonywanych w ramach projektu uznano formułę spotkań doradczych. W czasie takich konsultacji starano się ustalić, które elementy nowego wzoru IPRZ dla analityków mogą liczyć na akceptację i pozytywne zainteresowanie ze strony przedstawicieli urzędów, a które mogą spotkać się z negatywnymi komentarzami i oporami przy ich wdrażaniu. Próbowano również określić poziom zainteresowania urzędów standaryzacją IPRZ dla analityków oraz oszacować gotowość do wdrożenia takich jednolitych standardów.

Zagadnienia, na których koncentruje się niniejszy dokument, to:

1. Przedstawienie efektów konsultacji dotyczących możliwości wdrażania ujednoczonych zasad tworzenia IPRZ dla analityków przeprowadzonych w dziesięciu wybranych urzędach.
2. Opis czynników ryzyka oraz ewentualnych trudności, które mogą wystąpić w trakcie wdrażania.
3. Opis działań wspomagających wdrażanie spójnych rozwiązań w zakresie IPRZ dla analityków w urzędach administracji rządowej.
4. Opracowanie wniosków odnośnie do tworzenia i wdrażania IPRZ dla analityków z myślą o możliwości ich wykorzystania przez pozostałe (niebiorące udziału w konsultacjach) urzędy administracji rządowej.

⁵ Proces ten opisano szczegółowo w *Zasadach*, dz. cyt.

1. KONSULTACJE DOTYCZĄCE TWORZENIA IPRZ DLA ANALITYKÓW

ZAŁOŻENIA, METODY I NARZĘDZIA STOSOWANE W TRAKCIE KONSULTACJI

Konsultacje w zakresie tworzenia IPRZ dla analityków⁶ miały formę spotkań doradczych i odbyły się w każdym z urzędów administracji rządowej objętych badaniami pilotażowymi zgodnie z ustalonym harmonogramem (dopasowanym do potrzeb poszczególnych urzędów). W spotkaniach tych brali udział przedstawiciele komórek kadrowych i szkoleniowych, przełożeni analityków oraz sami analitycy. Przeprowadzono je w grupach (2-10 osób) lub indywidualnie.

Główne cele przeprowadzonych spotkań to:

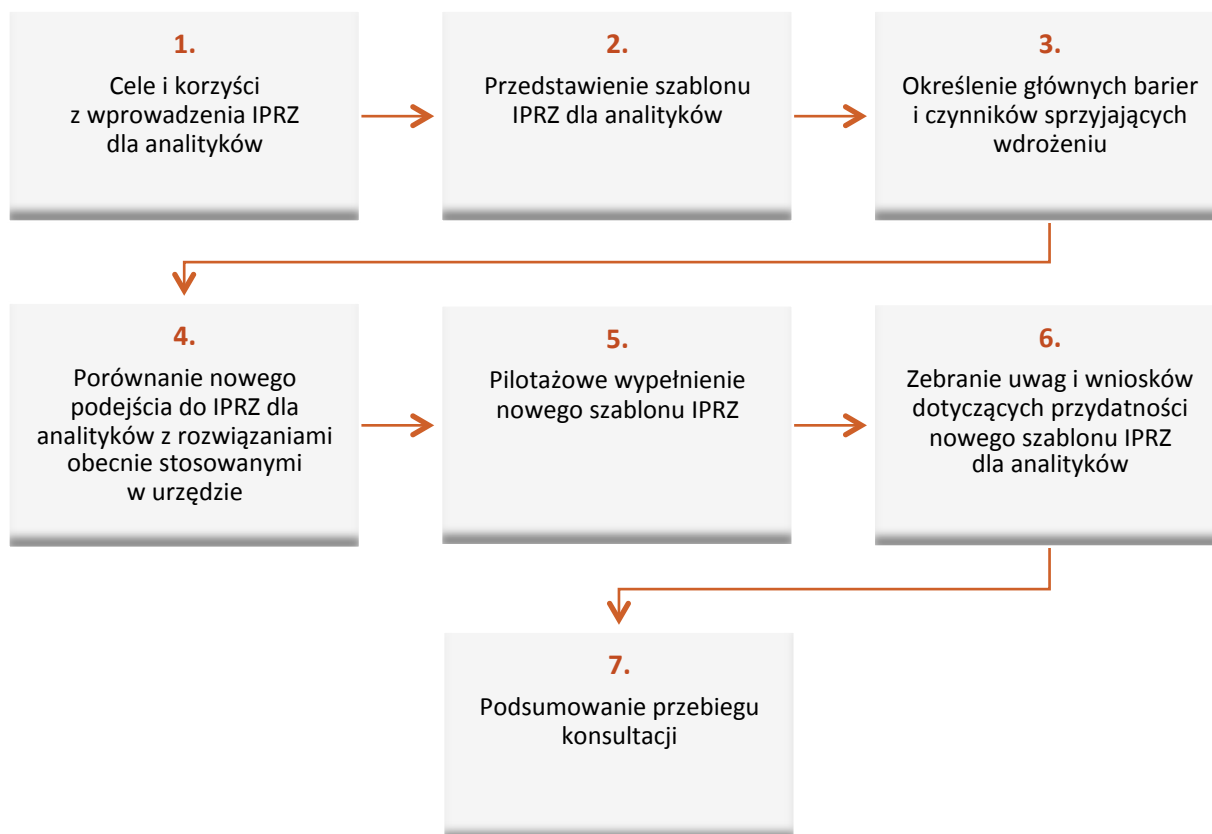
1. Przekazanie wiedzy na temat zasad budowania ścieżek kariery dla analityków i rozwijania ich kompetencji, a jednocześnie poznanie opinii – specjalistów HR, przełożonych analityków – dotyczących barier, które mogą się pojawiać w praktyce tworzenia sprofilowanych IPRZ w urzędach administracji rządowej.
2. Zespołowa praca nad próbą wykorzystania koncepcji i szablonu IPRZ dla analityków przygotowanych w ramach projektu oraz wspólne rozwiązywanie problemów pojawiających się przy kolejnych krokach związanych ze stosowaniem sprofilowanych IPRZ w urzędach.

Zgodnie z przyjętymi założeniami spotkania konsultacyjne poświęcone zasadom tworzenia IPRZ dla analityków w urzędach były prowadzone według następującego schematu:

1. Przedstawienie idei oraz celu wprowadzenia koncepcji i szablonu IPRZ dla analityków, omówienie korzyści płynących z takiego podejścia do wdrożenia IPRZ dla rozwoju potencjału analitycznego w urzędzie.
2. Przedstawienie i omówienie proponowanego szablonu IPRZ dla analityków oraz zasad jego ewentualnego wdrażania w urzędach administracji rządowej.
3. Analiza możliwości wdrożenia nowego szablonu IPRZ w ramach nowej koncepcji IPRZ dla analityków w danym urzędzie – określenie głównych barier i czynników sprzyjających wdrożeniu.
4. Porównanie nowej wersji szablonu IPRZ i nowej koncepcji IPRZ dla analityków z obecnie stosowaną praktyką w odniesieniu do osób realizujących funkcje analityczne w danym urzędzie.
5. Pilotażowe wypełnienie nowego szablonu IPRZ dla analityków pracujących w danym urzędzie.
6. Zebranie uwag i wniosków dotyczących oceny przydatności przedstawionego szablonu IPRZ dla analityków.
7. Podsumowanie przebiegu konsultacji oraz uwag i wniosków na temat wdrażania zasad tworzenia IPRZ dla analityków.

⁶ Zgodnie z założeniami ustalonymi w *Zasadach*, dz. cyt., s. 36-41.

Rycina 1. Schemat przebiegu spotkań konsultacyjnych



W czasie spotkań konsultacyjnych korzystano głównie z materiałów zamieszczonych we wspomnianych dokumentach opracowanych na potrzeby całego projektu. Były to przede wszystkim:

- szablon IPRZ dla analityka – formularz przeznaczony do tworzenia IPRZ dla analityków znajdujący się w załączniku do *Raportu*⁷;
- przykładowe wzory wypełnionych szablonów IPRZ dla analityków zamieszczone w załączniku do *Zasad*⁸;
- propozycja procedury tworzenia IPRZ dla analityków omówiona w *Raporcie*⁹, a w szczególności wzorzec analizy kompetencji zawodowych wymaganych od analityków w administracji rządowej.

Jako narzędzia pomocnicze stosowano także:

- Kanon Wiedzy Analityka – omówiony w *Ekspertyzie. Potencjał analityczny kadr administracji rządowej*¹⁰ (dalej: *Ekspertyza*) – wyznaczający standard tego, co dobrze przygotowany, kompetentny i nowoczesny analityk administracji rządowej powinien wiedzieć oraz jakie umiejętności powinien posiadać;
- skalę oceny poziomu biegłości w odniesieniu do kluczowych kompetencji specjalistycznych dla analityków z administracji rządowej¹¹.

⁷ *Raport*, dz. cyt., s. 69-73.

⁸ *Zasady*, dz. cyt., s. 47-52 i 55-61.

⁹ *Raport*, dz. cyt., s. 47-60.

¹⁰ Ledzion B., Olejniczak K. (red.) (2014). *Ekspertyza. Potencjał analityczny kadr administracji rządowej*. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, s. 98-108.

¹¹ *Zasady*, dz. cyt., s. 18-19.

2. KRYTERIA DOBORU I CHARAKTERYSTYKA URZĘDÓW, W KTÓRYCH PRZEPROWADZANO PILOTAŻ

Wyboru urzędów administracji rządowej do pilotażowego wdrażania *Zasad* dokonano z uwzględnieniem następujących czynników:

- relatywnie wysokiej liczby dokonywanych analiz ilościowych w roku i relatywnie wysokiej liczby zatrudnionych analityków (urzędy z wysoką liczbą osób zajmujących się głównie zadaniami analitycznymi);
- występowania w urzędzie grupy analityków, w przypadku których zadania analityczne stanowią obecnie jedynie część obowiązków zawodowych, i braku silnego departamentu zatrudniającego większą liczbę wyspecjalizowanych analityków;
- zainteresowania wdrożeniem systemu IPRZ dla analityków wyrażanego przez przedstawicieli urzędu w czasie przeprowadzanych wywiadów;
- występowania specyficznych uwarunkowań związanych z rolą analityków w ramach konkretnej struktury organizacyjnej i modelu funkcjonowania służb analitycznych, takich jak np. szeroki zakres współpracy z instytucjami resortowymi wyspecjalizowanymi w realizacji zadań analitycznych (np. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi) lub brak większych doświadczeń w dziedzinie analiz ilościowych i ograniczone obowiązki rozwijania takich analiz wynikające ze współpracy w ramach Unii Europejskiej (np. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego).

W rezultacie w grupie tych urzędów znalazły się zarówno urzędy, w których udało się już zebrać obszernie doświadczenia związane z rozwojem zawodowym analityków, jak i te, które takich doświadczeń jeszcze nie mają, a pracujący w nich analitycy łączą zadania analityczne z zadaniami o innym charakterze.

Oto krótka charakterystyka urzędów wybranych do badania pilotażowego¹².

1. Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad (GDDKiA)

Urząd zajmuje się relatywnie wąskim obszarem merytorycznym (infrastruktura transportowa i zarządzanie transportem drogowym), ale na jego potrzeby sporządza się bardzo wiele szczegółowych analiz (dotyczących tak specyficznych kwestii jak natężenie ruchu, oddziaływanie infrastruktury na środowisko, bezpieczeństwo ruchu, pomiary hałasu itp.). Stąd urząd zatrudnia dość dużą liczbę analityków rozproszonych w kilkunastu komórkach.

2. Główny Urząd Statystyczny (GUS)

GUS na tle innych omawianych tu urzędów wyróżnia fakt, że ma on charakter instytucji praktycznie wyłącznie analitycznej, odgrywającej rolę centrum analitycznego, z którego dane czerpie cała administracja publiczna. Pochodną tego faktu jest wysoka liczba zatrudnionych w GUS analityków – ponad 100 – co czyni GUS instytucją dysponującą największym zespołem analitycznym w obrębie centralnej administracji rządowej (aczkolwiek jest to zespół zróżnicowany). Pracownicy o profilu analitycznym są zatrudnieni praktycznie we wszystkich komórkach tego urzędu na różnych typach stanowisk pracy.

¹² Do charakterystyki urzędów wykorzystano informacje uzyskane w czasie konsultacji oraz dane zamieszczone w *Ekspertyzie*, dz. cyt.

3. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (KPRM)

Stanowi przykład urzędu typu scentralizowanego z dwoma departamentami analitycznymi skupiającymi analityków, którzy realizują zadania związane m.in. z inicjowaniem badań oraz koordynacją procesów analitycznych. W gestii pierwszego, czyli Departamentu Analiz Strategicznych, leży wykonywanie analiz o charakterze horyzontalnym i strategicznym, przygotowywanie opracowań z wyników innych analiz, w tym prowadzonych poza KPRM. Z kolei do zadań drugiego, czyli Departamentu Programowania i Oceny Skutków Regulacji, należy m.in. opiniowanie i przygotowywanie testów regulacyjnych oraz ocen skutków regulacji (OSR) sporządzanych na potrzeby projektów założeń i samych aktów normatywnych. W obu departamentach analitycznych pracuje łącznie kilkudziesięciu analityków.

4. Ministerstwo Finansów (MF)

W Ministerstwie Finansów pracownicy o profilu analitycznym są skupieni w Departamencie Polityki Finansowej, Analiz i Statystyki (DPFAiS)¹³. Na średnio 60 pracowników departamentu ogółem, 75% zajmuje stanowiska analityczne. Analitycy i pracownicy wykonujący zadania analityczne rozlokowani są również w 16 innych departamentach i biurach urzędu. Ze względu na dominującą rolę DPF, przy jednoczesnym istnieniu mniejszych zespołów analitycznych, strukturę MF należy określić jako mieszaną.

5. Ministerstwo Gospodarki (MG)

Ministerstwo Gospodarki cechuje się relatywnie wysoką liczbą osób zatrudnionych na stanowiskach o profilu analitycznym, przy jednoczesnej szerokiej ich dystrybucji w obrębie 16 spośród 27 komórek organizacyjnych. Charakterystyczne, że przy tego rodzaju rozproszeniu kadr analitycznych w MG działają równolegle dwie komórki organizacyjne, które pełnią funkcje niemal wyłącznie analityczne – Departament Strategii i Analiz (DSA) oraz Departament Doskonalenia Regulacji Gospodarczych (DDRG).

6. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN)

Pracowników o profilu analitycznych MKiDN można znaleźć przede wszystkim w Wydziale Strategii, Stypendiów i Analiz, który przynależy do Departamentu Mecenatu Państwa (DMP). W obrębie wydziału funkcjonuje nieformalny zespół tworzony przez osoby dysponujące wiedzą i kwalifikacjami analitycznymi. Oprócz tego w różnych komórkach ministerstwa pracuje jeszcze kilkunastu analityków. Struktura organizacyjna MKiDN w kontekście rozlokowania analityków realizuje zatem model zdecentralizowany-funkcjonalny¹⁴.

7. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW)

Pod kątem rozlokowania analityków w strukturze organizacyjnej MNiSW należy do typu zdecentralizowanego-funkcjonalnego. Pracowników o profilu analitycznym można zidentyfikować w sześciu z ośmiu komórek organizacyjnych. Najbliższy profilowi analitycznemu jest Departament Innowacji i Rozwoju, należy jednak zauważyć, że komórka ta realizuje bardzo szerokie spektrum zadań, a zadania analityczne są jedynie pochodną innych obszarów działalności.

8. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW)

Szacuje się, że to ministerstwo zatrudnia około 50-60 pracowników o profilu analitycznym. Są oni w wysokim stopniu rozproszeni i można ich znaleźć w niemal każdym departamencie. MRiRW reprezentuje mieszany typ ulokowania analityków w strukturze organizacyjnej. Z jednej strony przejawia cechy modelu scentralizowanego (istnieje bowiem osobny Departament Analiz), z drugiej strony jednak występują w nim elementy modelu funkcjonalnego (ogół analityków ulokowany jest

¹³ W trakcie prac nad niniejszą publikacją w MF trwał proces zmian organizacyjnych, w wyniku którego DPFAiS uległ przekształceniu w Departament Polityki Makroekonomicznej (DPM).

¹⁴ *Eksperyta*, dz. cyt. s. 51.

przede wszystkim w komórkach merytorycznych). Sam Departament Analiz, ze względu na niedawne wydzielenie, nie ma jeszcze ugruntowanej pozycji.

9. Ministerstwo Zdrowia (MZ)

W całym MZ pracuje około 50-60 osób o profilu analitycznym. Jest to grupa niejednorodna zarówno ze względu na zróżnicowanie poziomu wiedzy oraz kompetencji, jak i rozmieszczenie w strukturach organizacyjnych. Ministerstwo charakteryzuje się modelem mieszanym rozlokowania kadry analityków, łączącym elementy scentralizowane ze zdecentralizowanymi-funkcjonalnymi. Mimo że istnieje osobny, choć nielicznie obsadzony Departament Analiz i Strategii (DAiS), który zajmuje się przede wszystkim wykonywaniem zadań analitycznych dotyczących kluczowych projektów MZ, to jednocześnie pojedynczy analitycy – bądź ich mniejsze grupy – są zatrudnieni również w departamentach merytorycznych.

10. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK)

W urzędzie znajduje się osobny departament o profilu analitycznym – Departament Analiz Rynku (DAR). W jego skład wchodzi kilkunastu pracowników, z których wszyscy mają wykształcenie o profilu ekonomicznym. Pomimo występowania pojedynczych stanowisk analitycznych w innych komórkach organizacyjnych można tu bez wątpienia mówić o modelu scentralizowanym ulokowania analityków w strukturach organizacyjnych.

3. DOŚWIADCZENIA I OPINIE ZEBRANE W TOKU PRZEPROWADZONYCH KONSULTACJI

Informacje na temat przebiegu konsultacji w poszczególnych urzędach oraz zgłaszane wnioski i opinie zestawiono w tabeli poniżej.

Tabela 2. Zakres zrealizowanych zadań i wnioski zebrane w czasie konsultacji w urzędach

Wnioski i opinie urzędu	Zrealizowane zadania	Nazwa urzędu
<p>Istotnym problemem było właściwe zidentyfikowanie analityków w urzędzie. Nie każdy kierownik komórki organizacyjnej potrafił na podstawie zakresu obowiązków wyłonić właściwą osobę. Istnieje potrzeba opracowania jasnych kryteriów definiowania analityków oraz konieczność zaznajomienia kierowników komórek z definicją analityka. Zaproponowano zatem stworzenie szablonu z przykładowymi zachowaniami i zadaniami wykonywanymi przez analityka.</p> <p>Barierą wdrażania może być niedostateczne przygotowanie przełożonych do analizy kompetencji analityków. Należy im zapewnić przeszkolenie instruktażowe z tej analizy oraz wymaganego zakresu wiedzy analityka, a także opisy kompetencji zilustrowane przykładowymi zachowaniami. Powinni też opanować umiejętność posługiwania się skalą analizy kompetencji.</p> <p>Wśród uwag dotyczących zaproponowanych formularzy zgłoszono przypuszczenia, iż problemem może być wysokie podobieństwo analizy kompetencji analitycznych (często nazywanej oceną) w szablonie IPRZ do oceny kompetencji w ramach systemu ocen pracowniczych (SOP). Rozwiązaniem może być inne oznaczenie poziomów kompetencji w arkuszu IPRZ (np. literowe). Barierą może stanowić również czasochłonność wypełniania IPRZ, która rodzi obawy, że IPRZ nie będą wypełniane rzetelnie. Sugeruje się maksymalne uproszczenie szablonu, np. wprowadzenie rozwijanych list, pól do zaznaczenia.</p> <p>Kolejną barierą przy wdrażaniu mogą być względy formalne. Wprowadzenie nowego formularza IPRZ wymaga zmiany lub uaktualnienia zarządzenia dyrektora generalnego w sprawie ustalenia indywidualnego programu rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej w GDDKiA. Aby dokonać takiej zmiany, należy właściwie umotywić konieczność wprowadzenia indywidualnej ścieżki dla</p>	<p>Zrealizowano wszystkie przewidziane zadania zgodnie z ustalonym schematem (rycina 1).</p> <p>Podczas spotkań konsultantów z przedstawicielami urzędu opracowano IPRZ dla czterech pracowników pełniących funkcje młodszych analityków¹⁵.</p>	<p>Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad (GDDKiA)</p>

¹⁵ Zgodnie z założeniami przywołanymi w *Zasadach*, dz. cyt.



Nazwa urzędu	Zrealizowane zadania	Wnioski i opinie urzędu
		<p>analityków. Będzie to uzasadnione, jeśli równolegle wprowadzi się ścieżki rozwoju dla innych grup pracowników, co planuje zrobić GDDKiA. W przeciwnym razie koncentrowanie się tylko na jednej grupie może rodzić negatywne emocje wśród pozostałych pracowników urzędu.</p> <p>Generalnie praca nad przykładowym IPRZ pozwoliła przełożonym bardziej wnikliwie przyjrzeć się kompetencjom i potrzebom rozwojowym pracownika analitycznego, co uznano za wartość dodaną.</p>
<p>Główny Urząd Statystyczny (GUS)</p>	<p>Zrealizowano większość zaplanowanej sekwencji działań. Wytypowano listę przykładowych analityków, dla których przygotowano sprofilowane IPRZ.</p>	<p>Praktyczne stosowanie proponowanego szablonu IPRZ dla analityków zostało uznane za bardzo pracochłonne. Rozwiązaniem może być uproszczenie formularza, stworzenie wariantów odpowiedzi, rozwijanych pól, krótkich i jasnych opisów kompetencji.</p> <p>Zdiagnozowano problem polegający na tym, że ocena lub analiza kompetencji analityka pojawia się w dwóch różnych procedurach HR: systemie ocen pracowników oraz w IPRZ. Ta niejednoznaczność wprowadza wypełniających arkusz IPRZ w błąd i sprawia kłopot przy rzetelnym podejściu do analizy w przypadku indywidualnego programu rozwoju zawodowego. Sugeruje się odmienne określenie poziomów kompetencji w IPRZ, działania komunikacyjne wśród przełożonych oraz przygotowanie czytelnych instrukcji pracy z poziomami kompetencji.</p> <p>Duże zainteresowanie wzbudził Kanon Wiedzy Analityka jako narzędzie pomocne w ocenie rozwoju zawodowego analityków. Praca z Kanonem Wiedzy pozwoliła na zwiększenie świadomości w obszarze umiejętności i wiedzy niezbędnych analitykom, co uznano za bardzo wartościowe. Niemniej, aby praca z nim przy IPRZ była bardziej skuteczna i mniej czasochłonna, należałoby powiązać poszczególne umiejętności i wiedzę wyszczególnione w Kanonie z kompetencjami podlegającymi analizie w IPRZ.</p>
<p>Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (KPRM)</p>	<p>Prace rozpoczęto od analizy aktualnie przygotowywanych IPRZ oraz od obecnie stosowanych zasad tworzenia IPRZ.</p> <p>W czasie spotkania z przedstawicielami działu HR</p>	<p>Oceniając rozwiązania stosowane obecnie przy tworzeniu IPRZ dla analityków, stwierdzono, iż nie są one dostosowane do specyfiki wymagań kompetencyjnych stawianych analitykom – generalnie obowiązuje podejście uniwersalizowane. Za czynniki ułatwiające posługiwanie się obecnie stosowanymi szablonami IPRZ uznano opisy stanowisk analityków uwzględniające stanowiskowe wymagania kompetencyjne oraz testy kompetencyjne dla analityków.</p> <p>W odniesieniu do rekomendowanej przez konsultantów metody analizy kompetencji analitycznych określonej w nowym szablonie IPRZ stwierdzono, że opisy wymagań</p>



Nazwa urzędu	Zrealizowane zadania	Wnioski i opinie urzędu
Ministerstwo Finansów (MF)	<p>przedstawiono cele i zakres projektu oraz zaprezentowano przygotowane w ramach projektu rekomendowane szablony IPRZ, a także matrycę proponowanych działań rozwojowych.</p> <p>Dokonano oceny obecnie stosowanych rozwiązań w zakresie tworzenia IPRZ dla analityków i zaproponowano metody mające zwiększyć ich efektywność.</p>	<p>kompetencyjnych dla analityków można z powodzeniem wykorzystać do poszerzenia opisów stanowisk na ścieżce kariery analityka. Dobrze przyjęta została również propozycja wprowadzenia oceny 360 stopni (lub 270 stopni) dla analityków, przy zastrzeżeniu, że będą ją przeprowadzać wyłącznie osoby o rozwiniętych kompetencjach analitycznych.</p> <p>Mimo adekwatności rozwiązania stosowanego obecnie w KPRM zdecydowano, iż warto je rozwijać i wzbogacać o nowe elementy, w tym m.in. o bardziej precyzyjne opisy stanowisk analityków (z wykorzystaniem analizy kompetencji analityków zaproponowanej w <i>Zasadach</i>).</p>
	<p>Przedstawiono ogólną koncepcję IPRZ dla analityków oraz szablony IPRZ. Zebrano opinie na temat nowego szablonu IPRZ dla analityków i możliwości wdrożenia go w MF.</p>	<p>Podczas prezentowania wzoru IPRZ zwrócono uwagę, iż arkusz analizy kompetencji analityka wykazuje duże podobieństwo do arkusza oceny w ramach systemu ocen pracowniczych. W związku z tym mogą występować rozbieżności między wynikami zapisanymi w SOP i IPRZ. Należałoby więc jednoznacznie rozgraniczyć te dwa podejścia.</p> <p>W przypadku MF problem z wdrożeniem IPRZ w zaproponowanej formie wiąże się z faktem, że ministerstwo ma własne rozbudowane procedury IPRZ dla analityków. Uznano, iż zasadne jest przeanalizowanie możliwości uwzględnienia w obecnie stosowanych rozwiązaniach sugerowanego IPRZ – jeśli nie w całości, to chociaż w części najbardziej użytecznej dla celów urzędu.</p> <p>Zwrócono uwagę, iż niektóre kompetencje zaproponowane do analizy kompetencji analityków są nadmiernie złożone (np. „Planowanie badań i realizację prac badawczych” uznano w istocie za dwie różne kompetencje). Nadmierna pojemność kryteriów może znacznie utrudniać prawidłową analizę kompetencji analityków przez przełożonego. Stąd wysunięto wniosek „rozdzielenia” nadmiernie złożonych kompetencji, tak aby każda była jasno zdefiniowana i zrozumiała.</p> <p>Podkreślano, iż kluczowym elementem w procesie rozwoju kompetencyjnego analityków jest precyzyjne opisanie ich stanowisk pracy i wymagań kompetencyjnych na tych stanowiskach.</p> <p>Pozytywnie odniesiono się do przykładowych kompetencji zaproponowanych w IPRZ, które zdaniem przedstawicieli MF mogłyby być wykorzystane na potrzeby systemu ocen pracowniczych.</p>



Nazwa urzędu	Zrealizowane zadania	Wnioski i opinie urzędu
Ministerstwo Gospodarki (MG)	Przedstawiono ogólną koncepcję IPRZ dla analityków oraz proponowane szablony IPRZ. Zebrano uwagi na temat możliwości wdrożenia nowej wersji IPRZ dla analityków.	Problem z wdrożeniem IPRZ w proponowanej formie w MG wiąże się z tym, iż ministerstwo wykorzystuje zaawansowany system elektroniczny do tworzenia, obiegu i przechowywania dokumentów. Dużą zaletą funkcjonującego rozwiązania jest bez wątpienia wygoda i szybkość pracy oraz przejście na system „bezpapierowy”. Wdrażanie wersji papierowej proponowanego IPRZ nie przystawałoby zatem do idei cyfryzacji urzędu. Rozwiązaniem mogłoby być wprowadzenie nowego szablonu IPRZ także w wersji elektronicznej, zgodnie ze wzorcem przyjętym w MG, uzupełnionym o propozycję specyficzną dla ścieżki analitycznej (arkusz analizy kompetencji analityka).
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN)	Przedstawiono ogólną koncepcję IPRZ dla analityków oraz szablony IPRZ. Zebrano uwagi na temat czynników utrudniających wprowadzenie nowego szablonu IPRZ dla analityków.	Podstawowa bariera przy wdrażaniu IPRZ dla analityków to brak jasno określonego zapotrzebowania na stanowiska analityczne. Obecnie w urzędzie jest zatrudniona grupa osób o rozwiniętych kompetencjach analitycznych, ale w ich przypadku zadania analityczne stanowią tylko niewielką część ich obowiązków. Co więcej, nie ma pewności, czy ta grupa będzie się rozwijała i jak szybko. Stąd pierwszym działaniem powinno być określenie potrzeb odnośnie do liczby analityków oraz ich wykorzystania w okresie najbliższych kilku lat. Zastrzeżenia wzbudził arkusz analizy kompetencji analityka ze względu na fakt, iż kompetencje analityczne są wykorzystywane stosunkowo rzadko i stwierdzenie ich występowania w oparciu o obserwację pracy może być bardzo trudne oraz prowadzić do błędów w ocenach (sytuacja, gdy pracownik ma umiejętności, których jednak nie demonstruje w działaniach). Przydatne mogłyby okazać się narzędzia do samooceny oraz obiektywne testy kompetencji. Przełożonym znacznie ułatwiłoby to analizę kompetencji i nie musieliby opierać się tylko na obserwacji, co w przypadku niektórych kompetencji jest trudne. Podobnie jak w Ministerstwie Finansów zwrócono uwagę, iż niektóre kompetencje zaproponowane do analizy kompetencji analityków są nadmiernie złożone (np. „Planowanie badań i realizacja prac badawczych”). Sugerowano zatem, by zamienić to kryterium na dwa niezależne kryteria. Doradzano także przyjrzenie się wszystkim kryteriom pod kątem jasności ich sformułowania oraz przykładów zachowań charakteryzujących daną kompetencję analityczną, tak aby zminimalizować możliwość błędnej interpretacji.



Nazwa urzędu	Zrealizowane zadania	Wnioski i opinie urzędu
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNIŚW)	Zrealizowano wszystkie przewidziane zadania zgodnie z ustalonym schematem (rycina 1). Zebrano uwagi dotyczące formularzy IPRZ w wersji dla analityka. Przygotowano indywidualne programy rozwoju zawodowego wraz z arkuszami preferencji zawodowej dla dziesięciu wytypowanych pracowników. Zdiagnozowano oraz przeanalizowano problemy i bariery związane z wdrażaniem IPRZ.	Za istotny problem z wdrożeniem IPRZ w rekomendowanej wersji uznano brak w strukturze resortu stanowiska „analityk”, które usadniałoby wprowadzenie osobnej ścieżki rozwojowej dla tej grupy. Inny problem mogą stanowić kwestie finansowe – założenia budżetowe oraz ograniczenia kwotowe na działania rozwojowe dla analityków. Rozwój analityków wymaga finansowania zewnętrznych form działań rozwojowych takich jak szkolenia, studia podyplomowe, staże. Bariery wdrożenia IPRZ w proponowanym kształcie może być także czasochłonność opracowywania dokumentu. W pokonaniu tej bariery może pomóc jak największe uproszczenie formularza oraz stworzenie czytelnych i precyzyjnych opisów (przy analizie kompetencji). Za czynnik ryzyka uznano nieumiejętność rzetelnej analizy kompetencji analitycznych przez przełożonych analityków. Nie każdy przełożony czuje się na tyle biegły w zakresie analiz, żeby ocenić szczegółowo kompetencje analityczne pracownika, stąd potrzeba odpowiedniego przygotowania przełożonych i dostarczenia im wszelkiej niezbędnej wiedzy. Generalnie stwierdzono, iż proponowane rozwiązania dotyczące IPRZ dla analityków są warte rozważenia, ale ich wdrażanie należałoby rozłożyć w czasie oraz wesprzeć odpowiednimi działaniami komunikacyjnymi i szkoleniowymi – szczególnie dla przełożonych analityków.
Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW)	Zrealizowano wszystkie przewidziane zadania zgodnie z ustalonym schematem (rycina 1). Zebrano uwagi dotyczące formularzy IPRZ w wersji dla analityka. Przygotowano indywidualne programy rozwoju zawodowego dla dziesięciu wytypowanych pracowników. Zdiagnozowano oraz przeanalizowano problemy i bariery związane z wdrażaniem nowego szablonu IPRZ dla analityków.	Zwrócono uwagę na trzy bariery wdrażania nowego szablonu IPRZ dla analityków: 1. Trudno określić, jaki pracownik powinien mieć przygotowany IPRZ w wersji dla analityków – znaczna część osób o kompetencjach analitycznych rzadko realizuje na co dzień zadania analityczne. Wiele analiz zleca się instytutom resortowym. Pojawia się zjawisko „przetadowania wynikami badań analitycznych” – z dużej części wyników badań rzadko się korzysta. 2. Przełożeni analityków mają często ograniczoną wiedzę na temat kompetencji analitycznych i trudno im obiektywnie ocenić te kompetencje u swoich pracowników. 3. Istnieje obawa, że rozwijanie kompetencji analitycznych może w praktyce być kosztowne (staże, specjalistyczne szkolenia) i urząd nie będzie w stanie realizować działań proponowanych w IPRZ. Nasuwa się wniosek, że należy dobrze dokonać wyboru osób, którym zostanie zaproponowana ścieżka dla analityka, wykorzystując do tego narzędzia, takie jak testy kompetencji czy specjalnie stworzony formularz wstępnej weryfikacji z pogłębioną analizą zadań pracownika.

Nazwa urzędu	Zrealizowane zadania	Wnioski i opinie urzędu
<p>Ministerstwo Zdrowia (MZ)</p>	<p>Zrealizowano wszystkie przewidziane zadania zgodnie z ustalonym schematem (rycina 1). Zebrano uwagi dotyczące formularzy IPRZ w wersji dla analityka. Przygotowano indywidualne programy rozwoju zawodowego dla sześciu wytypowanych pracowników.</p>	<p>Warto również rozwijać kompetencje analityczne osób, które zlecają analizy na zewnątrz, żeby w rzetelny sposób przygotowywały OPZ (opis przedmiotu zamówienia).</p> <p>Aby ułatwić przełożonym analityków dokonywanie analiz ich kompetencji, należałoby rozłożyć wdrożenie w czasie i poprzedzić je działaniami szkoleniowymi oraz komunikacyjnymi. Przełożeni powinni otrzymać niezbędną wiedzę w formie instrukcji, poradników i konsultacji. Dzięki temu uzyskaliby dobre przygotowanie do analizy kompetencji i zmniejszyłyby się ich obawy przed tym działaniem.</p> <p>Pożądaną byłoby również wzmocnienie świadomości potrzeby rozwoju kadry analitycznej, czemu służyłoby szersze działania informacyjne – skierowane zarówno do kadry kierowniczej, jak i pracowników. Pilotaż zwrócił uwagę przedstawicieli urzędu na specyficzną potrzebę analityków.</p>
		<p>W urzędzie istnieje świadomość, iż rozwój potencjału analitycznego jest konieczny. Zaproponowany szablon IPRZ dla analityka został dobrze przyjęty i doceniono jego przydatność w praktyce.</p> <p>Barierą wprowadzania IPRZ może być duża specjalizacja zadań w MZ. Przyjęto, że proces opracowywania IPRZ wymaga bardzo aktywnego udziału i zaangażowania samych analityków. Specyficzne zadania realizowane przez analityków w MZ mogą skłaniać do szerokiego wykorzystywania doświadczeń innych krajów UE w tym zakresie oraz do bliższej współpracy z uczelniami. W związku z tym pojawiają się obawy, czy urząd będzie dysponował wystarczającymi środkami finansowymi.</p> <p>Generalny wniosek z prowadzonych konsultacji sprowadza się do tego, że nowe rozwiązania w zakresie IPRZ są warte wprowadzenia, ale należy uwzględnić specyfikę zadań analitycznych realizowanych w urzędzie, w tym pracę na dużych zbiorach danych (bazy Narodowego Funduszu Zdrowia i Ministerstwa Zdrowia). Potrzeby edukacyjne analityków są związane głównie z wiedzą o politykach zdrowotnych i problematyce <i>big data</i>, a przez to mogą być trudne do ujęcia w jednolitym standardzie kompetencyjnym dla całej administracji rządowej.</p>



Nazwa urzędu	Zrealizowane zadania	Wnioski i opinie urzędu
<p>Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK)</p>	<p>Przedstawiono ogólną koncepcję IPRZ dla analityków oraz szablon IPRZ. Zebrano uwagi na temat czynników utrudniających wprowadzenie nowego szablonu IPRZ dla analityków. Opracowano trzy przykładowe IPRZ.</p>	<p>Podczas prac nad tworzeniem IPRZ dla wybranych analityków zauważono, że przełożeni nie zawsze czują się kompetentni w analizie kompetencji pracownika, gdyż sami nie zajmują się analizami. Wskazuje to na potrzebę przygotowania przełożonych do tego zadania poprzez krótkie szkolenia, konsultacje lub materiały informacyjne. Barierą dla wdrożenia IPRZ może być duża czasochłonność wypełniania szablonu. Dlatego pojawiły się postulaty maksymalnego uproszczenia formularza. Za potencjalny problem uznano także trudność z typowaniem pracowników, którzy powinni być objęci IPRZ dla analityków (dotyczy to zwłaszcza analityków zajmujących się zadaniami analitycznymi jedynie okresowo). Rozwiązanie mogą stanowić jasne i rzetelne kryteria typowania pracowników do ścieżki analitycznej. Ogólnie praca nad przykładowym IPRZ pozwoliła przełożonym bardziej wnikliwie przyjrzeć się kompetencjom i potrzebom rozwojowym analityka, co uznano za wartość dodaną.</p>

W toku przeprowadzonych konsultacji okazało się, że stopień zainteresowania wdrażaniem IPRZ dla analityków jest generalnie stosunkowo niski. Wskazano wiele barier, które utrudniają lub wręcz uniemożliwiają przeprowadzenie tego wdrożenia w krótkim czasie. Podejście do tych barier i wdrażania zasad tworzenia IPRZ dla analityków różniło się znacznie w zależności od specyfiki urzędu.

W przypadku urzędów zatrudniających dużą liczbę analityków i mających wieloletnie doświadczenie w zakresie budowania wewnętrznego systemu rozwoju zawodowego analityków na pierwszy plan wysuwało się przeświadczenie, że nowe rozwiązania w tym obszarze nie są potrzebne, gdyż dobrze sprawdzają się metody stosowane dotychczas bądź niedawno wprowadzone. Do tych rozwiązań przyzwyczajeni są zarówno analitycy, jak i ich przełożeni, a także przedstawiciele komórek HR administrujący tym procesem. Dodatkowo wprowadzenie szablonu IPRZ zawierającego fakultatywny element analizy kompetencji analityków może prowadzić do niespójności między wynikami tej analizy a oceną kompetencji w ramach systemu ocen pracowniczych, np. z uwagi na szerszy zakres analizowanych aspektów dla tej grupy pracowników.

W przypadku urzędów zatrudniających analityków, dla których zadania analityczne nie mają charakteru dominującego, często pojawiały się zastrzeżenia wynikające z przywiązania do idei jednolitego standardu IPRZ dla wszystkich pracowników urzędu. Jednocześnie akcentowano możliwe trudności z wyborem właściwego typu IPRZ dla analityków, u których zadania analityczne są tylko jednym z obszarów zadaniowych. Zastanawiano się, czy zawsze w takim przypadku należy stosować IPRZ dla analityków i w jakim zakresie – pełnym czy częściowym. Zwracano uwagę, iż obecnie te urzędy raczej nie mają wieloletnich planów rozwoju potencjału analitycznego i w związku z tym pojawiły się wątpliwości, czy rzeczywiście warto inwestować w rozwój zawodowy analityków z zadaniami „mieszanymi”. Stwierdzono również, że brak pewności co do przyszłego zapotrzebowania na kompetencje analityczne może prowadzić do nieuzasadnionych inwestycji w rozwój zawodowy tej grupy i ponoszenia niepotrzebnych kosztów, a także do frustracji u pracowników oczekujących zmiany profilu swoich stanowisk, która faktycznie nie nastąpi.

Niezależnie od typu i charakterystyki urzędu czynnikiem zwiększającym zainteresowanie nowym rozwiązaniem w zakresie IPRZ dla analityków była otwarta postawa przełożonych i przedstawicieli komórek HR. Szczególnie wysoko oceniano możliwość dokonywania precyzyjniejszej niż wcześniej weryfikacji kompetencji analityków oraz wprowadzenie dwóch perspektyw rozwoju zawodowego analityków (krótszej i dłuższej) wydzielonych w proponowanym szablonie IPRZ dla analityków. Z kolei czynnikiem zmniejszającym zainteresowanie proponowaną zmianą były obawy, iż dyrektor generalny urzędu nie zdecyduje się na takie rozwiązanie, gdyż może ono zbyt skomplikować cały system funkcjonowania IPRZ w urzędzie. Dodatkowo pojawiały się opinie, że trudno będzie uzasadnić, dlaczego akurat analitycy powinni podlegać innym rozwiązaniom w zakresie IPRZ niż reszta pracowników. Zalecenia i uwagi na temat strategicznej roli kadry analitycznej sformułowane w *Strategii Sprawne Państwo 2020*¹⁶ i programie rządowym „Lepsze Regulacje 2015”¹⁷ są oczywiście znane w urzędach, ale w oparciu o przeprowadzone konsultacje można stwierdzić, iż ich oddziaływanie na sposób wyznaczania priorytetów w kontekście działań rozwojowych dla pracowników urzędów jest relatywnie niewielkie.

W większości urzędów, w których przeprowadzono konsultacje, udało się przejść przez wszystkie ustalone kroki opisane w schemacie (rycina 1).

¹⁶ Uchwała Nr 17 Rady Ministrów z dnia 12 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia strategii „Sprawne Państwo 2020”; *Strategia Sprawne Państwo 2020*. Warszawa, 2012.

¹⁷ Program „Lepsze Regulacje 2015”. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2013.

4. ZAGROŻENIA I PROBLEMY ZWIĄZANE Z EWENTUALNYM WPROWADZANIEM ZASAD TWORZENIA IPRZ DLA ANALITYKÓW W URZĘDACH ORAZ SUGEROWANE ROZWIĄZANIA

ZDIAGNOZOWANE PROBLEMY I ZAGROŻENIA

Na podstawie przeprowadzonego pilotażu rozpoznano ryzyko i problemy związane z tworzeniem IPRZ przeznaczonych dla analityków. Problemy te można podzielić na ogólne, wynikające z uwarunkowań, w których działa administracja rządowa, oraz szczegółowe, związane ze specyfiką proponowanych rozwiązań.

Problemy i zagrożenia ogólne, wynikające ze specyfiki polskich urzędów, które zostały potwierdzone w czasie konsultacji, to:

1. Rozproszenie analityków w ramach struktur organizacyjnych urzędów i „mieszany” charakter ich zadań, na co nakłada się brak jasno sprecyzowanych planów rozwoju potencjału analitycznego w poszczególnych urzędach. Wprowadzenie nowego wzoru IPRZ wymaga w takiej sytuacji zaangażowania wielu przełożonych i przedstawicieli komórek HR.
2. Brak czasu na testowanie nowych rozwiązań w zakresie rozwoju zawodowego analityków w związku z dużym obciążeniem bieżącymi zadaniami. Brak przekonania u pracowników, iż zwiększone wymagania zawodowe przełożą się na wzrost wynagrodzeń.
3. Odmiennie uwarunkowania pracy analityków w poszczególnych urzędach i różna specyfika ich zadań podważające wiarę w przydatność ustandaryzowanych rozwiązań przeznaczonych dla analityków.
4. Silne przywiązanie przełożonych i służb HR do jednolitych formuł opracowywania IPRZ bez uwzględniania różnic w specjalizacjach zawodowych.

Problemy i zagrożenia szczegółowe, które wynikły w trakcie konsultacji:

1. Nadmierna czasochłonność i skomplikowanie formularzy – dostrzeżono dysproporcję pomiędzy wysiłkiem koniecznym do wprowadzenia IPRZ dla analityków a potencjalną korzyścią (np. Ministerstwo Gospodarki).
2. Tworzenie wrażenia, że jedna grupa pracowników (analitycy) jest faworyzowana – komunikowano potrzebę uświadomienia menedżerom i przedstawicielom działów HR znaczenia i rangi prac analitycznych dla efektywności procesów decyzyjnych w urzędach oraz zwrócenia uwagi na ogólnoświatowy trend objawiający się wzrostem znaczenia kadry analitycznej (np. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad).
3. Kształt formularza IPRZ – część urzędów dysponowała własnymi, odmiennymi rozwiązaniami, często już z informatyzowanymi (np. bazy danych z wielodostępem korzystające z przeglądarek html). Proponowane zmiany wymagałyby konieczności zorganizowania przetargów na zmiany w niedawno wprowadzonych systemach).

4. Sprzeczności w oczekiwaniach artykułowanych przez poszczególne urzędy. W instytucjach o dobrze zdefiniowanych kadrach analitycznych jako wyraźną wadę zgłaszano niedostateczną szczegółowość arkuszy (np. Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad, Główny Urząd Statystyczny). Natomiast w innych urzędach stwierdzano, że szablony IPRZ są nadmiernie uszczegółowione i skomplikowane. Jest to sygnał, iż ewentualna standaryzacja rozwiązań dotyczących IPRZ dla analityków w administracji rządowej niekoniecznie jest środkiem pożądanym i optymalnym.

OKREŚLENIE ŹRÓDEŁ PROBLEMÓW I ZAGROZEŃ, WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE ICH PRZEWIDYWANIA ORAZ PROPONOWANE ŚRODKI ZARADCZE

Zagrożenia związane z alokacją korpusu analitycznego

W przypadku modelu służb analitycznych określanego jako zdecentralizowany-funkcjonalny może wystąpić ryzyko związane z dużym rozproszeniem analityków „mieszanych” w strukturach organizacyjnych urzędu i koniecznością angażowania w proces zmian dużej liczby przełożonych.

Zalecany środek zaradczy jest opracowanie perspektywicznych planów rozwoju potencjału analitycznego w urzędach i nadanie wysokiego priorytetu kwestiom rozwoju kompetencji analityków.

W przypadku urzędów, w których występuje scentralizowany model służb analitycznych, również pojawiają się problemy. Urzędy te stosują zwykle własne, sprawdzone rozwiązania, często lepiej dostosowane do zadań danego urzędu niż te proponowane w *Zasadach*, które mają bardziej elastyczny i generalny charakter. Niekiedy zastane rozwiązania są z informatyzowane, co wiąże się z koniecznością wyboru wyspecjalizowanego wykonawcy do wprowadzenia każdej zmiany, a zatem z długotrwałą drogą modyfikacji. Spośród urzędów objętych konsultacjami kwestia ta dotyczy m.in.:

- Ministerstwa Finansów,
- Ministerstwa Gospodarki,
- Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Zalecany środek zaradczy jest przekonywanie przełożonych analityków i służb HR o zaletach ujednoliconego rozwiązania. Wskazane może być również dbanie o utrzymanie wysokiego znaczenia IPRZ w systemie rozwoju zawodowego – często w urzędach decyzje o szkoleniach podejmowane są *ad hoc*, nierzadko bez związku z IPRZ, co powoduje obniżanie rangi samej idei IPRZ.

Brak czasu u przełożonych i służb HR

Brak czasu u menedżerów będących przełożonymi analityków może zniechęcać ich do wdrażania nowych rozwiązań w zakresie IPRZ. Wprowadzanie IPRZ jest procesem pracochłonnym, dostrzeżenie jego celowości i płynących z niego korzyści wymaga od wprowadzających i tworzących go (w tym wypadku menedżerów i specjalistów HR) odpowiedniego przeszkolenia i zasobu wiedzy. W przeciwnym razie zwierzchnicy nie będą dostrzegali potrzeby podjęcia wysiłku prowadzącego do zmiany ani dysponowali odpowiednimi narzędziami merytorycznymi do skutecznego i szybkiego wprowadzenia nowego IPRZ dla analityków.

Zalecany środek zaradczy jest przede wszystkim odpowiednie szkolenie specjalistów HR i menedżerów, a także rozpoczynanie procesu wdrażania IPRZ wysoko w hierarchii urzędów, tak aby odpowiednio wpływać na postawy kadry kierowniczej i budować właściwe warunki dla wdrażania IPRZ dla analityków. Ważne jest także rozplanowanie wdrażania nowego wzoru IPRZ dla analityków na relatywnie długi czas, żeby menedżerowie i służby HR mogli skuteczniej przygotować się do tego procesu i należycie nim zarządzać.

Trudność ze stworzeniem jednolitego standardu IPRZ dla niejednorodnej grupy analityków

Jednym z kluczowych problemów z opracowaniem i wdrożeniem standardowych rozwiązań w zakresie IPRZ dla analityków są odmienne uwarunkowania ich pracy w poszczególnych urzędach. Sprowadza się to do dużej różnorodności zadań wyznaczanych analitykom oraz stawianych im wymagań kompetencyjnych. W niektórych urzędach znaczna część badań analitycznych jest realizowana w instytutach resortowych (np. w MRiRW) i w związku z tym będzie rosnąć znaczenie takich kompetencji analityka jak przygotowywanie zamówień publicznych na badania (udział w komisjach przetargowych w charakterze członka bądź biegłego) oraz wyciąganie wniosków na podstawie badań już przeprowadzonych. W innych urzędach może się pojawiać zapotrzebowanie na analizy dużych zbiorów danych (np. w Ministerstwie Zdrowia) i kompetencje z zakresu pracy z dużymi zbiorami danych (*big data*) charakteryzującymi się szeroką skalą, wysoką zmiennością i różnorodnością. W pewnych urzędach dopiero wypracowywane są nowe podejścia i koncepcje analizy danych – taka sytuacja może mieć miejsce np. w obszarze kultury narodowej, gdzie prawdopodobnie będzie przeważać myślenie w kategoriach misji i obaw przed stosowaniem metod analitycznych, które często wymagają przyjmowania wielu upraszczających założeń i budzą skojarzenia np. z badaniami marketingowymi stosowanymi w sektorze rynkowym. W efekcie proces dochodzenia do jednolitego wzoru IPRZ dla analityków w poszczególnych urzędach może przebiegać w sposób bardzo różny, a osiągnięcie całkowitej standaryzacji jest trudne do wykonania. Być może w dziedzinie analiz będziemy obserwować szybki rozwój szczegółowych specjalizacji i różnicowanie się stosowanych narzędzi i podejść badawczych. Istnieje zatem prawdopodobieństwo, że w przyszłości zrodzi się potrzeba opracowania nie jednego uniwersalnego Kanonu Wiedzy Analityka, ale wielu takich kanonów dla poszczególnych specjalności analitycznych.

Zalecany środek zaradczy jest branie pod uwagę konieczności opracowania spersonalizowanej ścieżki prowadzącej do docelowych rozwiązań, a mieszczącej się w ramach ogólnych zaleceń metodycznych dotyczących wdrażania jednolitych standardów w zakresie IPRZ dla analityków. Ścieżka ta powinna uwzględniać specyfikę warunków, w których ten proces się rozpoczyna, oraz bariery w jego realizacji. Należy mieć świadomość, że w przypadku niektórych urzędów mogą pojawić się utrudnienia wynikające ze sposobu funkcjonowania tamtejszych analityków – choćby w odniesieniu do osób, które rzadko wykonują badania i być może zadania analityczne nigdy nie będą stanowić więcej niż np. 30% ogółu realizowanych przez nie zadań. Z kolei w części urzędów mających duże departamenty analityczne zostały już wprowadzone pewne rozwiązania precyzujące sposób korzystania z IPRZ dla analityków. „Przyzwyczajenie” do już obowiązujących rozwiązań oraz obawa przed dodatkowymi zadaniami postrzeganymi jako dodatkowa „biurokracja” mogą wywoływać silną niechęć do nowych propozycji. Odmienne uwarunkowania organizacyjne urzędów mogą sprawić, że zarówno model docelowy IPRZ, jak i sposób dochodzenia do niego będą poważnie odbiegać od podstawowego schematu, co należy brać pod uwagę w celu uniknięcia niepowodzeń w procesie wdrażania IPRZ dla analityków.

Postrzeganie stosunku efektów do nakładów

W trakcie pilotażu wielokrotnie zgłaszano uwagi dotyczące nadmiernej czasochłonności i zbytniego skomplikowania formularzy IPRZ, co może prowadzić do niewłaściwego wypełniania tychże formularzy, a nawet całkowicie do nich zniechęcać. Postulowano uproszczenie formularza (np. wprowadzenie do niego tabel z poziomami kompetencji i możliwością wstawiania stosownych symboli w celu wyboru właściwego albo rozwijanych pól wyboru) bądź zastąpienie go arkuszem analizy kompetencji analityka bazującym na określaniu mocnych i słabych stron.

Zalecane środki zaradcze to:

- odpowiednie szkolenie specjalistów HR i menedżerów;
- rozpoczynanie procesu wdrażania IPRZ odpowiednio wysoko w hierarchii stanowiskowej urzędu;

- pokazywanie tzw. *quick wins*, czyli efektów możliwych do szybkiego osiągnięcia, które zwykle stymulują do dalszego wysiłku;
- wzmacnianie postrzegania IPRZ jako dokumentu rzeczywiście ważnego dla określania planów szkoleń w urzędach (obecnie w wielu przypadkach rola IPRZ jest deprecjonowana przez szeroki zakres stosowania szkoleń uruchamianych *ad hoc*).

Wrażenie nierównego traktowania

Tworzenie specjalistycznej ścieżki wyłącznie dla jednej grupy pracowników (analityków) może prowadzić do powstania wrażenia, że są oni w szczególny sposób wyróżniani, a nawet faworyzowani. Przekonanie to może wynikać z niedostatecznego zrozumienia roli i specyficznych potrzeb rozwojowych kadry analitycznej na tle ogółu pracowników.

Zalecany środek zaradczy jest z jednej strony odpowiednie szkolenie specjalistów HR i menedżerów, a z drugiej – na etapie wstępnym oraz podczas wdrażania IPRZ – przeprowadzenie szerokiej kampanii informacyjnej skierowanej do wszystkich pracowników danego urzędu mającej na celu wyjaśnienie znaczenia rozwoju kadr analitycznych, konieczności wprowadzenia sprofilowanych IPRZ oraz istnienia specyficznych potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji analitycznych.

PROPONOWANA SEKWENCJA DZIAŁAŃ W RAMACH WDRAŻANIA ZASAD TWORZENIA IPRZ DLA ANALITYKÓW

Proponowana sekwencja działań składa się z dziewięciu kroków przedstawionych na schemacie i szczegółowo rozpisanych poniżej.

Rycina 2. Schemat wdrażania zasad tworzenia IPRZ dla analityków



Krok 1. Opracowanie długofalowego planu rozwoju potencjału analitycznego w urzędzie, dzięki któremu będzie można określić liczbę potrzebnych specjalistów, ich profile kompetencyjne oraz realne możliwości awansu analityków.

Krok 2. Zbudowanie świadomości znaczenia analityków w nowoczesnym urzędzie oraz ruchu na rzecz wdrażania nowych zasad tworzenia IPRZ dla analityków, którego celem powinno być podjęcie odpowiednich decyzji na szczeblu dyrektora generalnego.

Krok 3. Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia. Skuteczne wdrożenie nowej procedury o kluczowym znaczeniu dla kształtowania rozwoju zawodowego analityków wymaga diagnozy czynników ryzyka oraz ustalenia sposobów przeciwdziałania problemom i wspierających działań komunikacyjnych. Niezbędne jest również wyznaczenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie i koordynujących ten proces, jak również przygotowanie realistycznego i dokładnego harmonogramu wdrożenia oraz monitorowanie jego poszczególnych etapów.

Krok 4. Dostosowanie nowych wzorów IPRZ dla analityków, tak aby wprowadzić do nich w miarę możliwości wartościowe rozwiązania stosowane już wcześniej w urzędzie oraz uwzględnić jego specyfikę. W ten sposób wdrożenie nowych wzorów IPRZ może być postrzegane jako ewolucja i doskonalenie istniejących rozwiązań, a nie jako niepożądana zmiana narzucona z zewnątrz.

Krok 5. Rozwinięcie odpowiednich umiejętności u przełożonych analityków i służb HR dzięki właściwie zaprojektowanym szkoleniom i wymianie doświadczeń między urzędami, co zwiększy ich zaangażowanie i usprawni proces wdrażania.

Krok 6. Wprowadzenie do użytku nowych wzorów IPRZ dla analityków przy zapewnieniu silnej koordynacji tego procesu przez służby HR.

Krok 7. Zapewnienie odpowiedniej motywacji dla tych przełożonych, którzy szybko i skutecznie wdrożą nowe rozwiązania (może to polegać na organizacji konkursu na najlepszy IPRZ dla analityka w urzędzie lub uwzględnieniu wdrożenia IPRZ w systemie celów wyznaczanych menedżerom).

Krok 8. Zadbanie o właściwą rangę i pozycję IPRZ w systemie rozwoju kompetencji zawodowych – dbanie o spójność komunikatów dotyczących IPRZ dla analityków i przeciwdziałanie pojawianiu się tendencji do zwiększania skali szkoleń organizowanych *ad hoc* bez związku z IPRZ.

Krok 9. Ewaluacja efektów wdrożenia zasad tworzenia IPRZ dla analityków i wprowadzanie odpowiednich korekt do stosowanych rozwiązań (jeśli będą potrzebne).

5. WNIOSKI DOTYCZĄCE WPROWADZANIA SPROFILOWANYCH IPRZ DLA ANALITYKÓW W POZOSTAŁYCH URZĘDACH ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ

Wydaje się, że przed rozpoczęciem wdrażania IPRZ dla analityków należy sprawdzić, w jakim zakresie ma to sens i jest w ogóle możliwe oraz w jakim stopniu dany urząd jest gotowy na wprowadzenie takiego rozwiązania. Jeśli weźmie się pod uwagę zróżnicowane doświadczenia i potrzeby poszczególnych urzędów w zakresie sterowania rozwojem zawodowym analityków oraz różnorodność specjalistycznych wymagań kompetencyjnych stawianych analitykom, optymalnym wyjściem może okazać się często albo pozostawienie dotychczas obowiązujących szablonów i procedur, albo stopniowe ich doskonalenie. Utrzymanie lub doskonalenie obecnie stosowanych rozwiązań będzie wskazane szczególnie w tych urzędach, które mają już duże doświadczenia w rozwijaniu kompetencji zawodowych kadry analitycznej, dysponują dobrze przygotowaną kadrą przełożonych analityków i precyzyjnymi opisami stanowisk pracy ze zdefiniowanymi wymaganiami kompetencyjnymi. Natomiast wprowadzenie nowych rozwiązań może być szczególnie przydatne w tych urzędach, które nie mają jeszcze ani doświadczeń na tym polu, ani odpowiednio przygotowanej kadry przełożonych analityków, ale wiedzą, że w relatywnie krótkim czasie będą musiały rozwinąć swoją kadrę analityczną zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym.

W przypadku decyzji o wprowadzeniu nowego podejścia do tworzenia IPRZ dla analityków sekwencja działań wdrożeniowych przedstawiona na schemacie (rycina 2) wydaje się na tyle uniwersalna i elastyczna, iż powinna się sprawdzić w przypadku wszystkich urzędów administracji rządowej, które podejmą takie starania. Bardzo ważnym elementem każdego wdrożenia jest szybkie diagnozowanie potencjalnych zagrożeń i reagowanie na nie. Każde następne wdrożenie powinno odbywać się sprawniej dzięki gromadzeniu doświadczeń związanych z organizacją tego procesu i doskonaleniu ustalonego standardu, na który składają się nowe rozwiązania oraz sposób ich implementacji. Dodatkowym czynnikiem ułatwiającym wprowadzanie zmian w kolejnych urzędach będzie możliwość obserwowania korzyści osiągniętych dzięki zastosowaniu nowych wzorów IPRZ w urzędach, w których zapoczątkowano wprowadzanie zmian.

Wnioski końcowe wynikające z przeprowadzonego pilotażu:

1. Pilotaż pokazał, iż przed podjęciem decyzji o wdrożeniu IPRZ dla analityków w danym urzędzie konieczne są działania diagnostyczne. Mają one na celu określenie sensu, potrzeby, możliwości oraz zakresu wprowadzenia tego rozwiązania. Takie podejście pozwoli na uniknięcie nieporozumień w dalszej części tego przedsięwzięcia oraz ułatwi dostosowanie strategii działania do specyfiki urzędu.
2. Zdiagnozowane w pilotażu zagrożenia i bariery można usunąć lub zneutralizować poprzez skorzystanie z zalecanych sposobów reagowania, co pozwoli na bardziej harmonijne i skuteczne wdrażanie IPRZ dla analityków w innych urzędach.
3. Na podstawie wyników pilotażu opracowano sekwencję kroków rekomendowanych przy wdrażaniu IPRZ dla analityków. Proponowane kroki mają charakter uniwersalny i mimo zróżnicowania urzędów pod kątem organizacji służb analitycznych oraz zaawansowania w rozwiązaniach dotyczących analityków mogą być stosowane w różnych urzędach administracji rządowej.

4. W urzędach biorących udział w konsultacjach pod wpływem tworzenia IPRZ w proponowanej wersji w pewnym stopniu wzrosła świadomość specyficznych potrzeb rozwojowych analityków. Oznacza to, że same ćwiczenia warsztatowe modyfikowały podejście do kwestii rozwoju analityków. Dodatkowo ustalono, iż podjęcie odpowiednich działań informacyjnych skierowanych do ogółu pracowników oraz propozycji szkoleniowych i konsultacyjnych z myślą o menedżerach, może skutecznie wesprzeć proces wdrażania IPRZ dla analityków.
5. Nowe rozwiązania dotyczące IPRZ dla analityków zaproponowane w *Zasadach tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego dla analityków* mogą mieć szczególnie dużą wartość dla urzędów, które obecnie nie zatrudniają większej liczby wyspecjalizowanych analityków, ale planują tworzenie lub rozwój komórek analitycznych z pracownikami specjalizującymi się w zadaniach analitycznych.

Na koniec warto przywołać diagnozę przedstawioną w *Raporcie*¹⁸ – gwarancją sukcesu we wdrożeniu IPRZ dla analityków będzie zharmonizowanie sześciu kluczowych elementów tego procesu, do których zaliczają się:

1. Stabilne ścieżki kariery dla analityków pozwalające na realizację wielu istotnych kroków w karierze zawodowej.
2. Atrakcyjna oferta szkoleń i działań wspierających rozwój zawodowy.
3. Skuteczny system oceny postępów w rozwoju zawodowym uwzględniający kryteria kompetencyjne właściwe dla analityków.
4. Koordynacja systemu ścieżek karier, szkoleń i rozwoju oraz ocen kompetencji.
5. Świadomość przełożonych analityków co do znaczenia systemowego rozwoju potencjału analitycznego w nowoczesnej administracji rządowej.
6. Świadoma postawa analityków ukierunkowana na rozwój zawodowy i uczenie się.

¹⁸ *Raport*, dz. cyt., s. 54.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Berman E., Bowman J., West J., Van Wart M. (2006). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. London: Sage Publications.
- Bowman J., West J., Beck M. (2010). *Achieving Competencies in Public Service. The Professional Edge*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Ekspertyza. Potencjał analityczny kadr administracji rządowej*. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2014.
- Lepak D., Gowan M. (2010). *Human Resource Management. Managing Employees for Competitive Advantage*. New York: Pearson.
- Liff S. (2011). *Improving the Performance of Government Employees: A Manager's Guide*. New York: AMACOM.
- Mayo H.B. (2002). *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Międzyresortowy program szkoleniowy*. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2014.
- Raport. Optymalne wdrożenie specjalistycznej ścieżki rozwoju zawodowego dla analityków*. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2014.
- Senge P. (2012). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sidor-Rządowska M. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Snell S., Bohlander G. (2010). *Principles of Human Resource Management*. New York: South-Western Cengage Learning.
- Ulrich D. i inni (2010). *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Zasady tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego dla analityków*. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2014.